Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

Gestión del cambio en un proceso de integración corporativa

Diagnóstico organizacional y propuesta de intervención

Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas

Autores
Francisca Zamorano
Tomas Jorquera
Daniela Silva

Índice general

Resumen **5**

Capítulo I Antecedentes de la organización **6**

1.1 Antecedentes de la organización 6

1.2 Perfil competitivo de la empresa 7

Capítulo II Delimitación del problema oportunidad y desafío **14**

2.1 Delimitación inicial del problema oportunidad y desafío 14

2.2 Descripción de dinámicas organizacionales 17

2.3 Relevancia del problema para la efectividad organizacional 19

2.4 Relevancia del problema para el Desarrollo Organizacional y la Dirección de Personas 20

2.5 Objetivo general y objetivos específicos del proyecto 21

Capítulo III Revisión teórica y propuesta metodológica del diagnóstico **22**

3.1 Revisión teórica y antecedentes de buenas prácticas 22

3.2 Factores y procesos organizacionales a diagnosticar y sus relaciones 31

3.3 Preguntas diagnósticas 33

3.4 Objetivo general y objetivos específicos del diagnóstico 34

3.5 Enfoque tipo y diseño del diagnóstico 34

3.6 Población y muestra 36

3.7 Plan de recolección y análisis de datos 37

3.8 Aspectos éticos 39

Índice general continuación

Capítulo IV Presentación y análisis de resultados.....42

4.1 Resultados a nivel descriptivo.....42

4.2 Resultados a nivel interpretativo.....51

4.3 Definición final del problema oportunidad o desafío.....57

4.4 Devolución de los hallazgos finales del diagnóstico.....59

Capítulo V Plan de acción.....64

5.1 Diseño del plan de acción.....64

5.2 Plan general del trabajo.....67

5.3 Etapas actividades resultados y entregables de la propuesta.....69

5.4 Presupuesto de implementación de la propuesta.....73

5.5 Conclusiones y recomendaciones para la implementación.....75

5.6 Consideraciones sobre el alcance de implementación.....77

Bibliografía..... 78

Índice de figuras y tablas

Figuras

Figura 1. Mapa comparativo de riesgos psicosociales por dimensión y área en Empresa A..... 48

Figura 2. Síntesis de resultados de la Encuesta CEAL-SUSESO por dimensión, área y observaciones diagnósticas.....49

Tablas

Tabla 1. Modelo de negocios CANVAS.....12

Tabla 2. Expectativas del cliente..... 17

Tabla 3. Hallazgos descriptivos y efectos organizacionales.....42

Tabla 4. Etapa 1 Preparación alineamiento organizacional e intercultural.....70

Tabla 5. Etapa 2 Diseño y cocreación del manual de gestión del cambio.....71

Tabla 6. Etapa 3 Desarrollo de capacidades y contención para el cambio.....72

Tabla 7. Etapa 4 Seguimiento evaluación de impacto y consolidación.....73

Tabla 8. Propuesta de matriz de indicadores.....73

Tabla 9. Presupuesto estimado de implementación.....74

Resumen

La presente investigación analiza el proceso de integración estructural, tecnológica y cultural vivido por Empresa A durante el período estudiado, tras la transición desde un modelo de gestión local hacia una gobernanza corporativa global dependiente de Empresa A. Este cambio incluyó la implementación de un nuevo sistema ERP, nuevas estructuras de reporte y la intensificación del trabajo intercultural con la casa matriz. Sin embargo, la ausencia de un plan formal de gestión del cambio generó impactos significativos en el área de Finanzas, principal afectada por las nuevas exigencias operativas y tecnológicas.

El estudio identifica que la falta de comunicación estructurada, la escasa preparación técnica, la sobrecarga laboral y la ausencia de liderazgo visible reforzaron la resistencia al cambio, deterioraron el clima laboral y aumentaron la rotación, afectando la efectividad organizacional. A partir de un marco teórico sustentado en Lewin, Kotter, la ecuación del cambio, el modelo 7S de McKinsey, literatura de fusiones y adquisiciones, y teorías de adopción tecnológica (TAM y UTAUT), se analiza cómo la transición fue vivida subjetivamente por los colaboradores y qué brechas estructurales se generaron en la organización.

La metodología adopta un diseño mixto con enfoque descriptivo–correlacional, integrando entrevistas semiestructuradas, revisión documental y resultados de la Encuesta CEAL-SUSESO. Los hallazgos evidencian desalineación entre estrategia global y capacidades locales, ausencia de protocolos formales de cambio, tensiones interculturales y debilidad del rol estratégico del área de Personas.

Como resultado, se establece la necesidad de diseñar un modelo integral de gestión del cambio adaptado a Empresa A, que fortalezca el liderazgo, mejore la comunicación interna, regule futuros procesos de transformación y permita consolidar una cultura organizacional coherente y preparada para el entorno global.

Capítulo I Antecedentes de la organización

1.1 Antecedentes de la organización

La organización estudiada es una filial local de una corporación internacional dedicada a la fabricación y comercialización de bienes de consumo. Su operación articula funciones comerciales, administrativas, financieras, logísticas y de apoyo.

Para resguardar la confidencialidad, esta versión utiliza la denominación «Empresa A». Se omiten la razón social, marcas, nombres de integrantes, ubicaciones específicas y antecedentes históricos o comerciales que puedan facilitar su identificación. Las denominaciones de los grupos de las figuras también se han anonimizado. Los resultados y la propuesta se mantienen en su sentido original.

La organización dispone del respaldo de una estructura corporativa global, con capacidades de producción, desarrollo, distribución y comercialización internacional.

La operación local se desarrolló inicialmente mediante una asociación empresarial y posteriormente pasó a depender directamente de la casa matriz. Se omiten los nombres de las entidades involucradas y las fechas de esa trayectoria para evitar su identificación.

La operación combina distribución, canales comerciales y servicio posterior a la venta, con un portafolio de distintas categorías de productos.

La empresa utiliza canales presenciales y digitales para su comercialización. Se omiten los sitios web, las tecnologías propietarias y los modelos de productos que permiten identificar la marca.

El cambio de propiedad dio paso a una integración más directa con la estructura corporativa global, manteniendo funciones locales e incorporando nuevas relaciones de dependencia y coordinación.

La estructura local comprende distintas funciones de gestión y operación. Se omiten la dotación exacta, la ubicación y la configuración de las instalaciones para resguardar la identidad institucional.

Empresa A quiere seguir creciendo y posicionándose en el mercado chileno, cada una de las gerencias conoce los objetivos de la organización y trabajan orientado a esto a través de KPIs, evaluaciones de desempeño y retroalimentación continua por parte de sus jefaturas. Empresa A cuenta con los talentos específicos que requiere hoy en día para la operación que tiene en el país pudiendo abarcar a su totalidad los requisitos de venta, operación, marca, postventa y procesos financieros.

La orientación corporativa incluye declaraciones de misión, visión y valores. Sus formulaciones textuales se omiten por constituir elementos que permiten identificar a la organización.

El objetivo estratégico local es fortalecer su participación de mercado y su posicionamiento en las categorías en que opera, mediante productos que combinan calidad, diseño y funcionalidad.

Al mismo tiempo, Empresa A se enfoca en vivir y compartir su cultura local, promoviendo un ambiente de trabajo que fomente la colaboración, el desarrollo del talento interno y el cumplimiento de objetivos comunes. La estrategia se basa en integrar la innovación tecnológica con una gestión de personas centrada en el crecimiento profesional, la motivación y la cohesión del equipo, asegurando que cada colaborador aporte al fortalecimiento de la marca y al logro de resultados sostenibles en el mercado chileno.

1.2 Perfil competitivo de la empresa

La empresa compite en un mercado con presencia de actores internacionales consolidados. Su propuesta combina calidad, tecnología, diseño y precio. Se omiten las marcas competidoras y los modelos de productos para evitar la identificación indirecta de la organización.

La diversificación hacia nuevas categorías exige fortalecer el posicionamiento comercial y el reconocimiento de marca en los canales de distribución.

El público objetivo comprende consumidores que valoran la conectividad, el diseño, la funcionalidad y una relación equilibrada entre calidad y precio.

La estrategia comercial incorpora canales digitales y productos conectados, orientados a consumidores que buscan innovación y facilidad de uso.

La organización reporta crecimiento de su participación en el mercado local. Se omiten los porcentajes, posiciones en rankings y comparaciones nominales que permitirían identificarla.

El crecimiento se vincula con la ampliación del portafolio, la incorporación de tecnología y una mayor presencia en canales comerciales y digitales.

La filial local forma parte de una estrategia de expansión internacional, que requiere articular lineamientos globales con capacidades y condiciones de operación locales.

1.2.1 Análisis FODA

Fortalezas:

Respaldo global y posicionamiento internacional:

La organización pertenece a una corporación internacional, lo que le aporta respaldo financiero, tecnológico y comercial.

Capacidades tecnológicas y de innovación:

La empresa posee una ventaja tecnológica en la calidad de sus paneles y experiencia en innovación, lo que le permite diferenciarse en el mercado televisivo frente a competidores directos.

Crecimiento sostenido en market share local:

El crecimiento de la participación local constituye una fortaleza comercial. Se omiten las cifras y posiciones específicas para resguardar la identidad institucional.

Alianzas estratégicas y red de distribución nacional consolidada:

La trayectoria de asociación e integración corporativa ha contribuido al desarrollo de una red de distribución y servicio posterior a la venta.

Portafolio diversificado de productos:

La diversificación del portafolio reduce los riesgos de depender de una sola categoría de productos.

Estructura organizacional clara y equipo especializado:

La operación cuenta con funciones diferenciadas y equipos especializados, orientados a objetivos estratégicos e indicadores de desempeño. Se omite su dotación exacta.

Cultura corporativa alineada a innovación y responsabilidad:

La orientación corporativa incorpora principios asociados al cambio, la innovación y la responsabilidad. Se omite la formulación textual de los valores.

Debilidades:

Dependencia de una categoría principal de productos:

La concentración comercial en una categoría constituye una vulnerabilidad ante cambios de demanda o saturación del mercado.

Posicionamiento limitado en nuevas categorías:

Aún no logra consolidar una presencia fuerte en estas líneas, lo que limita la diversificación efectiva de ingresos a corto plazo.

Dependencia estratégica de decisiones globales:

Al ser parte de una corporación internacional, existe una menor autonomía para adaptar estrategias locales con rapidez frente a cambios de mercado.

Reconocimiento de marca aún en desarrollo frente a competidores líderes:

Los competidores consolidados cuentan con reconocimiento entre los consumidores, lo que exige mayores esfuerzos de posicionamiento de marca.

Capacidad operativa limitada en comparación con líderes del mercado:

Su estructura local es eficiente pero más reducida, lo que puede dificultar escalabilidad rápida en escenarios de alta demanda.

Procesos de integración post adquisición recientes:

La transición a Empresa A Electronics Chile en el período estudiado puede implicar ajustes culturales, operacionales y de liderazgo que podrían afectar temporalmente la cohesión interna.

Oportunidades:

Crecimiento de la demanda de productos conectados:

La adopción de nuevas tecnologías ofrece oportunidades de posicionamiento mediante una propuesta de innovación accesible.

Expansión hacia nuevas categorías:

La incorporación progresiva de nuevas líneas de producto abre oportunidades para aumentar market share y diversificar ingresos.

Fortalecimiento del canal e-commerce y venta directa al consumidor:

Los canales propios de venta digital permiten ampliar el acceso a consumidores y desarrollar nuevas oportunidades comerciales.

Alianzas estratégicas con retails y distribuidores locales:

Potenciar acuerdos con cadenas de retail y marketplaces locales puede ampliar cobertura y presencia de marca.

Público joven y digital en expansión:

Los consumidores jóvenes valoran la conectividad, el diseño y la funcionalidad accesible, segmentos donde Empresa A tiene ventajas competitivas claras.

Desarrollo de iniciativas sustentables y tecnológicas:

Su visión global orientada a sostenibilidad y tecnología avanzada puede alinearse con las nuevas demandas regulatorias y sociales en Chile.

Eventos y alianzas estratégicas globales (deporte, entretenimiento, etc.):

Empresa A puede capitalizar su visibilidad global en grandes eventos para fortalecer su posicionamiento local y diferenciarse de competidores.

Amenazas:

Alta competencia con marcas globales consolidadas:

Competidores con fuerte posicionamiento, capacidad financiera y reconocimiento de marca podrían dificultar el aumento sostenido de participación de mercado.

Guerra de precios y márgenes estrechos en el sector tecnológico:

La competencia agresiva en precios puede presionar la rentabilidad, especialmente en la categoría principal de productos.

Cambios en hábitos de consumo y ciclos tecnológicos cortos:

El consumidor cambia rápidamente de preferencias y espera innovación constante, lo que exige adaptación y renovación continua del portafolio.

Factores macroeconómicos y regulatorios:

Fluctuaciones del tipo de cambio, inflación o políticas de importación pueden afectar costos y disponibilidad de productos.

Alta sensibilidad del consumidor chileno al precio:

Aunque Empresa A compite bien en precio-calidad, la elasticidad de la demanda puede afectar márgenes ante variaciones externas.

Riesgo de sobredependencia de proveedores internacionales:

Al ser fabricante global, interrupciones logísticas o geopolíticas pueden impactar la operación local.

Competencia de marcas emergentes de bajo costo:

Las marcas emergentes de bajo costo compiten directamente en precio y valor percibido.

1.2.2 Modelo de negocios CANVAS

Tabla 1. Modelo de negocios CANVAS

Actividades Clave - Diseño, desarrollo y distribución de productos tecnológicos. - Estrategias de marketing y posicionamiento. - Logística y cadena de suministro. - Servicio postventa. - Gestión de alianzas.	**Propuesta de Valor** - Tecnología innovadora y accesible. - Alta calidad a precios competitivos. - Excelente experiencia de usuario. - Soporte postventa y garantía. - Marca reconocida globalmente.	**Relaciones con Clientes** - Atención personalizada. - Programas de garantía y soporte técnico. - Comunicación activa por redes sociales. - Promociones y fidelización.
Recursos Clave - Marca global. - Alianzas estratégicas. - Centros logísticos. - Equipo especializado. - Tecnología e innovación.	**Canales** - Grandes cadenas de retail. - E-commerce propio y marketplaces. - Distribuidores y operadores. - Campañas digitales y medios.	**Segmento de Clientes** - Consumidores finales. - Retailers y distribuidores. - Empresas. - Clientes digitales.
Partners/Proveedores Clave - Fabricantes y proveedores internacionales. - Retailers y marketplaces. - Empresas de logística. - Agencias de marketing. - Operadores tecnológicos.	**Estructura de Costos** - Costos de fabricación y adquisición. - Distribución y almacenamiento. - Marketing y publicidad. - Personal y operación. - Servicio postventa.	**Fuentes de Ingresos** - Venta directa de productos. - Alianzas estratégicas. - Garantías extendidas y postventa. - Venta online.

1.2.3 Síntesis del perfil competitivo de Empresa A

El perfil competitivo de la organización se sustenta en el respaldo corporativo, las capacidades tecnológicas y logísticas, y una propuesta de calidad y precio. El análisis FODA identifica oportunidades de diversificación y expansión comercial, junto con exigencias de adaptación frente a un mercado competitivo. Se omiten los productos, marcas, cifras y posiciones comerciales que facilitan su identificación.

Desde la perspectiva del Modelo de Negocios CANVAS, la propuesta de valor articula calidad, tecnología y funcionalidad. Entre las actividades clave destacan la distribución, la gestión de marca, las alianzas comerciales y el servicio posterior a la venta. Los recursos incluyen capacidades corporativas globales, equipos locales

especializados y redes comerciales y logísticas. La diversificación y el ritmo de innovación del mercado demandan coordinación y capacidad de adaptación.

En síntesis, el respaldo global y la ejecución local constituyen recursos relevantes para su desarrollo. El proceso de integración plantea el desafío de sostener la competitividad y, al mismo tiempo, fortalecer las capacidades organizacionales necesarias para gestionar cambios.

