

**Maestría en**  
Gestión del Talento Humano,  
mención Desarrollo Organizacional

**Maestría en**  
Dirección de Comunicación  
Empresarial e Institucional

# Gestión del cambio organizacional



**Marcelo Manucci,**  
Docente de la Facultad de Posgrados.

**Roberto Arancibia,**  
Docente de la Maestría DIRCOM

**Jon Pérez,**  
Director de Talent Engagement de LLYC para la región andina

Este e-book fue realizado con base en la información otorgada por los expertos en el webinar: "Gestión del cambio organizacional", realizado en la UDLA en agosto de 2020.

# El desafío de volver a los espacios laborales

El espacio físico implica una mezcla de emociones que deben ser gestionadas dentro de las organizaciones. Marcelo Manucci, experto en talento humano y docente de la Facultad de Posgrados, nos brinda tres aspectos fundamentales que debemos tomar en cuenta a la hora de regresar.



**1. Despejar las amenazas y sospechas.** Este es un momento desafiante, en el que la construcción y la renovación de ideas y premisas es inminente. Lo primordial es crear un entorno de confianza en el que los colaboradores puedan sentirse a gusto y bienvenidos luego de haber estado en la modalidad virtual de trabajo. Es necesario pensar que las personas se sienten amenazadas en distintos aspectos: lo laboral (por ejemplo, miedo a perder a ser despedido), lo sanitario (miedo a contagiarse o a que los compañeros tengan hábitos distintos de cuidado), lo profesional (qué pasará con mi industria, con mi sector, con el futuro de mi trabajo).



**2. Fortalecer la diversidad.** Lo que sucede en la actualidad genera problemas ante los cuales, la única respuesta es la innovación. Una de los temas que nos aquejan actualmente, es que las recetas clásicas están colapsando, por eso se requiere de creatividad para resolver los problemas complejos, es decir aquellos que tienen muchas variables. Esto solo se resuelve aplicando diversidad de disciplinas, conceptos y experiencias y para ello se pueden crear espacios de participación en los cuales se expongan los problemas y se encuentre soluciones.



**3. Recuperar el entusiasmo.** Salir exitosamente del encierro (físico y emocional) solo es posible si nos basamos en el entusiasmo porque este nos guiará para dar el paso hacia lo desconocido. Es imposible acercarse a lo nuevo sin inspiración. Por eso, es tarea de la organización trabajar para dar pasos en conjunto hacia un horizonte en común, que sea planteado y que se refuerce su avance gracias al esfuerzo colectivo. Es un gran momento para plantear a los colaboradores la reflexión sobre: ¿qué debo aprender?, ¿qué estoy haciendo mal?, ¿quién me puede orientar? y ¿cuáles son los nuevos desafíos?