Capítulo II Delimitación del problema oportunidad y desafío

2.1 Delimitación inicial del problema oportunidad y desafío

Proceso de contacto inicial con el cliente y sistema-cliente:

El contacto inicial con la organización se estableció a partir de reuniones sostenidas con la Gerencia de Recursos Humanos de Empresa A, instancia en la que se planteó la preocupación por los efectos organizacionales derivados del proceso de integración con la casa matriz. En dichas conversaciones, la contraparte organizacional manifestó inquietud por el aumento de la sobrecarga laboral, las dificultades de adaptación al nuevo ERP, las tensiones interculturales y el deterioro del clima laboral, especialmente en el área de Finanzas. A partir de este acercamiento, se delimitó como sistema-cliente a Empresa A, con foco específico en el área de Finanzas y en los actores involucrados en el proceso de transición, considerando además el rol articulador de la Gerencia de Recursos Humanos y de las jefaturas como interlocutores clave del diagnóstico.

En este marco, el rol de los consultores consistió en recoger, organizar e interpretar la información disponible sobre la experiencia de cambio, con el fin de delimitar el problema, comprender sus implicancias organizacionales y orientar posteriormente una propuesta de intervención pertinente para la realidad de la organización.

Empresa A, filial de Empresa A, atravesó durante el período estudiado un proceso de transición organizacional producto de un cambio de propiedad y de su integración directa con la casa matriz. Este cambio implicó pasar de un modelo de gestión local a una integración directa con la estructura global, con nuevas exigencias, sistemas y formas de trabajo. Sin embargo, a pesar de la magnitud de esta transformación, no se diseñó ni ejecutó un plan formal de gestión del cambio, entendido como un proceso que incluye diagnóstico, comunicación clara, gestión de expectativas, capacitación, participación y acompañamiento en cada etapa del cambio. La organización no informó oportunamente los alcances de la transición o sus significancias, no estableció un programa de comunicación interna, ni preparó a los colaboradores para el nuevo escenario global. Esta ausencia de acompañamiento

hizo que la transición se viviera de forma abrupta, generando incertidumbre, confusión y una sensación generalizada de desorientación respecto a cómo se verían afectadas las tareas cotidianas y los nuevos modos de trabajo.

Como consecuencia de esta falta de acompañamiento organizacional, se ha evidenciado un impacto significativo a nivel de equipos. Los principales síntomas informados incluyen desmotivación, sensación de no ser valorados, bajo compromiso organizacional y aumento de la rotación de personal.

Los síntomas anteriormente mencionados se han dado a conocer en diferentes reuniones uno a uno entre recursos humanos y miembros de los equipos como también comunicados a nivel gerencial por los propios gerentes. Este escenario ha generado además dificultades operativas, pérdida de conocimiento crítico, sobrecarga de funciones para quienes permanecen en la empresa y un ambiente laboral deteriorado.

Uno de los cambios más sensibles fue la implementación del nuevo sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), que reemplazó el sistema local utilizado anteriormente. La transición tecnológica no estuvo acompañada de un proceso adecuado de capacitación ni de un plan que abarcara la adaptación cultural. Esto afectó por un lado especialmente al equipo de Finanzas, que debió operar un sistema desconocido sin el entrenamiento necesario y sin espacios para resolver dudas o ajustar procedimientos. A ello se sumó el trabajo con equipos multiculturales de la casa matriz, donde las diferencias de idioma, estilos de trabajo y husos horarios dificultan la coordinación diaria y aumentan la sensación de sobrecarga e incertidumbre.

En síntesis, la organización enfrenta un problema de gestión de personas y procesos en el contexto de un cambio estructural no gestionado adecuadamente, lo que hoy amenaza con comprometer la estabilidad operativa del área financiera y la sostenibilidad de la operación local.

Mapa de Problema:

Situación actual: Integración directa de Empresa A a Empresa A tras fusión, con cambios estructurales, tecnológicos y culturales no gestionados adecuadamente.

Causas principales: las principales causas del problema en cuestión fueron que no se acompañó el proceso de cambio de manera óptima, es decir una ausencia de protocolos y políticas internas frente a este tipo de procesos, ausencia de un área de personas consolidada que pudiera hacerse cargo de esta transición y por otra parte, dado el ritmo de trabajo del rubro al que pertenece Empresa A electronics el foco estuvo puesto en temas financieros y operacionales, priorizando la continuidad del negocio pasando por encima elementos igual de importantes de cara a la gestión de personas.

Falta de plan de gestión del cambio; deficiente comunicación interna; barreras culturales e idiomáticas; implementación técnica sin acompañamiento humano.

Problema central: Al no contar con políticas y protocolos establecidos para gestionar procesos de cambio, la compañía se ha visto muy susceptible en el ámbito de personas, las cuales no fueron consideradas con anterioridad y han traído sus consecuencias en la medida que el negocio avanza con el cambio ya generado. Es decir hoy en día dado que la compañía ya opera como Empresa A Electronics, las brechas generadas por la falta de un proceso formal de gestión del cambio se manifiestan con mayor intensidad, ya que la exigencia operativa aumentó sin que existiera un acompañamiento equivalente en términos culturales, tecnológicos o de personas.

Consecuencias: Pérdida de talento, sobrecarga laboral, resistencia al cambio, choque cultural y pérdida de equilibrio vida personal - trabajo.

Oportunidad: Construir una cultura de cambio que atraviese toda la organización, facilitando procesos coordinados entre las áreas y fortaleciendo la cohesión para enfrentar iniciativas de transformación a nivel macro.

Desafío: Diseñar prácticas y lineamientos que aseguren la continuidad actual y futura del negocio y, al mismo tiempo, faciliten la incorporación de nuevos procesos globales, integrándose de manera coherente con la cultura local.

Clarificación de expectativas del cliente:

Tabla 2. Expectativas del cliente

Expectativas del Cliente	Detalles
Alineación estratégica y cultural	Lograr alinear de manera estratégica y cultural la operación local y las directrices corporativas globales.
Disminuir la resistencia al cambio	Fomentar la comunicación transparente, la participación activa y el acompañamiento emocional y técnico de los colaboradores, para que logren adaptarse con mayor facilidad a los cambios.
Desarrollar políticas, protocolos y procedimientos formales	Gestionar los cambios estructurales, tecnológicos o culturales futuros, con acciones integradoras que consideren a las personas
Fortalecer el liderazgo interno	Desarrollar habilidades de liderazgo adaptativo en jefaturas y mandos medios, para acompañar procesos de cambio futuros con mayor efectividad.
Alinear al equipo con la estrategia global sin perder el sentido de pertenencia local	Construir una cultura híbrida que combine la visión corporativa con la identidad local.

La expectativa de la gerencia general no se centra únicamente en resolver un problema operativo puntual, sino en transformar la experiencia de cambio en una oportunidad para consolidar una estructura organizacional más fuerte, motivada y adaptativa. Esto luego de diversas conversaciones y reuniones con la contraparte del área de Personas, en donde se han manifestado los puntos anteriormente mencionados, esperando que este proceso de análisis y acompañamiento genere un modelo formal de gestión del cambio y que permita guiar futuras transformaciones y consolidar la integración global.

2.2 Descripción de dinámicas organizacionales

El proceso de transición vivido por Empresa A generó dinámicas organizacionales que explican la resistencia y las tensiones actuales. Para analizarlas, se utiliza el modelo de Campo de Fuerzas de Kurt Lewin, que permite identificar las fuerzas que

impulsan el cambio y aquellas que lo restringen, y cómo ambas interactúan afectando la capacidad de adaptación del equipo.

Fuerzas impulsoras (Driving Forces):

- Visión corporativa global orientada a la integración y estandarización de procesos para mejorar la eficiencia y la competitividad.
- Inversión en tecnología y recursos que potencian la capacidad operativa y digital de la filial.
- Reputación y respaldo internacional de Empresa A, que fortalece la marca y su posición de mercado.
- Compromiso de la alta dirección local con asegurar la continuidad del negocio y cumplir con los nuevos lineamientos globales.
- Potencial de aprendizaje intercultural, derivado del contacto con prácticas y modelos de gestión globales.

Fuerzas restrictivas (Restraining Forces):

- Ausencia de un plan formal de gestión del cambio, sin diagnóstico participativo, comunicación estructurada ni acompañamiento al personal.
- Choque cultural y barreras idiomáticas, que dificultan la colaboración entre equipos locales y globales.
- Falta de claridad comunicacional, generando incertidumbre, rumores y sensación de desarraigo organizacional.
- Desalineamiento entre los objetivos corporativos y la realidad local, generando percepciones de imposición y pérdida de autonomía.
- Sobrecarga laboral y ambigüedad de roles, producto de la transición sin rediseño organizacional formal.

Tensión entre fuerzas:

La interacción entre las fuerzas impulsoras y restrictivas muestra que, aunque existe un impulso claro desde la corporación global por integrar a Empresa A a un modelo estandarizado de gestión con nuevas expectativas, estructuras y lineamientos estratégicos, las capacidades locales para absorber este cambio están tensionadas por factores humanos, culturales y operativos. La ausencia de un acompañamiento adecuado, las diferencias de estilo de trabajo, las barreras idiomáticas y la incertidumbre generada por la falta de claridad comunicacional han fortalecido las fuerzas restrictivas. Como resultado, el cambio se percibe como impuesto y acelerado, generando, desgaste y dificultades para lograr una transición fluida, que se viven como sobrecarga laboral.

En este escenario, el desafío no radica en detener o revertir el cambio estructural, sino en reducir las fuerzas restrictivas y crear condiciones de adaptación que permitan que el proceso avance de manera sostenible, comprensible y culturalmente integrada.

2.3 Relevancia del problema para la efectividad organizacional

La situación descrita afecta de manera directa la efectividad organizacional, entendida como la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos de forma sostenible, asegurando coherencia entre personas, procesos y cultura. La ausencia de una gestión adecuada del cambio ha generado impactos en distintos niveles:

- **Desalineación estratégica:** los colaboradores no comprenden completamente el propósito ni los beneficios del cambio, lo que reduce la adhesión, dificulta la implementación de nuevas directrices y debilita la capacidad de ejecución organizacional.
- **Pérdida de cohesión organizacional:** la falta de sentido compartido y de comunicación transversal deteriora la confianza interna, fragmenta el trabajo colaborativo y dificulta la coordinación entre áreas.

- **Ineficiencia operativa:** la ausencia de claridad en los nuevos roles, procesos y expectativas genera errores, duplicidades, retrabajos y retrasos que afectan la continuidad operativa.
- **Clima laboral deteriorado:** el cambio percibido como impuesto disminuye la motivación y el compromiso, aumentando el riesgo de rotación, desgaste emocional y pérdida de conocimientos críticos.
- **Desafíos interculturales no gestionados:** Las diferencias culturales e idiomáticas dificultan la comunicación y coordinación con la casa matriz, generando desalineación en criterios, interpretaciones y expectativas. A ello se suma la diferencia horaria entre Chile y el equipo global, que prolonga los tiempos de respuesta y retrasa la toma de decisiones, obligando a los equipos locales a ajustar sus rutinas laborales y aumentando la sensación de sobrecarga, incertidumbre e inestabilidad operativa.

2.4 Relevancia del problema para el Desarrollo Organizacional y la Dirección de Personas

El caso de Empresa A evidencia un fenómeno frecuente en procesos de transformación global: la implementación de cambios estructurales sin una gestión adecuada de la dimensión humana. Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional (DO), la situación revela la necesidad de aplicar modelos de cambio planificados y participativos, como Lewin, Kotter o ADKAR, que integren diagnóstico, comunicación, gestión emocional y aprendizaje continuo, asegurando que el cambio no solo se implemente técnicamente, sino que sea adoptado y sostenido por las personas. Además, subraya la importancia de promover organizaciones ágiles y aprendientes, capaces de adaptarse a directrices corporativas globales sin perder su identidad local ni sacrificar el bienestar de los equipos.

Desde la Dirección de Personas, la problemática refuerza el rol estratégico del área en la conducción de procesos de cambio, especialmente en contextos multiculturales y de integración global. El caso muestra la urgencia de fortalecer el

liderazgo intermedio con competencias en comunicación, gestión emocional y trabajo colaborativo con otras culturas, y de institucionalizar políticas, protocolos y prácticas que permitan anticipar y acompañar futuras transformaciones. En este sentido, la transición vivida por Empresa A constituye una oportunidad para diseñar un modelo de gestión del cambio sostenible que articule tecnología, procesos y personas, contribuyendo al desarrollo de una cultura más cohesionada, adaptativa y globalmente coherente.

2.5 Objetivo general y objetivos específicos del proyecto

Objetivo General:

Diseñar un modelo integral de gestión del cambio organizacional para Empresa A, que acompañe su integración estructural, tecnológica y cultural, fortaleciendo la efectividad organizacional, el compromiso de los colaboradores y la sostenibilidad del negocio.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar las percepciones, tensiones y brechas organizacionales derivadas del proceso de integración.
2. Diseñar políticas y protocolos institucionales que regulen la gestión del cambio en futuras transformaciones.
3. Fortalecer las capacidades de liderazgo y del área de Personas, promoviendo una gestión del cambio planificada y participativa.
4. Proponer un plan comunicacional interno que promueva la transparencia, la confianza y la participación activa de los colaboradores.

Capítulo III Revisión teórica y propuesta metodológica del diagnóstico

3.1 Revisión teórica y antecedentes de buenas prácticas

3.1.1 Diagnóstico organizacional y cambio estructural

3.1.1.1 El diagnóstico organizacional en contextos de transformación

El diagnóstico organizacional constituye una etapa central en los procesos de cambio, ya que permite comprender de manera sistemática cómo una organización está funcionando en un momento determinado, cuáles son sus principales tensiones, fortalezas y brechas, y cómo estas se relacionan con los desafíos estratégicos que enfrenta. En contextos de transformación profunda, como integraciones corporativas, cambios estructurales o procesos de globalización, el diagnóstico no cumple solo una función descriptiva, sino que se transforma en una herramienta estratégica para orientar la toma de decisiones y el diseño de intervenciones efectivas (Cummings & Worley, 2015).

El diagnóstico adquiere especial relevancia cuando la organización enfrenta múltiples cambios simultáneos, ya que permite visualizar cómo las modificaciones técnicas, estructurales y culturales impactan directamente en las personas y en su desempeño. Desde una mirada sistémica, la organización debe ser entendida como un conjunto de elementos interrelacionados, donde cualquier cambio en los sistemas, la estructura o la estrategia genera efectos en la cultura, el clima laboral, la motivación y los resultados. En el caso de Empresa A, este enfoque resulta especialmente pertinente, dado que la integración con la casa matriz implicó transformaciones simultáneas en tecnología, estructura organizacional, formas de trabajo y relaciones interculturales.

3.1.1.2 Modelos sistémicos para el análisis del cambio organizacional

Dentro del análisis del cambio organizacional, los modelos sistémicos permiten comprender que las transformaciones no ocurren de manera aislada, sino que afectan a la organización en su conjunto. Desde esta perspectiva, los cambios en la

estrategia, en los sistemas o en la estructura impactan automáticamente en el comportamiento de las personas y en la cultura organizacional.

El modelo de las 7S de McKinsey propone que el desempeño de una organización depende del alineamiento entre siete elementos clave: estrategia, estructura, sistemas, estilo de liderazgo, personal, habilidades y valores compartidos (Channon & Caldart, 2019). Este modelo permite comprender que no basta con modificar solo los sistemas o la estrategia, sino que estos cambios deben ir acompañados de ajustes en el liderazgo, en las competencias y en la cultura para que sean sostenibles en el tiempo.

Desde esta mirada, los cambios impulsados en Empresa A afectaron principalmente los sistemas y la estrategia, sin que necesariamente existiera un ajuste equivalente en el estilo de liderazgo, en la gestión de personas ni en la cultura local, generando desalineamientos internos que se expresaron en tensiones operativas, incertidumbre y desgaste en los equipos.

3.1.2 Gestión del cambio organizacional

3.1.2.1 El cambio organizacional como proceso planificado

El cambio organizacional no debe entenderse como un evento puntual, sino como un proceso progresivo de adaptación que involucra transformaciones en estructuras, procesos, tecnologías, comportamientos y marcos culturales. Desde los aportes clásicos de Kurt Lewin, el cambio se concibe como un proceso compuesto por tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento (Lewin, 1947). El descongelamiento implica preparar psicológica y organizacionalmente a las personas, el cambio corresponde a la implementación de las nuevas prácticas, y el recongelamiento tiene como objetivo estabilizar los nuevos comportamientos en la cultura.

Cuando estas etapas no se respetan, el cambio tiende a vivirse como abrupto, generando resistencias, ansiedad e incertidumbre. En el caso de Empresa A, el proceso de integración con la casa matriz se ejecutó sin una fase clara de preparación, lo que dificultó que los equipos comprendieran el sentido del cambio, se adaptaran progresivamente y desarrollaran confianza en los nuevos procesos.

3.1.2.2 El modelo de los ocho pasos de Kotter y los errores críticos del cambio

El modelo de los ocho pasos de John Kotter plantea que los procesos de transformación organizacional requieren una secuencia específica de acciones para ser exitosos. Estas incluyen: generar sentido de urgencia, construir una coalición directiva, desarrollar una visión clara, comunicarla de manera constante, eliminar obstáculos, generar triunfos a corto plazo, consolidar los avances y anclar los cambios en la cultura organizacional (Kotter, 1996; 2004).

Kotter enfatiza que uno de los errores más frecuentes es iniciar el cambio sin haber instalado una sensación real de urgencia compartida, lo que impide que las personas comprendan por qué deben modificar sus prácticas. Asimismo, la escasa comunicación de la visión, la falta de liderazgo visible y la ausencia de logros tempranos tienden a debilitar la motivación y a reforzar la resistencia.

Al analizar la experiencia de Empresa A desde este modelo, se observa que varias de estas etapas no fueron abordadas de manera sistemática, particularmente en lo relativo a la comunicación, al liderazgo local del proceso y a la generación de hitos tempranos que permitieran fortalecer la confianza en el cambio.

3.1.2.3 La ecuación del cambio y la resistencia organizacional

La denominada “Ecuación del Cambio”, atribuida originalmente a Beckhard y revisada críticamente por Cady et al., plantea que el cambio ocurre solo cuando la insatisfacción con el estado actual, la claridad de la visión futura y la percepción de pasos concretos superan la resistencia natural al cambio (Cady et al., 2021). Esta formulación permite comprender que la resistencia no es un obstáculo aislado, sino una reacción esperable cuando las personas no comprenden la necesidad del cambio o no visualizan un camino claro para transitarlo.

Desde fuentes de divulgación organizacional como Aicura, esta ecuación ha sido utilizada como un marco práctico para explicar por qué muchos procesos de cambio fracasan cuando no se trabaja simultáneamente la dimensión emocional, comunicacional y operacional del cambio. En Empresa A, la ausencia de una visión claramente comunicada y de un plan de acción visible debilitó estos componentes, reforzando la resistencia, el malestar y la sensación de incertidumbre.

3.1.3 Cultura organizacional, identidad y multiculturalidad

3.1.3.1 La cultura organizacional como filtro del cambio

La cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de supuestos, valores y creencias compartidas que orientan la forma en que los miembros de una organización interpretan la realidad y actúan dentro de ella. Desde esta perspectiva, la cultura funciona como un filtro a través del cual los cambios son interpretados, aceptados o resistidos (Hofstede, 2011).

Cuando un proceso de cambio no dialoga con la cultura existente, tiende a generar defensas organizacionales, pérdida de sentido y desconfianza. En Empresa A, la transición desde un modelo de operación asociado a la entidad asociada hacia una lógica corporativa global implicó un quiebre en las formas tradicionales de trabajo, en las relaciones de confianza y en los modos de toma de decisiones, afectando directamente la identidad organizacional construida previamente.

3.1.3.2 Interculturalidad y trabajo en contextos globales

En contextos de integración multinacional, las diferencias culturales se expresan en múltiples dimensiones del trabajo: estilos de liderazgo, relación con la autoridad, manejo del tiempo, comunicación, toma de decisiones y control. Hofstede (2011) demuestra que estas diferencias no son superficiales, sino estructurales, y que, cuando no son gestionadas, generan conflictos, descoordinaciones y desgaste emocional.

Blejmar (2018) advierte que los procesos de cambio en organizaciones con diversidad cultural requieren una gestión especialmente cuidadosa, ya que los estilos de liderazgo, las formas de comunicar y las expectativas respecto del trabajo pueden diferir radicalmente entre culturas. En Empresa A, la interacción con equipos de la casa matriz internacional introdujo barreras idiomáticas, diferencias horarias y estilos de trabajo distintos, complejizando la coordinación operativa y aumentando la percepción de sobrecarga.

3.1.3.3 Liderazgo intercultural y contención del cambio

El liderazgo en contextos multiculturales exige competencias específicas asociadas a la flexibilidad, la empatía intercultural, la comunicación adaptativa y la capacidad de traducir visiones globales a realidades locales. Cuando estas competencias no están suficientemente desarrolladas, los líderes quedan expuestos a tensiones constantes entre las exigencias corporativas y las necesidades de sus equipos. En escenarios de cambio, el liderazgo cumple además una función de contención emocional. La ausencia de líderes visibles, cercanos y capaces de sostener a los equipos en contextos de incertidumbre tiende a intensificar la desconfianza y el desgaste organizacional, tal como se ha observado en Empresa A durante el proceso de integración (Egitim, 2022).

3.1.4 Tecnología, sistemas y cambio organizacional

3.1.4.1 Adopción tecnológica y aceptación de sistemas (ERP)

La implementación de sistemas tecnológicos de gran escala, como los ERP, constituye uno de los cambios organizacionales de mayor impacto. El Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) plantea que la adopción de un sistema depende fundamentalmente de dos factores: la percepción de utilidad y la facilidad de uso (Davis, 1989). Posteriormente, el modelo UTAUT amplía esta visión incorporando variables como la influencia social y las condiciones facilitadoras (Venkatesh et al., 2003).

Cuando estos factores no están presentes, la adopción del sistema tiende a vivirse como una imposición externa más que como una herramienta de apoyo. En Empresa A, la implementación del ERP se realizó sin una preparación suficiente, lo que debilitó la percepción de utilidad del sistema y aumentó la sensación de rechazo, especialmente en el área de Finanzas.

3.1.4.2 Impactos organizacionales de la implementación tecnológica

El caso “Change Management Rescue” documentado por Álvarez y Orozco muestra que las implementaciones tecnológicas sin una adecuada gestión del cambio generan consecuencias organizacionales severas: aumento del estrés, conflictos interpersonales, desconfianza, errores operativos y deterioro del clima laboral. En

ese caso, los usuarios vivieron el cambio como una experiencia de abandono, con altos niveles de incertidumbre y pérdida de confianza en el liderazgo.

Estos efectos son altamente coincidentes con lo observado en Empresa A, donde el ERP se transformó en un factor adicional de presión dentro de un contexto ya exigente por la integración global, reforzando el desgaste emocional y la sobrecarga laboral.

3.1.5 Fusiones, adquisiciones e integraciones globales (Mergers and Acquisitions (M&A))

3.1.5.1 Factores humanos en procesos de M&A

La literatura contemporánea en gestión de fusiones y adquisiciones es clara en señalar que el éxito o fracaso de estos procesos depende en gran medida de variables humanas y organizacionales, más que de factores exclusivamente financieros o estructurales. El estudio de Liu, Gong, Cheng y Park (2019) demuestra que los procesos de M&A generan altos niveles de incertidumbre psicológica, amenazas a la identidad laboral, percepción de inestabilidad y quiebre del contrato psicológico, lo que impacta directamente en el compromiso, la motivación y la permanencia del talento clave. En contextos de integración global, estas dinámicas se intensifican debido a las diferencias culturales, de liderazgo y de prácticas de gestión.

En la misma línea, el estudio de Lutz et al. (2023) en contextos de adquisiciones organizacionales confirma que la rotación, el desgaste emocional (burnout) y la pérdida de productividad aumentan significativamente cuando los colaboradores perciben falta de información, bajo soporte organizacional y escasa participación en el proceso de cambio. Los autores destacan que la vivencia subjetiva del proceso —cómo se comunica, cómo se acompaña y cómo se protege la estabilidad emocional— resulta tan determinante como las decisiones estratégicas tomadas desde la alta dirección. Estos elementos permiten comprender por qué, en procesos como el vivido por Empresa A, los efectos emocionales y culturales adquieren un peso crítico en la experiencia organizacional.

3.1.5.2 Integración post-adquisición y gestión del talento

La etapa de post-integración es considerada la fase más crítica de los procesos de M&A, ya que es en este momento donde se materializan las tensiones entre la lógica estratégica del negocio y la vivencia cotidiana de los colaboradores. Liu et al. (2019) sostienen que el rol del área de Recursos Humanos en esta fase es fundamental, ya que actúa como puente entre los objetivos corporativos y la experiencia subjetiva de los trabajadores. Una gestión activa del talento en post-integración permite disminuir la incertidumbre, alinear expectativas, reforzar la identidad organizacional y sostener el desempeño en contextos de alta inestabilidad.

Por el contrario, cuando la gestión del talento queda relegada a un rol operativo, la integración tiende a vivirse como un proceso impuesto, generando resistencia pasiva, desconfianza y debilitamiento del vínculo organizacional (Lutz et al., 2023). En el caso de Empresa A, la ausencia de un modelo formal de integración post-adquisición y de un proceso estructurado de gestión del cambio debilitó la capacidad del área de Personas para cumplir este rol estratégico, dejando a los equipos expuestos a un proceso de adaptación marcado por la incertidumbre, la sobrecarga emocional y la sensación de desprotección organizacional.

3.1.6 Estructura organizacional, alineamiento interno y rol del área de Personas

El alineamiento interno entre estrategia, estructura, sistemas, liderazgo, personas, habilidades y valores compartidos constituye una condición crítica para la efectividad organizacional en contextos de cambio. El modelo de las 7S de McKinsey plantea que estas siete variables deben mantenerse en coherencia dinámica para que la organización pueda ejecutar su estrategia de manera efectiva (Channon & Caldart, 2019). Cuando se producen transformaciones profundas, como integraciones globales o adopción de nuevos sistemas tecnológicos, este alineamiento tiende a tensionarse, ya que algunos elementos se modifican más rápido que otros. En el caso de Empresa A, los cambios en estrategia corporativa, sistemas (ERP) y estructuras de reporte avanzaron con mayor velocidad que los ajustes en estilos de liderazgo, prácticas de gestión de personas y cultura

organizacional, generando brechas internas que impactaron directamente en la experiencia de los colaboradores.

Desde esta perspectiva, el problema no radica únicamente en la incorporación de nuevos procesos o tecnologías, sino en la falta de sincronía entre los distintos componentes del sistema organizacional. El modelo 7S permite comprender que no basta con modificar la “estructura dura” (sistemas, estrategia, procesos), si no se acompaña de un trabajo equivalente en los “elementos blandos” (liderazgo, valores, capacidades, clima). Esta desalineación explica por qué muchos procesos de cambio técnicamente bien diseñados fracasan en su implementación práctica, al no lograr adhesión ni sostenibilidad en el tiempo.

En este escenario cobra especial relevancia el rol estratégico del área de Personas. Ulrich (2005), en su modelo de “Human Resources Champions”, plantea que la función de Recursos Humanos debe trascender el rol meramente administrativo para asumir cuatro funciones centrales: socio estratégico del negocio, agente de cambio, promotor del compromiso y experto administrativo. Particularmente en procesos de transformación organizacional, el área de Personas cumple un rol clave como facilitador del cambio, articulando la estrategia con la dimensión humana, anticipando resistencias, apoyando a los líderes y resguardando el bienestar de los equipos.

Cuando esta función queda debilitada o subordinada exclusivamente a la lógica operativa, como ocurrió en la experiencia de Empresa A durante la integración global, la organización pierde una de sus principales palancas para gestionar adecuadamente la transición. La ausencia de políticas formales de cambio, de un plan estructurado de acompañamiento y de una bajada sistemática desde el área de Personas contribuyó a que el proceso se viviera de manera reactiva, fragmentada y con altos costos emocionales y operativos para los equipos. Desde el enfoque de Ulrich (2005), esta situación refleja una desconexión entre la estrategia corporativa y la capacidad interna de sostenerla desde las personas.

3.1.7 Síntesis y aportes al diagnóstico de Empresa A

Desde el marco conceptual desarrollado, el proceso vivido por Empresa A puede comprenderse como un cambio organizacional de alta complejidad, en el que confluyen simultáneamente transformaciones estructurales, tecnológicas, culturales y de liderazgo. La integración directa a la casa matriz, la implementación de un nuevo ERP corporativo, la intensificación del trabajo intercultural y la reconfiguración de los roles locales configuraron un escenario de alta exigencia adaptativa, que no fue acompañado por un modelo formal de gestión del cambio.

Los modelos revisados permiten explicar de manera integrada cómo se fue configurando la crisis organizacional observada. Desde Lewin, el cambio se implementó sin un adecuado proceso de “descongelamiento”. Desde Kotter, se identifican déficits claros en sentido de urgencia compartido, comunicación de la visión, liderazgo movilizador y generación de logros tempranos. Desde la ecuación del cambio, se observa un desequilibrio entre visión, primeros pasos y resistencia. Desde la mirada cultural, la integración global tensionó supuestos, identidades y formas de trabajo previamente consolidadas. Desde el modelo 7S, se evidencia una desalineación entre sistemas, liderazgo y personas. Y desde Ulrich, una debilidad del rol estratégico del área de Personas como agente de cambio.

A nivel empírico, el caso de estudio de Gestión del Cambio en implementación ERP (Álvarez & Orozco) refuerza estos hallazgos, mostrando que cuando una organización se concentra exclusivamente en los aspectos técnicos de la transformación y descuida la dimensión humana, se generan efectos como desorientación, pérdida de confianza, conflictos interpersonales, sobrecarga laboral, percepción de abandono y deterioro del clima organizacional. Los resultados del caso evidencian que solo mediante una estrategia formal de gestión del cambio que incorpore liderazgo, comunicación, capacitación, gestión del conocimiento, cultura y patrocinio visible, es posible revertir estos impactos y estabilizar la operación.

En este sentido, el diagnóstico de Empresa A se orienta a identificar brechas específicas en dimensiones críticas como comunicación interna, liderazgo, cultura organizacional, alineamiento estratégico, adopción tecnológica, carga laboral,

bienestar, confianza y rol del área de Personas. Estas variables no se analizan de manera aislada, sino como un sistema interrelacionado que explica la experiencia vivida por los colaboradores durante la integración global. La comprensión profunda de estas brechas permitirá fundamentar el diseño de un modelo metodológico de gestión del cambio adaptado a la realidad de Empresa A, que no solo responda a este proceso específico, sino que contribuya a fortalecer la capacidad organizacional para enfrentar futuras transformaciones de manera planificada, participativa y sostenible.

3.2 Factores y procesos organizacionales a diagnosticar y sus relaciones

El proceso de integración estructural, tecnológica y cultural vivido por Empresa A a partir de su incorporación a la matriz global generó un conjunto de tensiones organizacionales que requieren ser comprendidas desde una mirada sistémica. Para efectos de este diagnóstico, se definieron siete factores organizacionales centrales, los cuales emergen tanto del marco teórico utilizado (Kotter, 2004; Modelo de 8 Pasos) como del análisis preliminar del caso. Estos factores permiten comprender la experiencia de los colaboradores durante el cambio y constituyen las dimensiones analíticas fundamentales del estudio.

3.2.1 Gestión del Cambio Estructural y Tecnológico

Este factor aborda cómo la organización planificó, condujo y acompañó la implementación del nuevo ERP y los cambios en la gobernanza interna. De acuerdo con Kotter, los procesos de cambio requieren una secuencia ordenada que comience con la creación de urgencia, una coalición poderosa y una visión clara. En Empresa A, la transición tecnológica se realizó de manera rápida y con escaso acompañamiento local, lo que generó dificultades en la apropiación del sistema, sobrecarga laboral y resistencia. Este factor permite analizar qué elementos del cambio fueron gestionados, cuáles se omitieron y cómo esto afectó la adopción del nuevo modelo operativo.

3.2.2 Comunicación Interna y Alineación Estratégica

Este factor evalúa la calidad, frecuencia, claridad y coherencia de los mensajes emitidos durante el proceso de integración. Kotter establece que comunicar la visión del cambio es esencial para reducir incertidumbre, alinear expectativas y fomentar la participación. Sin embargo, en Empresa A la comunicación fue percibida como insuficiente, fragmentada y centrada en aspectos técnicos, lo que obstaculizó la comprensión colectiva del propósito global. Este factor permite identificar cómo la comunicación influyó en la interpretación del cambio, en la confianza hacia la organización y en la percepción de estabilidad.