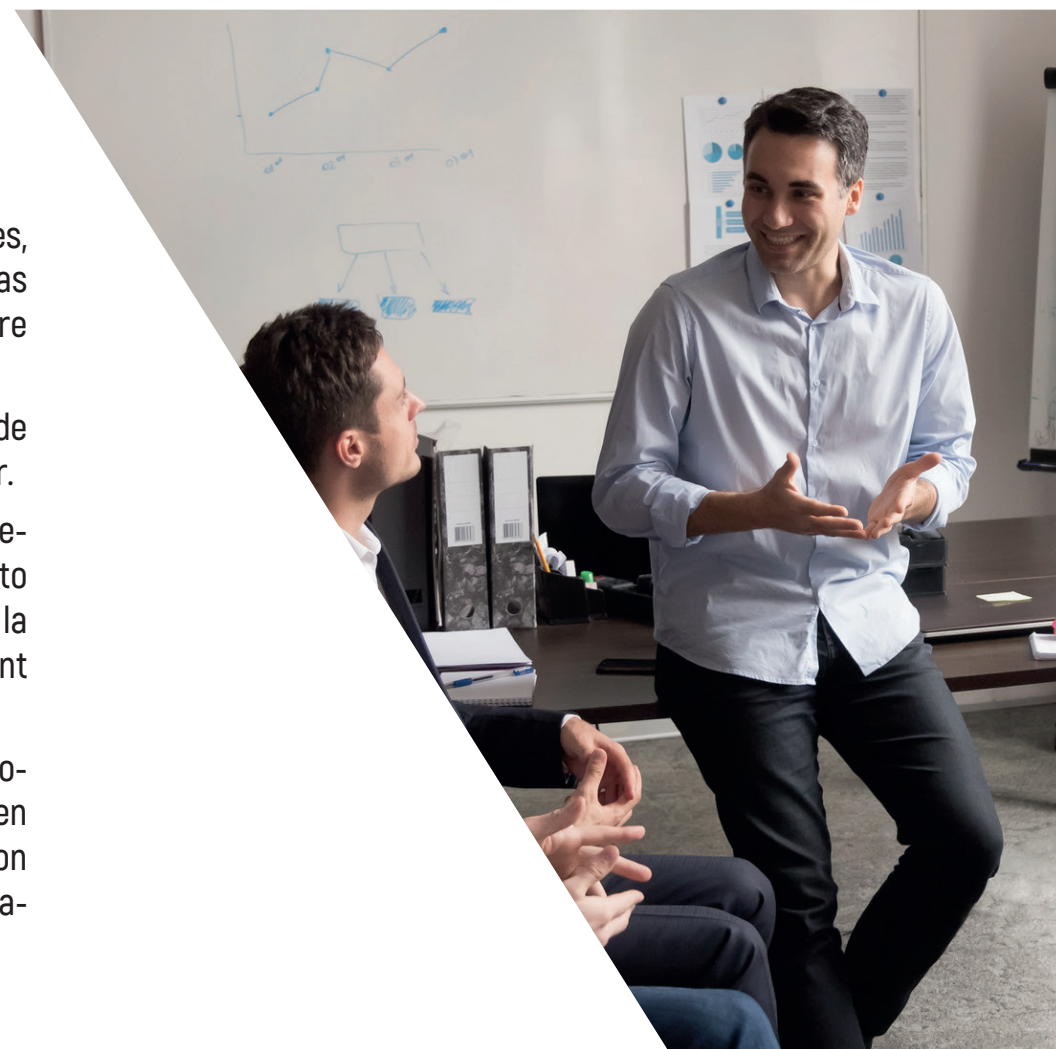
# Talento humano y comunicación, dos ejes transversales en toda organización

Emociones, información, personalidades, experiencia, datos, interacciones, stakeholders... todos esos conceptos implican el gran campo que abarcan las organizaciones, dentro y fuera de las cuales existe un fluido intercambio entre los colaboradores, clientes, directivos, socios, comunidad, etc.

En este contexto, la dinámica organizacional se puede convertir en un cúmulo de interrogantes a las cuales se debe saber responder y más allá de eso, gestionar.

De ello saben muy bien tres expertos internacionales: Marcelo Manucci, especialista en talento humano y docente de la Facultad de Posgrados; Roberto Arancibia, especializado en comunicación y nuevas tecnologías y Docente de la Maestría DIRCOM; y Jon Pérez, experto en comunicación y Director de Talent Engagement de LLYC para la región andina.

Ellos nos brindan conceptos claves a la hora de concebir el cambio organizacional, hoy en un contexto de pandemia / postpandemia, pero que no solo aplica en este momento histórico, sino de aquí hacia el futuro, con el fin de cambiar con eficiencia la manera en la que gestionamos al talento humano y la comunicación, que como ya se indicó, son dos ejes claves en toda organización.



# Nuevos tiempos para la comunicación

Hay dos preguntas esenciales que Roberto Arancibia, experto en comunicación y nuevas tecnologías y Docente de la Maestría DIRCOM, plantea y que todos debemos hacernos en este nuevo entorno: ¿qué cambió? y ¿cómo es el proceso de adaptación? En este sentido, aquello que propuso Charles Darwin sigue más vigente que nunca: "la especie más fuerte o inteligente no es la que sobrevive, sino aquella que mejor se adapta al cambio". Así que aquello que no se adapta al cambio, no sobrevive.

En el entorno corporativo, sucede lo mismo, lo que no adapta al cambio desaparece. Le pasó a Kodak, Polaroid, Bluckbuster, entre otras empresas. Hoy podemos estar seguros que nada volverá a ser como antes. Los clientes, por ejemplo, han cambiado sus actitudes y percepciones, y así mismo cambiaron los proveedores, los socios, los empleados... la industria, los medios, la Academia, todo ha cambiado.