3.2.3 Clima Laboral y Bienestar Emocional

El clima y las emociones emergentes son dimensiones críticas en procesos de transformación. Los cambios simultáneos en funciones, sistemas y reportes generaron estrés, desmotivación y desgaste emocional en el equipo financiero. Kotter advierte que los cambios mal gestionados suelen detonar ansiedad y resistencia, especialmente cuando no se eliminan obstáculos ni se reconocen victorias tempranas. Este factor permite analizar cómo el proceso de transición afectó las relaciones interpersonales, la seguridad psicológica y el sentido de pertenencia.

3.2.4 Carga Laboral y Diseño de Roles

La integración del ERP y las nuevas exigencias de reporte aumentaron significativamente la carga laboral del área, especialmente en periodos de cierre. Este factor examina la distribución del trabajo, la claridad de roles, los niveles de demanda y la disponibilidad de recursos. Según Kotter, el cambio debe venir acompañado de la eliminación de obstáculos, lo que incluye ajustar procesos y cargas para permitir la transición. En Empresa A, la falta de estos ajustes generó saturación laboral y disminución del desempeño.

3.2.5 Relación Intercultural y Trabajo con la Casa Matriz

La integración global introdujo dinámicas interculturales que impactaron la comunicación, la coordinación y la toma de decisiones. Diferencias en estilos de liderazgo, idioma, expectativas laborales y ritmos de trabajo generaron tensiones en

la interacción con la matriz. Este factor analiza cómo estas diferencias influyeron en la experiencia del cambio y qué barreras culturales surgieron durante la transición.

3.2.6 Capacitación, Aprendizaje y Competencias para el Cambio

Este factor evalúa las oportunidades de formación, el acceso a información y la adquisición de nuevas habilidades para operar bajo el nuevo modelo. De acuerdo con Kotter, el aprendizaje debe acompañar la implementación tecnológica y estructural. En Empresa A, la capacitación fue percibida como insuficiente o tardía, lo que dificultó la adopción del ERP y aumentó la dependencia de la matriz.

3.2.7 Liderazgo y Gobernanza del Proceso de Transición

Este factor analiza el rol de los líderes locales y globales durante la integración. Kotter enfatiza que el cambio exitoso requiere liderazgo visible, empático y orientado a apoyar la transición emocional de las personas. En Empresa A, el liderazgo fue percibido más como un rol administrativo que como un acompañamiento estratégico y humano, afectando la claridad del proceso y la motivación del equipo.

3.2.8 Relaciones entre los factores

Los siete factores se encuentran fuertemente interrelacionados, formando un sistema dinámico. Una comunicación insuficiente (factor 2) incrementa la incertidumbre emocional (factor 3) y disminuye la comprensión de la carga laboral (factor 4). La falta de liderazgo efectivo (factor 7) debilita la gestión del cambio (factor 1) y la coordinación intercultural (factor 5). La ausencia de capacitación adecuada (factor 6) afecta la adopción del ERP, aumentando la sobrecarga y el estrés.

El modelo de Kotter funciona como una matriz explicativa para conectar estos factores, mostrando cómo la omisión o debilidad de sus etapas genera fallas en cada dimensión diagnóstica.

3.3 Preguntas diagnósticas

¿Cómo perciben los colaboradores el proceso de cambio vivido durante la integración estructural y tecnológica de Empresa A?

¿Cuáles son las principales barreras comunicacionales y culturales que han influido en la resistencia al cambio dentro del equipo financiero?

¿Cómo ha impactado la ausencia de una gestión del cambio basada en el modelo de Kotter en el clima laboral del área de finanzas?

¿Qué efectos ha tenido la implementación del nuevo ERP en la carga laboral, los roles y el desempeño de los equipos?

¿Cómo evalúan los colaboradores el acompañamiento, liderazgo y apoyo recibido durante el proceso de transición?

3.4 Objetivo general y objetivos específicos del diagnóstico

3.4.1 Objetivo general

Diagnosticar las percepciones, barreras y efectos organizacionales del proceso de integración estructural, tecnológica y cultural vivido por la organización utilizando como marco conceptual el modelo de los Ocho Pasos de Kotter.

3.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las percepciones de los colaboradores respecto al proceso de cambio.
- Analizar las brechas de comunicación y liderazgo presentes durante la transición.
- Evaluar el impacto del nuevo ERP y de los cambios en la carga laboral.
- Describir los efectos del cambio en el clima laboral y en el bienestar.
- Identificar oportunidades de mejora para diseñar un modelo formal de gestión del cambio.

3.5 Enfoque tipo y diseño del diagnóstico

El diagnóstico tendrá un alcance descriptivo–correlacional. En primer lugar, es descriptivo porque busca caracterizar el estado actual del área de finanzas de Empresa A en relación con los procesos de cambio tecnológico, estructural y cultural. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2018), los estudios

descriptivos permiten detallar cómo se manifiestan los fenómenos, cuáles son sus dimensiones y cómo se comportan las variables en un contexto determinado. Esto es fundamental, ya que el objetivo es describir con claridad las percepciones de los colaboradores y las condiciones organizacionales posteriores a la integración global.

En segundo lugar, el diagnóstico también presenta un componente correlacional, pues requiere analizar las relaciones entre variables clave del proceso de cambio, tales como la comunicación interna y el clima laboral, el liderazgo y la resistencia al cambio, o la carga laboral y el bienestar emocional. Siguiendo a Kotter, el éxito o fracaso de un cambio depende de la interacción entre múltiples factores (urgencia, liderazgo, visión, comunicación, eliminación de obstáculos, victorias tempranas, consolidación y cultura). Por ello, un análisis correlacional permite identificar cómo estas dimensiones se articulan en el caso de Empresa A, evidenciando patrones que expliquen las tensiones vividas por el equipo financiero.

3.5.1 Diseño metodológico mixto

En el componente cualitativo se utilizará un diseño basado en Investigación–acción y análisis fenomenológico.

- La Investigación–acción es pertinente porque el diagnóstico no solo busca comprender la realidad, sino también proponer mejoras y retroalimentar a la organización, tal como se espera en un proceso de Desarrollo Organizacional. Siguiendo a Lewin, este enfoque permite generar conocimiento útil para la transformación.
- El análisis fenomenológico permitirá profundizar en la experiencia subjetiva de los colaboradores respecto al proceso de cambio, explorando emociones, significados y vivencias individuales. Esto es consistente con Kotter, quien señala que los cambios generan reacciones emocionales que deben ser comprendidas para poder gestionar efectivamente.

3.5.2 Diseño cuantitativo

En el componente cuantitativo se empleará un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo. No experimental, porque no se manipularán variables ni se intervendrá en el entorno; y transeccional, porque la información se recolectará en un único momento temporal. Este diseño permitirá obtener mediciones objetivas sobre variables como clima, comunicación, liderazgo, resistencia al cambio y carga laboral, posibilitando la identificación de tendencias y la realización de análisis correlacionales.

La población y muestra del diagnóstico se definen a partir de la estructura organizacional de Empresa A, específicamente considerando el área de finanzas, protagonista del proceso de integración global y principal afectada por la implementación del nuevo ERP, las modificaciones en los reportes y la interacción con la casa matriz. La selección de esta área responde a criterios de relevancia estratégica, impacto del cambio y disponibilidad de información directa sobre la experiencia vivida por los colaboradores.

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población objetivo

La organización cuenta con colaboradores con roles diversos dentro del área, tales como analistas, jefaturas y gerentes; todos ellos impactados en mayor o menor medida por la integración tecnológica y estructural.

3.6.2 Muestra

Dado que el estudio se centrará en entrevistas y en el análisis de información disponible, se utilizará un muestreo no probabilístico de tipo intencionado. Para el componente cualitativo, se seleccionarán siete trabajadores con más de un año de antigüedad en Empresa A Electronics Chile, que hayan participado directamente en los principales procesos de cambio recientes. Esto incluye la integración con la casa matriz, la implementación del ERP corporativo y otros ajustes organizacionales asociados. La elección de estos participantes responde a su experiencia directa con el proceso de transformación, lo que permitirá comprender en profundidad su

percepción sobre cómo se vivió el cambio, qué elementos consideraron facilitadores o dificultadores, y qué aspectos estiman que podrían haberse gestionado de manera distinta.

Adicionalmente, el diagnóstico incorporará la revisión de datos secundarios, en particular los resultados de la Encuesta CEAL-SUSESO de Clima y Gestión de Personas, aplicada previamente en la organización. Esta información complementaria permite enriquecer la comprensión del contexto organizacional, contrastar las percepciones reportadas en las entrevistas y fortalecer la triangulación de hallazgos sin requerir la aplicación de nuevos instrumentos cuantitativos.

3.7 Plan de recolección y análisis de datos

El plan de recolección de datos se desarrollará siguiendo una lógica secuencial y mixta, integrando instrumentos cualitativos y cuantitativos para capturar tanto las experiencias subjetivas como los patrones objetivos del proceso de cambio. La combinación de estas técnicas permite comprender no solo lo que ocurrió, sino también cómo fue vivido por los colaboradores y cuáles son las relaciones entre los distintos factores del modelo de Kotter.

3.7.1 Instrumentos cualitativos

a) Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas estarán focalizadas en explorar las percepciones, emociones y significados construidos por los colaboradores respecto al proceso de integración, los cambios en procesos, la relación con la casa matriz y el impacto en su clima laboral. Permiten profundizar en experiencias individuales y en los factores subjetivos del cambio (urgencia, resistencia, sentido de pertenencia, liderazgo percibido).

b) Revisión documental

Incluye el análisis de comunicaciones internas, organigramas previos y posteriores a la integración, descripciones de cargos, cronogramas de implementación del ERP

y cualquier otro documento que aporte evidencia objetiva sobre el proceso. Este material permite triangular percepciones con información formal.

3.7.2 Instrumentos cuantitativos

a) Encuesta CEAL-SUSESO:

La Encuesta CEAL-SUSESO (Cuestionario de Evaluación de Ambientes Laborales de la Superintendencia de Seguridad Social de Chile) es un instrumento estandarizado y validado por la autoridad chilena para la evaluación de riesgos psicosociales laborales. Su aplicación es obligatoria para las organizaciones y tiene como objetivo identificar condiciones del entorno de trabajo que puedan afectar la salud mental, el bienestar y el desempeño de los trabajadores.

El cuestionario mide distintos factores psicosociales, organizados en dimensiones como:

- Exigencias psicológicas,
- Trabajo activo y desarrollo de habilidades,
- Apoyo social y calidad del liderazgo,
- Recompensas y reconocimiento,
- Doble presencia, entre otros.

Estas dimensiones permiten comprender cómo se organizan las tareas, cómo se gestionan las cargas laborales y cómo se viven las relaciones entre jefaturas, pares y equipos. Además, el instrumento entrega resultados comparativos respecto a niveles de riesgo (bajo, medio, alto), lo que facilita priorizar intervenciones organizacionales.

En este estudio, la Encuesta CEAL-SUSESO se utiliza como instrumento cuantitativo principal, ya que proporciona datos objetivos y comparables sobre la percepción de los trabajadores en torno a los factores psicosociales presentes en la organización. El análisis de estos resultados permite fundamentar decisiones asociadas a procesos de gestión del cambio, especialmente en relación con la

identificación de brechas culturales, prácticas de liderazgo, comunicación interna y bienestar laboral.

Asimismo, el instrumento entrega resultados segmentados —por ejemplo, entre grupos de la organización— lo que permite observar diferencias interdepartamentales y detectar focos específicos donde se deben orientar las acciones de intervención. Finalmente, al tratarse de una encuesta aplicada cada dos años, posibilita realizar comparaciones temporales, evaluar tendencias y medir el impacto de los cambios organizacionales implementados.

Este aspecto resulta fundamental para nuestra investigación, ya que contar con los resultados obtenidos hace dos años y con los datos actuales permite realizar una comparación directa del nivel de satisfacción y del desempeño general en las distintas dimensiones evaluadas. La encuesta aplicada este año ofrece una perspectiva especialmente relevante, dado que los colaboradores ya han experimentado y observado de manera integral los cambios organizacionales implementados por Empresa A durante el período estudiado. Esto facilita analizar con mayor precisión el impacto de dichas transformaciones en la percepción y bienestar de los trabajadores

3.8 Aspectos éticos

El diagnóstico se desarrollará bajo estrictos criterios éticos, alineados con los principios de la investigación social y organizacional:

3.8.1 Autonomía

Los participantes recibirán información clara sobre los objetivos del estudio y serán invitados a participar voluntariamente, mediante un consentimiento informado. Podrán retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Se garantiza que cada colaborador decida libremente participar o no, con información clara sobre propósito, uso de datos, voluntariedad y posibilidad de retiro sin consecuencias.

Acciones:

1.- Consentimiento informado escrito y verbal: Se entregará a cada participante un breve documento con: propósito del diagnóstico, quiénes lo ejecutan, qué se le pedirá (entrevista X min / encuesta CEAL), cómo se almacenarán los datos, quién tendrá acceso, uso previsto (reportes agregados) y fecha estimada de destrucción de datos.

2.-Alternativas a la no participación: Se explicará qué no participar no afecta evaluaciones, bonus ni oportunidades; Se dejará por escrito la política de no repercusiones.

3.8.2 Beneficencia

El propósito del diagnóstico es generar información útil para mejorar el bienestar del equipo y apoyar a la organización en la gestión del cambio. Ningún hallazgo será utilizado en detrimento de los participantes. Este principio busca asegurar que el diagnóstico produzca mejoras reales y que los hallazgos se traduzcan en acciones que beneficien al equipo (mejoras en carga de trabajo, capacitación, comunicación).

Acciones:

1.- Agenda de retroalimentación: compromiso por escrito de entregar (a) informe ejecutivo con hallazgos y (b) plan de acciones prioritarias en un plazo definido, lo cual puede ayudar a reducir la sensación de “investigación sin retorno”.

2.- Informe de Recomendaciones: En base a los resultados se creará un informe con recomendaciones para trabajar en las temáticas de mayor urgencia y a la vez se entregará un cronograma de intervención a corto plazo que sea aplicable a la realidad de la organización.

3.8.3 No maleficencia

Se protegerá la identidad de los participantes mediante anonimato y confidencialidad. Los datos se reportarán de manera agregada y se evitará cualquier exposición que pueda generar daño emocional o laboral. Este principio busca proteger a los participantes frente a posibles daños derivados de la participación (exposición, represalias, revictimización).

Anonimización y reglas de reporte:

No se utilizarán nombres de manera directa con el fin de mantener su anonimato, así mismo en el reporte diagnóstico se evitarán citas textuales que puedan permitir identificar al entrevistado. En el caso de necesitar contar con los nombres o cargos se solicitará autorización explícita al entrevistado.

Lenguaje del reporte: Se evitarán citas textuales que permitan identificar a quién habló (o recortar frases que no sean distintivas). Si se requieren citas, pedir permiso explícito y/o anonimizar profundamente.

3.8.4 Justicia

Todos los colaboradores del área tendrán la misma oportunidad de participar, sin discriminación por rol, antigüedad o relación con la jefatura. En el caso de requerir información de roles específicos, se realizará un balance con entrevistas en otros roles.

Distribución del riesgo: Se evitará que solo un subgrupo asuma riesgos de exposición. Si algún perfil tiene mayor probabilidad de represalias, se protegerá con medidas adicionales (anonimato reforzado, entrevistas fuera del espacio laboral, etc.)

Capítulo IV Presentación y análisis de resultados

4.1 Resultados a nivel descriptivo

El proceso diagnóstico permitió caracterizar las principales consecuencias organizacionales asociadas al proceso de integración estructural, tecnológica y cultural vivido por Empresa A. A partir de la triangulación entre entrevistas semiestructuradas y la revisión de los resultados de la encuesta CEAL-SUSESO, se identificaron patrones consistentes en torno a la forma en que los colaboradores experimentaron este proceso de transformación. En términos generales, los hallazgos muestran que la integración fue percibida como un proceso abrupto, con escasa preparación previa y con predominio de criterios técnicos y operativos por sobre instancias formales de acompañamiento organizacional. Esta experiencia se expresó en dificultades de comunicación interna, limitado acompañamiento del liderazgo, sobrecarga laboral asociada a la implementación del nuevo ERP, tensiones interculturales con la casa matriz y un progresivo deterioro del clima laboral y del bienestar emocional. En conjunto, estos resultados muestran que el cambio fue vivido no solo como una modificación de procesos y sistemas, sino como una transformación que impactó de manera significativa la experiencia cotidiana de trabajo y la capacidad adaptativa de los equipos.

Tabla 3. Hallazgos descriptivos y efectos organizacionales

Dimensión	Hallazgo Descriptivo	Efecto Organizacional
Comunicación interna y construcción de sentido	La información sobre el proceso de integración fue percibida como fragmentada, reactiva y poco oportuna, dificultando una comprensión compartida del cambio.	Aumento de incertidumbre, interpretaciones divergentes y circulación de rumores.
Liderazgo y acompañamiento	Las jefaturas cumplieron principalmente un rol operativo, con escaso espacio para contener, orientar y traducir el cambio a sus equipos.	Debilitamiento del apoyo percibido, desmotivación y menor confianza en la conducción del proceso.

Dimensión	Hallazgo Descriptivo	Efecto Organizacional
Implementación del ERP y experiencia de adopción tecnológica	La adopción del nuevo sistema se realizó con preparación técnica limitada y con instancias de capacitación insuficientes o tardías	Incremento de errores, retrabajo, frustración y menor percepción de autoeficacia
Carga laboral, roles y exigencias operativas	El proceso de integración incrementó las exigencias operativas sin un ajuste equivalente en funciones, tiempos o recursos.	Sobrecarga sostenida, extensión de jornadas y tensión entre trabajo y vida personal.
Clima laboral y bienestar emocional	El cambio impactó negativamente en las relaciones de trabajo, el sentido de pertenencia y la vivencia emocional cotidiana.	Estrés, desgaste, desmotivación y debilitamiento de la colaboración.
Relación intercultural con casa matriz	Las diferencias idiomáticas, horarias y de estilo de trabajo dificultan la coordinación con los equipos globales.	Descoordinación, demoras en la respuesta y percepción de distancia con el nivel central.

En términos generales, los relatos de los colaboradores coinciden en que el proceso de integración no contó con una estrategia clara de comunicación ni con instancias formales de preparación. Como consecuencia, la experiencia del cambio estuvo marcada por altos niveles de incertidumbre, ya que los trabajadores debieron interpretar sus alcances a partir de información fragmentada y poco sistemática. La falta de lineamientos explícitos respecto de los objetivos, implicancias y expectativas asociadas al proceso dificulta la comprensión global de la transformación y limitó la capacidad de adaptación de los equipos.

4.1.1 Comunicación interna y construcción de sentido

Uno de los hallazgos más consistentes del diagnóstico se relaciona con las debilidades en la comunicación interna durante el proceso de integración. Los colaboradores reportan que la información fue transmitida de manera fragmentada, reactiva y poco oportuna, sin una planificación comunicacional clara que permitiera anticipar las etapas del cambio ni comprender su sentido global. En este contexto, los mensajes organizacionales tendieron a concentrarse en aspectos operativos inmediatos, dejando en un segundo plano la explicación de los objetivos, alcances e implicancias de la transformación.

Esta forma de comunicación tuvo efectos relevantes en la experiencia de los equipos. En primer lugar, generó un vacío informativo que fue completado mediante interpretaciones individuales y conversaciones informales, favoreciendo la circulación de rumores y versiones contradictorias sobre el proceso. En segundo lugar, dificulta la construcción de un sentido compartido respecto del cambio, debilitando la conexión entre las nuevas exigencias organizacionales y la comprensión de su propósito por parte de los colaboradores.

Asimismo, los canales formales de comunicación fueron percibidos como insuficientes para resolver dudas y acompañar el proceso de adaptación. Los colaboradores señalan que, en muchos casos, la información proveniente de la casa matriz no siempre era contextualizada adecuadamente a la realidad local, lo que generó brechas en la interpretación de instrucciones, prioridades y expectativas. En conjunto, estos antecedentes muestran que la comunicación interna no operó como un facilitador del cambio, sino como una dimensión que incrementó la incertidumbre y complejiza la capacidad de los equipos para adaptarse a la transformación en curso.

4.1.2 Liderazgo y acompañamiento del proceso de cambio

En relación con el rol del liderazgo, los resultados evidencian una percepción generalizada de insuficiencia en el acompañamiento durante el proceso de integración. Si bien las jefaturas cumplieron un rol activo en la transmisión de tareas, lineamientos y exigencias operativas, su participación como facilitadores del cambio fue percibida como limitada. Desde la experiencia de los colaboradores, predominó una conducción orientada a la ejecución y al cumplimiento, con escaso espacio para contener inquietudes, orientar la adaptación de los equipos o traducir las nuevas directrices al contexto cotidiano de trabajo.

Esta situación generó una brecha entre lo que los trabajadores esperaban de sus líderes en un contexto de transformación y la capacidad real de acompañamiento que percibieron en la práctica. En lugar de constituirse como una fuente de apoyo y claridad, las jefaturas aparecieron principalmente asociadas a la continuidad operativa, lo que debilitó la percepción de respaldo durante el proceso. A ello se

suma que, en algunos casos, los mensajes transmitidos por distintos niveles jerárquicos resultaban inconsistentes entre sí, aumentando la confusión respecto de prioridades, criterios y expectativas.

En términos organizacionales, este tipo de liderazgo dificulta la construcción de una narrativa compartida del cambio y limita la posibilidad de que los equipos encontrarán contención frente a la incertidumbre. Como resultado, se observa un debilitamiento del apoyo percibido, una menor confianza en la conducción del proceso y una experiencia de desmotivación asociada a la sensación de enfrentar el cambio con escaso acompañamiento efectivo.

4.1.3 Implementación del ERP y experiencia de adopción tecnológica

La implementación del nuevo sistema ERP emerge como uno de los hitos más críticos del proceso de integración, tanto por su impacto en la operación cotidiana como por su influencia en la experiencia subjetiva de los colaboradores. Desde una perspectiva descriptiva, los resultados muestran que la adopción del sistema estuvo marcada por una preparación técnica limitada y por instancias de capacitación percibidas como insuficientes, tardías o poco ajustadas a las necesidades reales de los equipos. En muchos casos, el aprendizaje del nuevo sistema debió realizarse de manera paralela al cumplimiento de las tareas habituales, sin contar con tiempos protegidos ni con espacios sistemáticos de acompañamiento.

Esta modalidad de implementación generó múltiples efectos en el funcionamiento organizacional. Por una parte, aumentaron los errores operativos, los tiempos de ejecución y las situaciones de retrabajo, especialmente en un contexto donde las exigencias de continuidad del negocio se mantuvieron elevadas. Por otra parte, la dificultad para dominar el sistema impactó en la percepción de autoeficacia de los colaboradores, quienes debieron responder a nuevas demandas técnicas sin sentirse suficientemente preparados para ello. En los relatos aparece con fuerza la idea de que el ERP no fue vivido únicamente como una herramienta de gestión, sino también como una exigencia adicional dentro de un escenario ya tensionado por otros cambios simultáneos.

En el área de finanzas, estos efectos se intensificaron debido a la criticidad de sus funciones y a la presión asociada al cumplimiento de plazos y cierres. En este marco, la implementación del ERP fue percibida como un factor que incrementó la carga cognitiva y operativa del trabajo, reforzando sentimientos de frustración, desgaste y dificultad para adaptarse al nuevo contexto. En conjunto, los hallazgos muestran que la experiencia de adopción del sistema estuvo lejos de constituirse como un proceso lineal de incorporación tecnológica, configurándose más bien como una fuente relevante de tensión dentro del proceso de transformación organizacional.

4.1.4 Carga laboral, ambigüedad de roles y exigencias operativas

Otro de los hallazgos relevantes del diagnóstico se relaciona con el aumento sostenido de la carga laboral durante el proceso de integración. Los colaboradores describen un escenario en el que nuevas exigencias operativas se superpusieron a responsabilidades ya existentes, sin que ello fuera acompañado por una redefinición clara de funciones, tiempos o recursos. Como resultado, el trabajo cotidiano comenzó a desarrollarse bajo condiciones de mayor presión, con múltiples demandas simultáneas y con escaso margen para absorber adecuadamente las nuevas tareas derivadas del cambio.

Esta situación se expresó, además, en una percepción de ambigüedad respecto de los roles. En distintos relatos aparece la dificultad para delimitar con claridad responsabilidades, prioridades y criterios de ejecución, lo que favoreció la duplicidad de tareas, la aparición de vacíos operativos y tensiones entre áreas o entre miembros de un mismo equipo. En este contexto, la integración no solo incrementó el volumen de trabajo, sino que también complejiza la organización interna del mismo, afectando la coordinación y la eficiencia cotidiana.

En el área de finanzas, este fenómeno adquirió una intensidad particular debido a la naturaleza crítica de sus funciones y a la necesidad de responder a plazos estrictos, especialmente en períodos de cierre. Los colaboradores reportan jornadas extendidas, acumulación de tareas y una creciente dificultad para compatibilizar las exigencias laborales con la vida personal. En términos descriptivos, los resultados

muestran que la carga laboral no fue vivida como una situación puntual o transitoria, sino como una condición sostenida que aumentó el desgaste y tensionó la capacidad de respuesta de los equipos frente al proceso de cambio.

4.1.5 Clima laboral y bienestar emocional

El impacto del proceso de integración en el clima laboral y en el bienestar emocional de los colaboradores constituye otra de las dimensiones centrales del diagnóstico. Las entrevistas muestran una percepción de deterioro progresivo del ambiente de trabajo, caracterizado por mayores niveles de tensión, una disminución de la colaboración cotidiana y un debilitamiento del sentido de pertenencia organizacional. En los relatos aparece con fuerza la idea de que el cambio alteró no sólo los procesos y exigencias del trabajo, sino también la calidad de las relaciones interpersonales y la experiencia emocional asociada al desempeño diario.

Los colaboradores describen un entorno donde predominó la presión por responder a nuevas demandas operativas, en desmedro de espacios de apoyo, coordinación y contención entre pares. Esta dinámica se asocia directamente a la sobrecarga laboral, a la incertidumbre sostenida y a la percepción de escaso acompañamiento durante la transición. Como consecuencia, se observa una vivencia del trabajo marcada por desgaste, frustración y desmotivación, junto con una menor disposición a la colaboración y una pérdida progresiva de conexión con la organización.

Desde el punto de vista del bienestar emocional, los hallazgos muestran la presencia de síntomas de agotamiento y cansancio sostenido, especialmente en áreas más expuestas a la presión operativa del cambio. Estos antecedentes se complementan con los resultados de la Encuesta CEAL-SUSESO, los cuales permiten visualizar de manera gráfica condiciones de riesgo en dimensiones asociadas a exigencias psicológicas, apoyo social y bienestar laboral, reforzando la lectura diagnóstica previamente descrita, tal como se presenta en las Figuras 1 y 2.

Figura 1. *Mapa comparativo de riesgos psicosociales por dimensión y área en Empresa A*

Dimensión	Grupo A	Grupo B
Carga de trabajo	96%	77%
Exigencias emocionales	68%	39%
Desarrollo profesional	75%	62%
Reconocimiento / claridad de rol	75%	31%
Conflicto de rol	75%	69%
Calidad de liderazgo	61%	23%
Compañerismo	71%	62%
Inseguridad laboral	53%	23%
Equilibrio trabajo-vida	71%	62%
Confianza / justicia organizacional	39%	54%
Vulnerabilidad	82%	62%
Violencia / acoso	54%	31%
Salud mental (GHQ)	75%	62%

Fuente: Resultados de la Encuesta CEAL-SUSESO, Empresa A. Porcentajes de riesgo no óptimo.

Figura 2. *Síntesis de resultados de la Encuesta CEAL-SUSESO por dimensión, área y observaciones* diagnósticas

Dimensión	Grupo A	Grupo B	Promedio	Observaciones diagnósticas
Inseguridad laboral	53%	23%	38%	Riesgo controlado; mantener comunicación de estabilidad y crecimiento.
Calidad de liderazgo	61%	23%	42%	Liderazgo percibido más fuerte en Grupo B que en Grupo A.
Violencia / acoso	54%	31%	43%	Prevenir; fortalecer protocolos y sensibilización (Ley Karin).
Confianza / justicia organizacional	39%	54%	47%	Fortalezas en transparencia; mantener consistencia entre grupos.
Reconocimiento / claridad de rol	75%	31%	53%	Necesario reforzar en Grupo A; buena percepción en Grupo B.
Exigencias emocionales	68%	39%	54%	Nivel adecuado; mantener apoyo en períodos de alta demanda.
Compañerismo	71%	62%	67%	Buena base relacional; mantener instancias de equipo.
Equilibrio trabajo-vida	71%	62%	67%	Ajustar jornadas y descansos tras períodos de alta demanda.
Desarrollo profesional	75%	62%	69%	Falta de oportunidades de crecimiento en ambos grupos.
Salud mental (GHQ)	75%	62%	69%	Ligera fatiga en períodos de alta exigencia.
Conflicto de rol	75%	69%	72%	Requiere clarificación de roles, responsabilidades, procesos, flujos operativos y nuevos sistemas.
Vulnerabilidad	82%	62%	72%	Reforzar seguridad psicológica y voz del colaborador.
Carga de trabajo	96%	77%	87%	Sobrecarga percibida en áreas administrativas y comerciales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Resultados de la Encuesta CEAL-SUSESO, Empresa A.

4.1.6 Relación intercultural y coordinación con la casa matriz

Finalmente, la relación intercultural con la casa matriz aparece como una dimensión relevante para comprender la experiencia del cambio. Los colaboradores identifican dificultades persistentes en la interacción con los equipos globales, asociadas principalmente a diferencias idiomáticas, horarias y de estilo de trabajo. Estas

diferencias no solo complejizan la comunicación cotidiana, sino que también incidieron en la forma en que se interpretaban instrucciones, prioridades y criterios de ejecución.

En los relatos se observa que la coordinación con la casa matriz estuvo marcada por demoras en las respuestas, dificultades para resolver dudas en tiempos oportunos y una percepción de distancia entre las decisiones globales y la realidad operativa local. A ello se suman diferencias en los ritmos de trabajo, en las formas de solicitar información y en los modos de relación con la autoridad, lo que incrementó la sensación de desajuste entre ambos niveles de la organización. En este contexto, varios colaboradores percibieron que las exigencias provenientes del nivel central no siempre consideraban suficientemente las particularidades del contexto chileno ni las capacidades disponibles en la operación local.

Desde una perspectiva descriptiva, estos antecedentes muestran que la dimensión intercultural no constituyó un aspecto periférico del proceso, sino un elemento que atravesó transversalmente la experiencia de integración. Las barreras de coordinación con la casa matriz contribuyeron a reforzar la incertidumbre, a aumentar la complejidad operativa y a instalar la percepción de un cambio impulsado desde un nivel central distante, con escasa adecuación a las dinámicas locales de trabajo.

En síntesis, los resultados descriptivos muestran que el proceso de integración fue experimentado por los colaboradores como una transformación de alta exigencia, marcada por una comunicación insuficiente, un acompañamiento limitado por parte del liderazgo, dificultades en la adopción del nuevo ERP, aumento sostenido de la carga laboral, deterioro del clima laboral y tensiones en la coordinación con la casa matriz. Lejos de constituir fenómenos aislados, estas dimensiones se articularon entre sí, configurando una experiencia de cambio caracterizada por incertidumbre, sobrecarga y debilitamiento de las condiciones organizacionales que facilitan la adaptación. Sobre esta base, el siguiente apartado profundiza en la comprensión de estos hallazgos a partir de modelos teóricos de cambio organizacional.

4.2 Resultados a nivel interpretativo

El análisis interpretativo de los resultados permite profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales que subyacen al proceso de cambio vivido por Empresa A. A partir de los hallazgos descriptivos, el fenómeno es analizado desde dos modelos teóricos revisados a lo largo del magíster: **el modelo de los ocho pasos de Kotter (1996)**, que permite examinar la conducción del cambio organizacional, y el **modelo 7S de McKinsey (Channon & Caldart, 2019)**, que facilita una lectura sistémica sobre el grado de alineamiento entre los distintos componentes de la organización. En conjunto, ambos marcos permiten comprender por qué la integración fue experimentada como un proceso exigente, fragmentado y con efectos significativos tanto en la operación como en la experiencia de los equipos.