El mundo de la comunicación también cambió. Las personas tienen nuevas formas de comunicarse, las redes sociales han dado un salto cuántico, con la apertura de nuevas cuentas. Pero no solo ello, sino que a quienes nos dedicamos a la comunicación de manera profesional, la crisis nos ha obligado a hacer lo mismo pero agregándole un apellido: "a distancia". Entonces sí, efectivamente volveremos pero seremos distintos porque hemos aprendido a hacer las cosas de forma diferente.

Sin embargo, hay que comprender que no todas las soluciones son tecnológicas. Internet, los nuevos medios, las redes sociales, los nuevos formatos no van a solucionar todo. Si un mensaje es malo, seguirá siendo malo no importa en que medio lo pongamos, no importa en que medio lo pongamos.

¿Hay luz al final del túnel? Si hay, pero debemos estar preparados para cuando volvamos, debe haber un plan de recuperación, una actualización del plan de gestión de las comunicaciones. Este renacer nos obliga a planificar, no podemos seguir con los manuales corporativos de hace 6 meses, porque hay que adaptarnos a los nuevos medios, a los nuevos contenidos, a las nuevas empresas, a las nuevas personas.

Por eso es necesario preguntarnos qué opinan nuestras *stakeholders* internos, externos a través de la escucha activa.

El escenario cambió para siempre. Pero el escenario no importa, sino nuestra capacidad de gestionarlo.

# ¿Cómo recuperar el entusiasmo?

La comunicación tiene un rol clave para Jon Pérez, experto en comunicación y Director de Talent Engagement de LLYC para la región andina. En este contexto complejo las organizaciones necesitan personas comprometidas que tengan el espíritu para cumplir la misión y la visión de la empresa. El cariño a una compañía surge de esa interrelación con los jefes, los compañeros, los líderes y todo ello le da un significado al trabajo que cada persona realiza. Sin embargo, cuando existe una desvinculación forzosa como al actual, se plantean nuevos retos.

Los discursos felices ya no son útiles, es necesario trasladar liderazgo y sensación de propósito y dirección. Por eso, reconstruir la confianza y el entusiasmo es la gente se convierte en un desafío inminente.

## Entonces, ¿cómo debe ser la comunicación en este contexto?

1. Una comunicación cercana. No solo se trata de comunicar mucho y de hacerlo con empatía, se trata también de preguntar y de escuchar de forma activa. Hoy más que nunca es esencial preguntar, ya no que no existe un acceso directo a las personas, especialmente aquellas que continúan en el teletrabajo.
2. Una comunicación sincera. La gente lo último que necesita es que se le trate con paternalismo. Es necesario tratar a la gente como adultos y contar lo que se debe contar pero demostrando que existe estrategia y capacidad de liderazgo para superar los problemas.
3. Una comunicación constante. Es necesario transmitir un mensaje de equipo, de recordar que todos estamos juntos y tenemos un norte común.
4. Una comunicación bidireccional. Los mandos intermedios juegan un papel fundamental, y en un caso de infoxicación, de nerviosismo o crisis, tienen el rol clave de generar un ambiente de calma.
5. Una comunicación coherente. El *storydoing* antes que el *storytelling*. Es decir, contar lo que vamos a hacer pero primero realmente hacer lo que contamos. Se trata de cumplir con las metas que nos hemos propuesto y demostrarlo con hechos, así las personas tendrán esa sensación de avance.
6. Una comunicación de relato claro. Se trata de transmitir mensajes que conecten con la gente, que no sea un tema improvisado. Es un buen momento para pensar: "¿cómo me gustaría que mi compañía sea recordada?", porque cuando esta crisis termine, ese buen o mal trato a las personas se convertirá en el legado.





**Conoce más sobre las maestrías en:**

**Dirección de Comunicación  
Empresarial e  
Institucional; y en Gestión  
del Talento Humano  
mención Desarrollo  
Organizacional.**

**Maestría en** |  
Dirección de Comunicación  
Empresarial e Institucional

**Maestría en** |  
Gestión del Talento Humano,  
mención Desarrollo Organizacional

**Enriquece tu perfil profesional comunícate con Joselyn Sosa,  
Jefa de Admisiones de Posgrados a: [joselyn.sosa@udla.edu.ec](mailto:joselyn.sosa@udla.edu.ec)**