4.2.1 Interpretación desde el modelo de Kotter: debilidades en la conducción del proceso de cambio

Desde la perspectiva del modelo de los ocho pasos de Kotter, los resultados del diagnóstico permiten interpretar el proceso de integración de Empresa A como un cambio organizacional conducido de manera parcial e incompleta. Más que evidenciar una resistencia espontánea o aislada por parte de los colaboradores, los hallazgos sugieren que existieron debilidades relevantes en la forma en que el cambio fue impulsado, comunicado y sostenido al interior de la organización.

En primer lugar, los resultados permiten inferir una débil instalación de sentido de urgencia compartido. Si bien el cambio respondió a decisiones estratégicas relevantes para la organización, los colaboradores no lograron comprender con claridad por qué la transformación era necesaria, cuáles eran sus objetivos concretos ni qué implicaciones tendría para su trabajo cotidiano. Esta falta de apropiación del propósito del cambio ayuda a explicar por qué la integración fue vivida más como una exigencia impuesta que como un proceso organizacional comprensible y movilizador.

En segundo lugar, no se observa con claridad la existencia de una coalición guía robusta que liderará activamente la transición. Los hallazgos muestran que las jefaturas tuvieron una participación principalmente orientada a la ejecución de

tareas y al cumplimiento operativo, pero con escaso margen para contener, orientar y traducir el cambio a la realidad de sus equipos. Desde este enfoque, el liderazgo no logró consolidarse como una fuerza articuladora del proceso, lo que debilitó la confianza y aumentó la percepción de desamparo organizacional frente a las nuevas exigencias.

Un tercer elemento interpretativo relevante es la debilidad en la construcción y comunicación de una visión clara del cambio. La información fue percibida como fragmentada, reactiva y centrada en asuntos inmediatos, lo que dificulta que los trabajadores construyeran una comprensión global del proceso de integración. En términos de Kotter, esto sugiere que la visión del cambio no fue comunicada de manera suficientemente clara, consistente ni sostenida, afectando la posibilidad de alinear expectativas y generar sentido compartido.

A ello se suma la limitada capacidad de la organización para remover obstáculos que interfieren con la adaptación. La implementación del ERP sin preparación técnica suficiente, la sobrecarga laboral sostenida y la persistencia de ambigüedad en roles y prioridades muestran que el proceso de cambio avanzó sin crear condiciones facilitadoras adecuadas para su adopción. Desde este modelo, ello implica que la organización exigió nuevas formas de trabajo sin habilitar del todo los recursos, tiempos y apoyos necesarios para sostener esa transición.

Finalmente, el análisis también permite profundizar en los pasos séptimo y octavo del modelo de Kotter, vinculados a la consolidación de los avances y al anclaje del cambio en la cultura organizacional. En el caso de Empresa A, los hallazgos sugieren que el proceso de integración no logró transformar las dificultades iniciales en aprendizajes organizacionales capaces de fortalecer el cambio en etapas posteriores. La persistencia de problemas asociados a la implementación del ERP, la sobrecarga laboral, la ambigüedad de roles y las tensiones en la coordinación con la casa matriz muestran que las primeras experiencias del proceso no fueron capitalizadas como base para ajustar, profundizar o estabilizar la transformación. Más que consolidarse progresivamente, el cambio tendió a mantenerse en un

estado de exigencia continua, con escasos espacios para revisar críticamente lo implementado y fortalecer su sostenibilidad.

Del mismo modo, tampoco se observa que las nuevas prácticas asociadas a la integración hayan logrado anclarse de manera consistente en la cultura organizacional local. Si bien la organización avanzó en la incorporación de nuevos sistemas, lineamientos y exigencias corporativas, estos cambios no parecen haber sido suficientemente traducidos a marcos compartidos de sentido que permitieran legitimarlos e integrarlos a la experiencia cotidiana de trabajo. En este contexto, la distancia percibida entre la lógica global impulsada por la casa matriz y la identidad local de los equipos dificultó que el cambio fuera internalizado como parte de una nueva forma de operar colectivamente. Desde la perspectiva de Kotter, esto sugiere que la transformación no solo presentó debilidades en su impulso inicial, sino también en su capacidad para consolidarse y sostenerse culturalmente en el tiempo.

En conjunto, el modelo de Kotter permite comprender que las dificultades observadas en Empresa A no pueden atribuirse únicamente a la complejidad del cambio en sí mismo, sino también a debilidades en su conducción, consolidación y sostenibilidad cultural. La integración avanzó en sus dimensiones técnicas y operativas, pero sin una gestión suficientemente sólida en términos de liderazgo, comunicación, movilización, aprendizaje y apropiación organizacional, lo que ayuda a explicar la intensidad de la incertidumbre, la sobrecarga y el deterioro del clima laboral descritos por los colaboradores.

4.2.2 Interpretación desde el modelo 7S de McKinsey: desalineación sistémica en el proceso de integración

Desde la perspectiva del modelo 7S de McKinsey, los resultados permiten interpretar el proceso de integración de Empresa A como una transformación desarrollada con un nivel importante de desalineación entre los distintos componentes del sistema organizacional. Este modelo plantea que la efectividad del cambio depende de la coherencia entre elementos duros, como la estrategia, la estructura y los sistemas, y elementos blandos, como el estilo de liderazgo, las habilidades, las personas y los valores compartidos. En el caso analizado, los

hallazgos sugieren que los cambios avanzaron con mayor fuerza en los componentes más estructurales y técnicos de la organización, sin que ello fuera acompañado por ajustes equivalentes en las dimensiones humanas y culturales.

En primer lugar, se observa una modificación relevante en la estrategia y en los sistemas de trabajo, asociada a la integración más directa con la casa matriz y a la implementación del nuevo ERP. Estos cambios introdujeron nuevas exigencias de coordinación, reporte, estandarización y control, reconfigurando de manera significativa la operación local. Sin embargo, la rapidez con que avanzaron estas transformaciones no parece haber estado acompañada por una adaptación equivalente en las capacidades internas de los equipos ni en los mecanismos de soporte requeridos para sostenerlas. Desde esta mirada, el sistema organizacional incorporó nuevas demandas sin asegurar plenamente las condiciones necesarias para su apropiación efectiva.

En segundo lugar, el análisis muestra tensiones claras entre los sistemas implementados y las habilidades disponibles en la organización. La experiencia de adopción del ERP da cuenta de una brecha entre las exigencias técnicas del nuevo modelo y la preparación real de los colaboradores para operar bajo esas condiciones. La capacitación insuficiente, el aprendizaje en paralelo a las tareas habituales y el aumento del retrabajo sugieren que la transformación de los sistemas no fue acompañada por un desarrollo proporcional de competencias. Esto permite comprender por qué la incorporación del ERP no solo generó dificultades operativas, sino también frustración, desgaste y una menor percepción de autoeficacia.

Asimismo, se identifica una desalineación entre la estructura formal del cambio y el estilo de liderazgo desplegado durante la integración. Si bien la organización continuó operando y las jefaturas sostuvieron la ejecución cotidiana, los resultados muestran que el liderazgo fue percibido más como un mecanismo de continuidad operativa que como una instancia de orientación, traducción y contención frente al cambio. En términos del modelo 7S, esto sugiere que las nuevas exigencias

estratégicas y sistémicas no fueron acompañadas por un estilo de conducción ajustado al nivel de incertidumbre y adaptación que enfrentaban los equipos.

Otro aspecto relevante se relaciona con el componente staff, entendido como las personas y su experiencia dentro del sistema. Los hallazgos muestran que la integración implicó una intensificación de la carga laboral, ambigüedad de roles y una creciente tensión entre exigencias organizacionales y bienestar cotidiano. Esto refleja que el cambio fue diseñado y ejecutado con un énfasis importante en la continuidad del negocio, pero con menor atención a la capacidad adaptativa real de quienes debían sostenerlo. Desde esta perspectiva, la sobrecarga y el deterioro del clima laboral no aparecen como efectos secundarios aislados, sino como manifestaciones de una organización cuyos elementos no evolucionaron de manera suficientemente coordinada.

Finalmente, el modelo también permite interpretar una brecha en el plano de los valores compartidos. La relación con la casa matriz, las diferencias interculturales y la percepción de distancia respecto de las decisiones globales sugieren que la integración no logró articular de forma plenamente coherente la lógica corporativa global con la experiencia e identidad local de los equipos en Chile. Así, los nuevos lineamientos organizacionales fueron incorporados en un contexto donde no existía todavía un marco común de sentido suficientemente consolidado, lo que dificulta la apropiación del cambio y reforzó la percepción de imposición externa. Por lo mismo, el modelo 7S permite comprender que las dificultades observadas en Empresa A no derivan únicamente de problemas puntuales de comunicación, liderazgo o capacitación, sino de una desalineación más amplia entre los distintos componentes del sistema organizacional. La estrategia de integración, los nuevos sistemas y las exigencias operativas avanzaron con mayor rapidez que el ajuste de las habilidades, el liderazgo, la experiencia de las personas y la construcción de sentido compartido. Desde esta lectura, el problema central no radica solo en la existencia del cambio, sino en la falta de sincronía con que este fue desplegado al interior de la organización.

4.2.3 Síntesis interpretativa

En conjunto, los modelos de Kotter y 7S de McKinsey permiten comprender que las dificultades observadas en Empresa A no responden únicamente a problemas aislados de comunicación, liderazgo o implementación tecnológica, sino a un proceso de integración conducido con debilidades relevantes en su gestión y desplegado en un sistema organizacional que no logró alinear de manera suficiente sus componentes estratégicos, estructurales, culturales y humanos. Desde esta perspectiva, el cambio no solo fue exigente por su magnitud, sino también por la forma en que fue implementado, avanzando con mayor fuerza en sus dimensiones técnicas y operativas que en la generación de condiciones organizacionales para facilitar la adaptación de los equipos.

Mientras Kotter permite interpretar las fallas en la conducción del cambio, particularmente en la construcción de sentido, el liderazgo movilizador, la comunicación y la remoción de obstáculos, el modelo 7S muestra que estas dificultades se insertaron en una organización donde los sistemas, las exigencias y la lógica de integración avanzaron a un ritmo mayor que el ajuste del liderazgo, las habilidades, la experiencia de las personas y los valores compartidos. En ese marco, la sobrecarga laboral, la dificultad para adoptar el ERP, el deterioro del clima laboral y las tensiones con la casa matriz pueden entenderse como expresiones convergentes de una transformación implementada sin suficiente sincronía interna.

De manera complementaria, estos hallazgos también pueden leerse desde la propuesta de Lewin (1947), quien entiende el cambio organizacional como un proceso compuesto por tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Desde esta perspectiva, el caso de Empresa A sugiere una falla relevante en la fase inicial de descongelamiento, ya que los colaboradores enfrentaron nuevas exigencias sin contar con una preparación suficiente para comprender, procesar y resignificar la transformación en curso. La ausencia de información clara, la falta de espacios formales de reflexión y la rapidez con que avanzó la implementación limitaron la posibilidad de abandonar progresivamente las prácticas previas y de construir una disposición más favorable hacia el nuevo escenario. En ese contexto, la etapa de cambio se desarrolló de manera exigente y forzada, sin el soporte

emocional, cognitivo y organizacional necesario para sostener adecuadamente la adaptación. A ello se suma que la persistencia de dificultades operativas, la sobrecarga laboral y la falta de estabilización de las nuevas dinámicas impidieron una fase clara de recongelamiento, dificultando la consolidación de las prácticas emergentes. Desde esta mirada, el problema no radica únicamente en la implementación técnica del cambio, sino también en la escasa gestión de la transición psicológica y organizacional que dicho proceso requería.

En síntesis, el análisis interpretativo permite concluir que el problema organizacional de Empresa A no radica solo en la existencia de una transformación estructural, tecnológica y cultural, sino en la ausencia de una gestión integral capaz de articular estrategia, sistemas, liderazgo, cultura y personas en un mismo proceso de cambio. Esta conclusión constituye la base para la definición final del problema y para el diseño posterior de una propuesta de consultoría orientada a fortalecer la capacidad adaptativa de la organización frente a futuras transformaciones.

4.3 Definición final del problema oportunidad o desafío

A partir de la integración de los resultados descriptivos e interpretativos, es posible definir el fenómeno organizacional observado como una brecha sistémica en la gestión del cambio, la cual se manifiesta en la implementación de transformaciones estructurales y tecnológicas sin un abordaje equivalente en las dimensiones humanas, culturales y de liderazgo.

Esta brecha no responde a una falla aislada, sino a una desarticulación entre los distintos niveles del sistema organizacional. En particular, se observa que las decisiones estratégicas impulsadas desde la casa matriz, materializadas en cambios tecnológicos como la implementación del ERP y nuevas exigencias operativas, no fueron acompañadas por mecanismos locales de adaptación que permitiera traducir dichas decisiones en prácticas organizacionales coherentes con el contexto.

Desde una perspectiva de desarrollo organizacional, el problema central puede ser conceptualizado como una falla en la capacidad adaptativa de la organización,

entendida no como la incapacidad de cambiar, sino como la ausencia de condiciones que faciliten un cambio efectivo y sostenible. Esta distinción es clave, ya que los resultados muestran que los colaboradores sí desplegaron esfuerzos significativos de adaptación, aunque en un contexto de alta exigencia y bajo soporte organizacional.

En este sentido, la organización enfrenta un desafío crítico: transitar desde un enfoque de cambio centrado en la implementación técnica hacia un enfoque de gestión integral del cambio, que incorpore de manera explícita las dimensiones de liderazgo, cultura, comunicación y desarrollo de capacidades.

Asimismo, emerge una oportunidad relevante asociada a la formalización de prácticas de gestión del cambio, lo que permitiría institucionalizar aprendizajes derivados del proceso vivido y fortalecer la preparación organizacional frente a futuras transformaciones. Esta oportunidad cobra especial relevancia en un contexto de creciente complejidad organizacional, donde la capacidad de adaptación se configura como una competencia estratégica.

En términos más específicos, el desafío organizacional puede dividirse en tres niveles:

- **Nivel estratégico:** lograr una mayor coherencia entre las decisiones globales y su implementación local, asegurando la contextualización de las iniciativas de cambio.
- **Nivel táctico:** fortalecer el rol del liderazgo como agente de cambio, dotando a las jefaturas de herramientas para gestionar equipos en contextos de incertidumbre.
- **Nivel operativo:** mejorar los procesos de comunicación, capacitación y soporte, reduciendo la carga adaptativa que recae en los colaboradores.

En síntesis, el problema no radica únicamente en “cómo se implementó el cambio”, sino en la ausencia de un modelo organizacional que permita integrar de manera efectiva estrategia, personas y procesos en contextos de transformación.

4.4 Devolución de los hallazgos finales del diagnóstico

El proceso de retroalimentación de los hallazgos constituye una fase crítica dentro del diagnóstico organizacional, en tanto permite no solo validar la información levantada, sino también generar condiciones para la apropiación de los resultados por parte de los actores organizacionales. En este sentido, la devolución fue diseñada y ejecutada bajo un enfoque de Desarrollo Organizacional, entendiendo el feedback como una intervención en sí misma, orientada a promover reflexión, aprendizaje y movilización organizacional proporcionando así un manual o guía para la empresa para saber cómo actuar y enfrentar futuras situaciones de cambio y sean ejecutadas desde la gestión del cambio como se plantea en esta investigación.

4.4.1 Metodología de devolución de resultados

La estrategia de feedback se estructuró a partir de una metodología mixta, combinando instancias formales de presentación con espacios participativos de reflexión, con el objetivo de equilibrar la entrega de información con la construcción de sentido colectivo.

El proceso se desarrolló en tres etapas:

1. Preparación de la devolución

En esta fase se sistematizaron los resultados del diagnóstico, organizándolos en torno a dimensiones clave (comunicación, liderazgo, carga laboral, tecnología y clima organizacional). Se elaboró un relato integrador que permitiera conectar los distintos hallazgos, evitando una presentación fragmentada de la información.

Asimismo, se definieron criterios de comunicación orientados a:

- Resguardar la confidencialidad de los participantes
- Evitar la personalización de los problemas
- Enfatizar el carácter sistémico de los hallazgos
- Promover una lectura constructiva del diagnóstico

2. Sesión de devolución (feedback estructurado)

La devolución se realizó mediante una sesión grupal con actores clave de la organización (jefaturas y líderes de áreas), bajo un formato de taller facilitado.

La estructura de la sesión consideró:

a. Contextualización del proceso

Se explicó el objetivo del diagnóstico, la metodología utilizada (entrevistas y análisis de datos) y los alcances del estudio, reforzando su carácter confidencial y organizacional.

b. Presentación de resultados

Se expusieron los principales hallazgos organizados por dimensiones, utilizando:

- Síntesis analíticas
- Ejemplos representativos (verbatim anonimizados)
- Relación con impactos organizacionales

c. Espacio de reflexión guiada

Posterior a la presentación, se facilitó una instancia participativa donde los asistentes pudieron:

- Validar los resultados
- Compartir sus percepciones
- Profundizar en las causas de los problemas identificados

Este espacio fue guiado mediante preguntas abiertas orientadas a promover la reflexión, tales como:

1. ¿En qué medida estos resultados reflejan su experiencia?
2. ¿Qué elementos les resultan más críticos?
3. ¿Qué factores creen que explican estos resultados?

3. Levantamiento de reacciones y construcción inicial de sentido

Durante la sesión, se recogieron las reacciones de los participantes, tanto a nivel discursivo como actitudinal, lo que permitió complementar el diagnóstico con una capa adicional de análisis.

4.4.2 Devolución de los actores: validación y resignificación

Los resultados del proceso de feedback evidencian un alto nivel de validación de los hallazgos por parte de los actores organizacionales. De manera transversal, los participantes reconocieron la coherencia entre los resultados presentados y su experiencia cotidiana, lo que refuerza la consistencia interna del diagnóstico.

Este proceso de validación no se limitó a una aceptación pasiva de los resultados, sino que dio paso a una resignificación colectiva del proceso de cambio. En particular, los actores lograron identificar que muchas de las dificultades experimentadas no responden a fallas individuales, sino a dinámicas organizacionales más amplias, lo que contribuyó a disminuir la tendencia a la atribución personal de los problemas. Por otra parte, los líderes apuntando a una respuesta conjunta exponen que gran parte de las dinámicas organizacionales que tiene Empresa A Electronics en los últimos años se debe a un choque cultural, en donde casa matriz (el país de la casa matriz) no posee un interés genuino y real de adaptarse culturalmente al modo de trabajo de organizaciones chilenas y cómo las personas de este país acostumbran a trabajar.

Dado este último relato y reflexión por parte de líderes de la organización se detectaron otras diferencias y cambios que ocurren en la dinámica organizacional de hoy que tienen relación directa con términos legales y cómo se rige y ordena hoy en día el trabajo en Chile.

Algunos ejemplos de esta reflexión fueron:

- Pago de horas extras
- No trabajar en vacaciones
- Priorizar vida personal y familia.

- Buen trato entre colaboradores.

4.4.3 Reacciones de los actores: entre la validación y la toma de conciencia

Desde una perspectiva más profunda, el proceso de feedback permitió identificar distintos niveles de reacción por parte de los actores, pese a ciertas resistencias en asumir la responsabilidad frente a las dinámicas y consecuencias de las anteriores gestiones en un proceso de cambio organizacional.

1. Nivel de reconocimiento

Los participantes manifestaron que los resultados reflejaban con precisión su experiencia, lo que generó un efecto de legitimación del diagnóstico.

2. Nivel de toma de conciencia

A partir de la discusión grupal, los actores comenzaron a reconocer patrones organizacionales que previamente no habían sido explicitados, especialmente en relación con el rol del liderazgo y la falta de estructuración del cambio.

3. Nivel de apertura al cambio

En varios casos, la devolución generó una disposición favorable hacia la mejora, evidenciada en comentarios orientados a la búsqueda de soluciones y aprendizajes organizacionales.

4.4.4 Tensiones y resistencias en el proceso de feedback

No obstante, el proceso también evidenció ciertas tensiones. En particular, algunos actores mostraron inicialmente una tendencia a atribuir los problemas a factores externos, como las decisiones de la casa matriz, lo que puede ser interpretado como un mecanismo defensivo frente a la exposición de debilidades internas.

Asimismo, se identificó el riesgo de que los hallazgos relacionados con liderazgo fueran percibidos como una crítica directa a las jefaturas, lo que podría generar resistencia si no se gestiona adecuadamente la continuidad del proceso.

4.4.5 El feedback como intervención organizacional

Desde el enfoque de Desarrollo Organizacional, el proceso de devolución no debe ser entendido únicamente como una instancia de cierre del diagnóstico, sino como una intervención que inaugura el proceso de cambio.

En este caso, el feedback cumplió tres funciones principales:

- Función cognitiva: permitió comprender el fenómeno organizacional desde una perspectiva estructurada
- Función emocional: validó las experiencias de los colaboradores, reduciendo la sensación de aislamiento
- Función movilizadora: generó una base para la construcción de acciones futuras

En este sentido, la devolución de resultados se configura como un espacio clave para transitar desde el diagnóstico hacia la intervención, facilitando la construcción de un proceso de cambio más consciente, participativo y alineado con las necesidades de la organización.

Capítulo V Plan de acción

5.1 Diseño del plan de acción

5.1.1 Antecedentes del Plan de Acción

Los resultados obtenidos en el proceso diagnóstico permitieron identificar que la principal problemática organizacional de Empresa A no radica exclusivamente en la implementación de nuevas tecnologías o en los cambios estructurales derivados de la integración con la casa matriz, sino en la ausencia de una estrategia formal de gestión del cambio que permitiera acompañar a las personas durante la transición organizacional.

La evidencia recopilada mediante entrevistas semiestructuradas, análisis documental y revisión de resultados de la Encuesta CEAL-SUSESO mostró que el proceso fue percibido por los colaboradores como una transformación abrupta, caracterizada por una comunicación fragmentada, insuficiente preparación para la adopción tecnológica, dificultades en la coordinación con la casa matriz y una creciente sensación de sobrecarga laboral. Asimismo, se identificó un debilitamiento del apoyo percibido por parte de las jefaturas, lo que impactó negativamente en la confianza organizacional, el compromiso y el bienestar emocional de los trabajadores.

Estos hallazgos resultan consistentes con los planteamientos desarrollados en el marco teórico de la investigación. Desde la perspectiva de Lewin (1947), la organización implementó cambios significativos sin desarrollar adecuadamente la etapa de descongelamiento, limitando las posibilidades de preparación psicológica y organizacional de los colaboradores. De igual forma, el análisis realizado desde el modelo de los Ocho Pasos de Kotter permitió evidenciar brechas relevantes en la comunicación de la visión, la construcción de liderazgo movilizador, la eliminación de obstáculos y la generación de victorias tempranas.

Complementariamente, el Modelo de las 7S de McKinsey permitió comprender que los cambios impulsados por Empresa A se concentraron principalmente en dimensiones estructurales y tecnológicas, sin desarrollar intervenciones

equivalentes en liderazgo, cultura organizacional, habilidades y gestión de personas. Esta situación generó una desalineación sistémica que impactó directamente la experiencia de los colaboradores durante la transición.

En consecuencia, se propone implementar un Modelo Integral de Gestión del Cambio Organizacional para Empresa A, orientado a fortalecer la capacidad adaptativa de la organización, institucionalizar prácticas formales de gestión del cambio y promover procesos de transformación más participativos, sostenibles y alineados con las necesidades del negocio y de las personas. Este modelo no se concibe como una estructura rígida o puramente normativa, sino como un marco adaptativo y centrado en la experiencia humana que busca equilibrar las dimensiones metodológicas con la agilidad y flexibilidad cultural que exige el entorno dinámico de la empresa.

5.1.2 Objetivo General del Plan de Acción

Implementar un Modelo Integral de Gestión del Cambio Organizacional que permita fortalecer la adaptación de Empresa A frente a procesos de transformación estructural, tecnológica y cultural, promoviendo la efectividad organizacional, la agilidad en la adopción, el compromiso de los colaboradores y la sostenibilidad del negocio mediante un enfoque sistémico y centrado en las personas.

5.1.3 Objetivos Específicos

1. Diseñar e implementar una política institucional de gestión del cambio para Empresa A, promoviendo la estandarización metodológica sin perder la flexibilidad operativa.
2. Fortalecer las competencias de liderazgo adaptativo y contención emocional necesarias para conducir procesos de transformación organizacional en contextos de incertidumbre.
3. Implementar un modelo de comunicación interna bidireccional y transparente que fomente la participación activa, la retroalimentación constante y la construcción de sentido en todos los niveles.

4. Establecer una estrategia transversal de integración y sensibilización intercultural que optimice la sinergia y alineación entre Empresa A y su casa matriz desde las etapas iniciales de los proyectos.

5.1.4 Modelo Integral de Gestión del Cambio para Empresa A

La propuesta se estructura a partir de cinco ejes estratégicos de intervención, construidos directamente sobre las brechas identificadas en el diagnóstico e integrando las recomendaciones críticas de la disciplina de Desarrollo Organizacional:

El primer eje corresponde a la **institucionalización de la gestión del cambio**. Considerando que la organización no dispone actualmente de políticas ni procedimientos formales para gestionar transformaciones organizacionales, se propone desarrollar un marco metodológico estandarizado. No obstante, para evitar la rigidez burocrática, este marco actuará como un ecosistema ágil y habilitador de mejores prácticas, priorizando la agilidad organizacional por sobre la excesiva formalización documental.

El segundo eje corresponde al **fortalecimiento del liderazgo**. La evidencia diagnóstica mostró que las jefaturas fueron percibidas principalmente como ejecutoras de tareas operativas, con escaso espacio para acompañar emocionalmente a los equipos. Por esta razón, se plantea desarrollar competencias asociadas a liderazgo adaptativo, comunicación efectiva, empatía, gestión emocional y conducción de equipos en contextos de incertidumbre, dotándolos de herramientas para ser los primeros promotores de la salud organizacional.

El tercer eje corresponde **al fortalecimiento de la comunicación interna**. Los resultados mostraron que la información relativa al proceso de integración fue percibida como fragmentada, reactiva y poco oportuna. En respuesta a ello, se propone implementar un sistema estructurado de comunicación que garantice información clara, coherente y permanente, habilitando canales estables de *feedback* para que la voz de los colaboradores sea escuchada activamente.

El cuarto eje corresponde a **la Sinergia e Integración Intercultural**. Este eje transversal aborda directamente la fricción detectada en la coordinación con la casa

matriz. Propone puentes de comunicación institucional y sensibilización cultural mutua desde el inicio del plan, asegurando que las directrices corporativas se adapten armónicamente a la realidad socio-laboral local, minimizando malentendidos operativos.

Finalmente, el quinto eje corresponde al **seguimiento, evaluación y aprendizaje** organizacional. Considerando que la sostenibilidad del cambio depende de la capacidad organizacional para monitorear avances, mitigar la resistencia de manera humana y corregir desviaciones, se implementará un sistema equilibrado de indicadores que vinculen la adopción del cambio con el bienestar del equipo y los objetivos de negocio.

5.2 Plan general del trabajo

La propuesta de intervención se estructura a partir de la implementación de un Modelo Integral de Gestión del Cambio Organizacional, cuyo principal habilitador metodológico será la elaboración e institucionalización de un Manual Corporativo de Gestión del Cambio para Empresa A. Desde la perspectiva teórica del Desarrollo Organizacional, este instrumento no representa un fin administrativo en sí mismo, sino un medio vivo y dinámico para proporcionar un marco de referencia común que permita planificar, ejecutar, monitorear y consolidar futuros procesos de transformación de manera sistemática, participativa y sostenible, protegiendo al talento humano del desgaste y la sobrecarga.

La necesidad de desarrollar este modelo surge directamente de los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico organizacional. Los resultados evidenciaron que el proceso de integración con la casa matriz se desarrolló sin la existencia de procedimientos formales que orientaran la gestión de las personas durante el cambio. Como consecuencia, se generaron dificultades relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, la adopción tecnológica, la coordinación intercultural y el bienestar de los colaboradores.

Desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, la institucionalización de prácticas de gestión del cambio constituye un mecanismo fundamental para

fortalecer la capacidad adaptativa de las organizaciones. En este sentido, la propuesta se sustenta en los planteamientos de Kotter (2012), quien sostiene que los procesos de transformación exitosos requieren estructuras formales que permitan coordinar acciones, comunicar la visión del cambio y consolidar nuevas prácticas en la cultura organizacional. Complementariamente, el modelo de Lewin (1947) destaca la importancia de establecer mecanismos que permitan estabilizar y mantener los cambios implementados en el tiempo, asegurando su incorporación a las prácticas habituales de trabajo a través de un ciclo continuo de aprendizaje.

La propuesta considera cuatro etapas secuenciales e interdependientes, diseñadas bajo una lógica de bucle de retroalimentación para abordar las principales brechas identificadas en el diagnóstico, mitigar la resistencia de forma empática y fortalecer la capacidad organizacional para gestionar futuras transformaciones.

La primera etapa, denominada **Preparación, Alineamiento Organizacional e Intercultural**, tiene como propósito generar las condiciones necesarias y la seguridad psicológica para la implementación del modelo de gestión del cambio. En esta fase se contempla la conformación de una estructura de gobernanza local, la identificación y análisis estratégico de actores clave (incluyendo la contraparte de la casa matriz), la definición de roles y la obtención del patrocinio formal de la alta dirección local y corporativa.

La segunda etapa, denominada **Diseño, Institucionalización y Co-creación del Manual de Gestión del Cambio**, constituye el eje metodológico de la intervención. Durante esta fase se desarrollará el manual corporativo, incorporando políticas, flujos de trabajo ágiles y herramientas. Un factor crítico en esta etapa será la validación e integración de aportes de mandos medios y colaboradores, asegurando que el manual no sea un documento rígido de estantería, sino una herramienta práctica adaptada a las necesidades reales del día a día.

La tercera etapa, denominada **Desarrollo de Capacidades y Contención para el Cambio**, considera el fortalecimiento de competencias organizacionales asociadas al liderazgo adaptativo, la comunicación efectiva, la integración intercultural y la adopción tecnológica. Esta etapa busca preparar a líderes y colaboradores para

enfrentar de manera efectiva procesos de transformación, promoviendo la participación, la colaboración, la gestión de la resistencia desde la empatía y la apropiación de nuevas formas de trabajo.

La cuarta etapa, denominada **Seguimiento, Evaluación de Impacto y Consolidación**, tiene como finalidad monitorear la implementación del modelo, evaluar los resultados obtenidos mediante KPIs equilibrados (negocio, adopción y bienestar) y generar mecanismos de mejora continua que permitan asegurar la sostenibilidad de las acciones desarrolladas.

La implementación completa del plan contempla una duración estimada de ocho meses, período durante el cual se espera instalar capacidades organizacionales que permitan a Empresa A enfrentar de manera más efectiva futuros procesos de transformación estructural, tecnológica y cultural. De esta forma, la propuesta no sólo busca responder a las dificultades identificadas en el proceso de integración vivido por la organización, sino también desarrollar una capacidad estratégica que contribuya a la adaptación y sostenibilidad de Empresa A en un entorno empresarial dinámico y globalizado. Asimismo, la propuesta reconoce al área de Personas como un agente estratégico y colíder del cambio organizacional, asumiendo un rol facilitador en la coordinación, acompañamiento y sostenibilidad de las iniciativas de transformación.

5.3 Etapas actividades resultados y entregables de la propuesta

La propuesta de intervención se estructura en cuatro etapas secuenciales e interdependientes, diseñadas para responder a las principales brechas identificadas durante el diagnóstico organizacional. La secuencia propuesta busca asegurar que la organización cuente, en primer lugar, con las condiciones necesarias y el respaldo político-cultural para impulsar el cambio, posteriormente con una metodología formal y co-creada para gestionarlo, luego con las capacidades y espacios de contención requeridos para su adopción y, finalmente, con mecanismos integrales de medición que permitan monitorear, consolidar y sostener los resultados en el tiempo.

5.3.1 Etapa 1: Preparación, Alineamiento Organizacional e Intercultural

El propósito de esta etapa es generar las condiciones organizacionales y de alineamiento intercultural necesarias para la implementación del modelo de gestión del cambio. Considerando que uno de los hallazgos del diagnóstico evidenció la ausencia de mecanismos formales de coordinación y acompañamiento durante el proceso de integración con la casa matriz, resulta fundamental establecer una estructura de gobernanza y un puente cultural que permita orientar, coordinar y respaldar futuras iniciativas de transformación desde el primer momento.

Durante esta etapa se buscará generar alineamiento entre la dirección local, la casa matriz, el área de Personas y los líderes de las distintas áreas funcionales, promoviendo una comprensión compartida respecto de la necesidad de fortalecer la gestión del cambio como una capacidad estratégica y cuidando no sobrecargar operativamente a la organización.

Tabla 4. Etapa 1 Preparación alineamiento organizacional e intercultural

Actividades	Resultados esperados	Entregables
• Presentación formal del proyecto a la dirección local y enlace inicial con Casa Matriz. • Definición del alcance e hitos clave de la intervención. • Identificación y análisis de actores clave (Matriz de Stakeholders local e internacional). • Conformación del Comité de Gestión del Cambio (Rol de Personas como Colíder). • Definición de roles y responsabilidades estratégicas. • Elaboración del plan general de implementación con enfoque en resguardo de cargas laborales. • Comunicación inicial de la propuesta mediante canales transparentes y abiertos.	• Compromiso explícito y patrocinio de la alta dirección local y validación corporativa de la matriz. • Gobernanza formalizada y activa para liderar la transformación. • Claridad respecto de los roles y responsabilidades de los actores involucrados. • Alineamiento organizacional e intercultural respecto de los objetivos de la intervención.	• Acta de constitución del Comité de Gestión del Cambio. • Matriz de Stakeholders con mapeo de influencias (Local y Casa Matriz). • Matriz de roles y responsabilidades. • Plan general de implementación optimizado. • Documento de patrocinio ejecutivo y alineamiento intercultural firmado.

5.3.2 Etapa 2: Diseño, Institucionalización y Co-creación del Manual Corporativo de Gestión del Cambio

Esta etapa constituye el núcleo metodológico de la propuesta. Su propósito es desarrollar un instrumento formal que permita transformar los aprendizajes obtenidos en conocimiento organizacional permanente. Sin embargo, para evitar que la propuesta solo quede en un manual escrito, el diseño contemplará células de co-creación con líderes de mandos medios y representantes de colaboradores, asegurando que las herramientas propuestas sean ágiles, aplicables y no burocráticas.

Tabla 5. Etapa 2 Diseño y cocreación del manual de gestión del cambio

Actividades	Resultados esperados	Entregables
• Revisión de antecedentes organizacionales y aprendizajes del diagnóstico. • Diseño participativo de la Política Corporativa de Gestión del Cambio. • Definición de una metodología de gestión del cambio ágil para Empresa A. • Elaboración de guías prácticas y herramientas de apoyo operativas. • Diseño de lineamientos de comunicación bidireccional y planes de capacitación adaptativos.	• Existencia de un marco metodológico formal, ágil y legitimado por las bases de la organización. • Estandarización de prácticas organizacionales asociadas a procesos de transformación. • Claridad procedimental en futuras iniciativas reduciendo la dependencia de la informalidad. • Mayor capacidad organizacional para anticipar, canalizar y contener las respuestas emocionales ante el cambio.	• Manual Corporativo de Gestión del Cambio (Versión Ágil Habilitadora). • Política Corporativa de Gestión del Cambio. • Estrategia y guía de gestión de la resistencia a través del Employee Experience. • Herramientas prácticas de autogestión del cambio y flujograma de aplicación.

5.3.3 Etapa 3: Desarrollo de Capacidades y Contención para el Cambio

Una vez diseñado el marco referencial, resulta necesario desarrollar las competencias organizacionales que permitan su aplicación viva. Esta etapa responde directamente a las brechas identificadas en liderazgo, comunicación, integración intercultural y adopción tecnológica. El objetivo no es solo transferir conocimientos técnicos, sino robustecer la seguridad psicológica y el rol de las jefaturas como facilitadores del cambio, amortiguando el impacto emocional y mejorando de forma simétrica la coordinación entre Empresa A y la casa matriz.

Tabla 6. Etapa 3 Desarrollo de capacidades y contención para el cambio

Actividades	Resultados esperados	Entregables
• Talleres de liderazgo adaptativo, empatía y contención en contextos de incertidumbre. • Talleres de comunicación efectiva, feedback y asertividad corporativa. • Talleres prácticos de sensibilización e integración intercultural (Empresa A - Casa Matriz). • Campañas integrales de socialización y difusión del Manual de Gestión del Cambio. • Estructuración de la Red de Agentes Internos de Cambio (Change Champions).	• Líderes dotados de capacidades de contención emocional y dirección en entornos volátiles. • Comprensión y sentido de pertenencia organizacional respecto del marco de cambio. • Flujo comunicacional horizontal y transversal optimizado entre áreas y jerarquías. • Reducción en la curva de resistencia frente a herramientas tecnológicas y procesos corporativos.	• Programa de capacitación integral ejecutado y evaluado. • Kits de herramientas y materiales didácticos de formación para líderes y agentes. • Registro consolidado de participantes y matriz de la Red de Agentes de Cambio. • Reportes cualitativos y cuantitativos de evaluación de aprendizaje y clima de los talleres.

5.3.4 Etapa 4: Seguimiento, Evaluación de Impacto y Consolidación

La última etapa tiene por finalidad asegurar la sostenibilidad de la intervención y consolidar los aprendizajes generados, instalando una cultura de mejora continua. Frente a la falta previa de mecanismos de evaluación sistemática detectada en el diagnóstico, se propone un cuadro integral de indicadores que vincule de forma directa el impacto de la gestión del cambio en las variables clave de las personas y de los resultados del negocio.

Tabla 7. Etapa 4 Seguimiento evaluación de impacto y consolidación

Actividades	Resultados esperados	Entregables
• Definición y despliegue del Cuadro de Mando Integral de Gestión del Cambio (KPIs). • Evaluación continua de la experiencia del colaborador, niveles de sobrecarga y satisfacción. • Análisis del cumplimiento de objetivos estratégicos y retorno del programa.	• Disponibilidad de datos analíticos en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas. • Consolidación sistémica del modelo de gestión del cambio en la cultura del día a día. • Fortalecimiento medible de la capacidad adaptativa y el bienestar en Empresa A.	• Dashboard o Cuadro de Indicadores de Seguimiento (Percepción, Adopción y Negocio). • Informe final de implementación con análisis de ROI y VOI (Value on Investment). • Manual Corporativo de Gestión del Cambio V2 (Edición optimizada y actualizada).

5.3.5 Propuesta de matriz de indicadores

Tabla 8. Propuesta de matriz de indicadores

Categoría	Indicador Sugerido (KPI)	Fórmula / Mecanismo de Medición
Indicadores de Percepción	Índice de Confianza en el Liderazgo	Encuestas de pulso bimestrales (Escala Likert de apoyo percibido por jefaturas).
	Efectividad de Canales de Comunicación	% de colaboradores que declaran conocer oportunamente las metas y visión del cambio.
Indicadores de Adopción	Tasa de Uso del Manual/Herramientas	(N° de proyectos que aplican formalmente la metodología / Total de proyectos ejecutados) x 100.
	Velocidad de Competencia Tecnológica	Tiempo promedio que tarda un colaborador en operar los nuevos sistemas sin errores críticos.
Indicadores de Negocio y Personas	Índice de Sobrecarga / Clima (CEAL)	Comparativa del ítem "Sobrecarga laboral" y "Apoyo Social" post-intervención vs. línea base.
	Retención de Talento Clave	% de rotación voluntaria de colaboradores críticos durante los procesos de integración.

5.4 Presupuesto de implementación de la propuesta

Para asegurar la viabilidad del Modelo Integral de Gestión del Cambio Organizacional propuesto para Empresa A, se elaboró un presupuesto estimado de implementación asociado a las actividades críticas de cada etapa del plan de acción.

Este presupuesto considera costos directos vinculados a diseño metodológico, capacitación, facilitación externa, materiales de apoyo, comunicación interna y herramientas de monitoreo.

La estimación se construye bajo una lógica de inversión estratégica en desarrollo organizacional, entendiendo que fortalecer la capacidad adaptativa de la organización genera retornos en productividad, reducción de resistencia, mejora del clima laboral y sostenibilidad de futuros procesos de transformación.

Tabla 9. Presupuesto estimado de implementación

Etapa	Actividad	Presupuesto estimado (CLP)
Etapa 1: Preparación, Alineamiento Organizacional e Intercultural	Jornada de presentación del proyecto y kick-off ejecutivo	$400.000
	Levantamiento y análisis de stakeholders (local y matriz)	$0.
	Diseño de estrategia inicial de comunicación interna	$250.000
Etapa 2: Diseño, Institucionalización y Co-creación del Manual	Diseño participativo de Política de Gestión del Cambio	$1.000.000
	Elaboración del Manual Corporativo de Gestión del Cambio	$1.500.000
	Diseño de herramientas prácticas y flujogramas	$0
Etapa 3: Desarrollo de Capacidades y Contención	Talleres de liderazgo adaptativo (3 jornadas)	$2.100.000
	Talleres de comunicación efectiva y feedback (2 jornadas)	$1.200.000
	Talleres de integración intercultural (2 jornadas)	$1.400.000
	Campaña interna de socialización del manual	$800.000
	Implementación Red de Agentes de Cambio	$600.000
	Materiales didácticos y herramientas de apoyo	$500.000

Etapa	Actividad	Presupuesto estimado (CLP)
Etapa 4: Seguimiento, Evaluación de Impacto y Consolidación	Diseño de dashboard de indicadores (KPIs)	$1.200.000
	Aplicación de encuestas pulso y medición de experiencia	$600.000
	Análisis de resultados y evaluación ROI/VOI	$800.000
	Ajustes y optimización Manual V2	$700.000

5.4.1 Consideraciones financieras

Es importante señalar que una parte significativa de la implementación puede ser absorbida mediante recursos internos de la organización, particularmente desde el área de Personas, líderes funcionales y áreas de comunicación interna, lo que permitiría reducir costos de consultoría externa.

Bajo esta lógica, el presupuesto planteado no constituye un gasto operativo, sino una inversión organizacional orientada a fortalecer la resiliencia, la agilidad adaptativa y la sostenibilidad del negocio en contextos de transformación permanente.

5.5 Conclusiones y recomendaciones para la implementación

La propuesta presentada permite traducir los hallazgos del diagnóstico en un plan de acción coherente con las necesidades críticas identificadas en Empresa A, especialmente en materias de gestión del cambio, liderazgo, comunicación interna, coordinación intercultural y acompañamiento organizacional. Su principal aporte no radica únicamente en responder a las dificultades observadas en el proceso reciente de integración, sino en ofrecer una base concreta para que la organización desarrolle una forma más estructurada y preventiva de enfrentar futuras transformaciones.

En este marco, el valor de la propuesta se encuentra en su capacidad para ordenar criterios de actuación, fortalecer capacidades internas y reducir la improvisación frente a cambios estructurales, tecnológicos o culturales. Asimismo, permite

proyectar una gestión del cambio más alineada con la operación local, con mayor claridad de roles, mejores condiciones de acompañamiento y una mirada más sistemática sobre el impacto organizacional de las transformaciones.

A partir de lo anterior, se recomienda que una eventual implementación del plan considere, en primer lugar, patrocinio visible por parte de la alta dirección, de modo que la gestión del cambio sea asumida como una prioridad organizacional y no únicamente como una función del área de Personas. En esta misma línea, y considerando el contexto global de Empresa A como una compañía en expansión y con creciente presencia internacional, fortalecer una capacidad formal de gestión del cambio adquiere una relevancia aún mayor. En organizaciones que participan en procesos de integración, adquisición o incorporación de nuevas operaciones, contar con lineamientos claros para anticipar riesgos, coordinar actores, adaptar directrices globales a contextos locales y acompañar adecuadamente a las personas resulta crítico para sostener la efectividad del negocio. Desde esta perspectiva, otorgar peso estratégico a la gestión del cambio no solo responde a la experiencia reciente de Empresa A, sino que también constituye una condición habilitante para enfrentar de mejor manera futuros procesos de crecimiento, integración y consolidación organizacional a nivel internacional.

En segundo lugar, se sugiere que las herramientas propuestas sean utilizadas con criterios de aplicabilidad y flexibilidad, priorizando su uso en procesos de transformación de mayor impacto y evitando una implementación excesivamente rígida o burocrática.

En tercer lugar, se considera prioritario fortalecer el rol de las jefaturas y mandos medios, ya que su capacidad para comunicar, orientar y contener a los equipos resulta decisiva para sostener procesos de cambio en contextos de incertidumbre. Finalmente, se recomienda incorporar de manera explícita la dimensión intercultural y la adaptación a contextos locales en futuros procesos de integración, especialmente cuando estos se desarrollen en articulación con lineamientos globales o escenarios de adquisición e incorporación de nuevas operaciones.

En síntesis, la propuesta desarrollada ofrece una base pertinente y aplicable para avanzar hacia una gestión del cambio más madura, preventiva y centrada en las personas, contribuyendo tanto a la sostenibilidad organizacional como a una mejor preparación frente a desafíos futuros.

5.6 Consideraciones sobre el alcance de implementación

Si bien la propuesta desarrollada presenta condiciones de pertinencia y factibilidad técnica para su eventual implementación, es importante señalar que, durante el desarrollo del proyecto, las condiciones de vinculación con la organización experimentaron modificaciones que limitaron la continuidad operativa necesaria para avanzar hacia una aplicación formal del plan en esta etapa.

En particular, se modificaron las condiciones de vinculación institucional, lo que afectó la posibilidad de sostener el acceso, la coordinación y la validación requeridas para proyectar una implementación efectiva dentro de los tiempos del trabajo de grado. En este contexto, la propuesta debe entenderse como un plan de acción diseñado sobre la base del diagnóstico realizado y orientado a una eventual aplicación futura, más que como una intervención actualmente ejecutable en el marco de esta etapa académica.

Lo anterior no invalida el valor de la propuesta, sino que delimita su alcance. En ese sentido, el plan conserva su utilidad como hoja de ruta técnica y estratégica para la organización, pudiendo ser retomado, ajustado o validado en el futuro si se restablecen condiciones institucionales adecuadas para su implementación. De este modo, el proyecto mantiene su coherencia como ejercicio de consultoría aplicada, aun cuando las condiciones contextuales impidan avanzar en su ejecución práctica inmediata.

Bibliografía

Alvarez, E., & Orozco, P. (2013). *Change Management Rescue: Caso de estudio de gestión del cambio en la implementación de un ERP*. Human Change Management Institute (HUCMI).

Aicura. *The change equation: A practical model for managing change*. Aicura – eLeadership & Change Management. https://www.aicura.com/eleadership/change-management/the-change-equation/

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.

Cady, S. H., & Holsapple, C. W. (2021). *The change formula: Myth, legend, or lore?* Journal of Organizational Change Management. https://www.researchgate.net/profile/Steven-Cady/publication/350917576_The_Change_Formula_Myth_Legend_or_Lore

Blejmar, B. (2018). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*. Editorial Paidós.

Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2019). *McKinsey 7S model*. Financial Times Prentice Hall. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60288568/McKinsey_7S_model

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). Organization development and change (10th ed.). Cengage Learning. https://catalogimages.wiley.com/images/db/pdf/9781118947708.excerpt.pdf

Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. MIS Quarterly, 13(3), 319–340.

Egitim, S. (2022). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. Social Sciences & Humanities Open, 5(1), 100242. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100242

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2004). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review.

Kotter, J. P. (2012). Elección de estrategias para el cambio. Harvard Business Publishing.

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science*. Human Relations, 1(1), 5–41. https://blogs.bmc.com/lewin-three-stage-model-change/

Liu, Y., Vrontis, D., & Visser, M. (2019). *Talent management and the HR function in M&A*. Human Resource Management Review, 29(3), 100–114. https://centaur.reading.ac.uk/88540/1/Liu%20et%20al%20(2019)%20Talent%20management%20and%20the%20HR%20function%20in%20M&A%20-REVISION_HRMR.pdf

Lutz, S., et al. (2023). *Human factors in mergers and acquisitions and their effect on post-merger integration*. Journal of Organizational Psychology. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10072045/pdf/41267_2023_Article_618.pdf

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica. https://www.scribd.com/document/427071777/Ulrich-Dave-Recursos-Humanos-Champions-Completo-ed-1-pdf

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). *User acceptance of information technology: Toward a unified view*. MIS Quarterly, 27(3), 425–478.