

Transformación del índice de preparación ▲

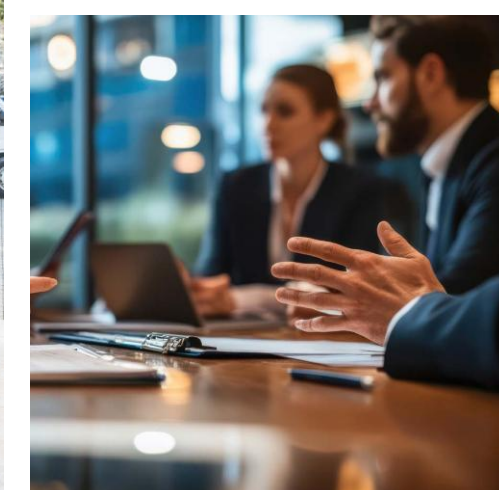
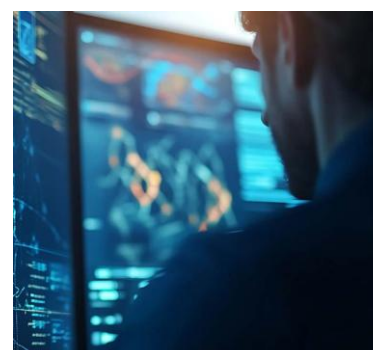
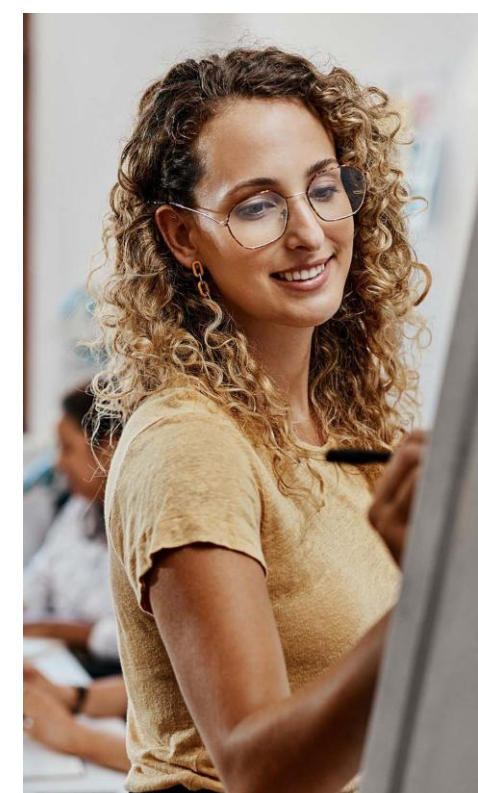
UN ESTUDIO DE REFERENCIA INTERNACIONAL
SOBRE EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL
CAMBIO EMPRESARIAL

2025

El índice de preparación para la transformación PROI 2025 evalúa la eficacia con la que las organizaciones lideran y se comunican a través de la transformación.

Basado en información de 675 líderes en 30 países, revela las mejores prácticas en cuatro pilares: planificación, liderazgo, compromiso y monitoreo.

Este informe ofrece información valiosa y orientación práctica para impulsar una transformación exitosa a través de la comunicación.



Este informe es una publicación de PROI Worldwide, la red global que reúne a las principales empresas de comunicación del mundo.

92 ————— Partners
Agencias

164 ————— Oficinas
en 138 ciudades

8900+ ————— Consultores y
expertos

Con más de 90 agencias en más de 65 países, Public Relations Organization International **PROI – Hogar de las agencias independientes líderes en el mundo.**

Fundada en 1970, reúne a agencias emprendedoras para compartir conocimientos, acelerar el crecimiento y generar impacto local con alcance global.

A través de la colaboración, la innovación y el apoyo entre pares, PROI ayuda a sus socios (y a sus clientes) a mantenerse a la vanguardia en un mundo que cambia rápidamente.

Obtenga más información sobre PROI Worldwide y encuentre una agencia asociada cerca de usted en www.proi.com



**Hogar de la principal editorial
independiente del mundo
Agencias**

Tabla de *contenido*

| | |
|---|----|
| ▶ Prefacio | 2 |
| ▶ Metodología de la investigación | 3 |
| RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | |
| ▶ Resultados clave | 8 |
| ▶ Sección 1 – Planificación | 13 |
| ▶ Sección 2 – Liderazgo | 20 |
| ▶ Sección 3 – Compromiso | 27 |
| ▶ Sección 4 – Monitoreo | 34 |
| ▶ Desafíos de la transformación y factores de éxito | 41 |
| ▶ Comunicar la transformación | 49 |
| ▶ Contactos | 53 |

La transformación ya no es la excepción

— *Es la nueva norma.*

En el entorno empresarial actual, la disrupción es constante. La geopolítica, las regulaciones, la revolución de la IA, las presiones climáticas, los cambios en las plantillas y las tensiones comerciales globales están transformando la forma en que las organizaciones operan y compiten. La transformación no es un esfuerzo puntual. Es continua, impredecible y, a menudo, conlleva grandes riesgos.

Sin embargo, si bien la transformación es necesaria, también conlleva riesgos. Cuando fracasa, los costos son considerables: pérdida de impulso, pérdida de confianza, inversión desperdiciada. Con demasiada frecuencia, el problema no es la estrategia, sino cómo se comunica el cambio.

En PROI Worldwide, creemos que la comunicación marca la diferencia entre un cambio que perdura y uno que se tambalea. Es lo que convierte los planes en progreso, impulsa a las personas y fomenta la resiliencia ante la

incertidumbre.

Por eso lanzamos este estudio global, que abarca a 675 líderes sénior en más de 30 países. El Índice de Preparación para la Transformación PROI no solo evalúa el desempeño; también revela qué funciona e identifica campos en los que la comunicación impulsa el éxito a través de la

planificación, el liderazgo, el compromiso y el seguimiento.

Este informe no es una teoría. Las aportaciones de cientos de líderes de transformación han dado lugar a una guía práctica. Ya sea que esté impulsando el cambio, preparándose para él o recuperándose, esperamos que estas ideas le sirvan de guía y le recuerden: en la transformación, la comunicación no es una función de apoyo. Es un factor clave para el éxito.

Dirk Aarts

Director ejecutivo y socio fundador
de 24/7Communication, Polonia



Investigación: *metodología*

Realizada entre abril y mayo de 2025, la Investigación de Transformación combina datos cuantitativos y cualitativos:

- **650 profesionales de negocios** de más de 30 países completaron una encuesta en línea
- **25 expertos senior en transformación** fueron entrevistados en profundidad en 22 países

La investigación tuvo como objetivo evaluar cómo los profesionales de negocios evalúan la preparación de su organización para la transformación e identificar los factores clave que impulsan el éxito de la transformación.

Se invitó a los participantes —tomadores de decisiones con experiencia directa en grandes transformaciones durante la última década— a completar una encuesta que constaba de 20 afirmaciones en cuatro dimensiones: Planificación, Liderazgo, Compromiso y Monitoreo.

Al combinar respuestas de encuestas abiertas con entrevistas a expertos, el estudio proporciona una visión profunda de los desafíos del mundo real y las mejores prácticas.

El resultado es una guía práctica para ayudar a las empresas a alinear sus mensajes, evaluar el rendimiento y gestionar la transformación de forma más eficaz.

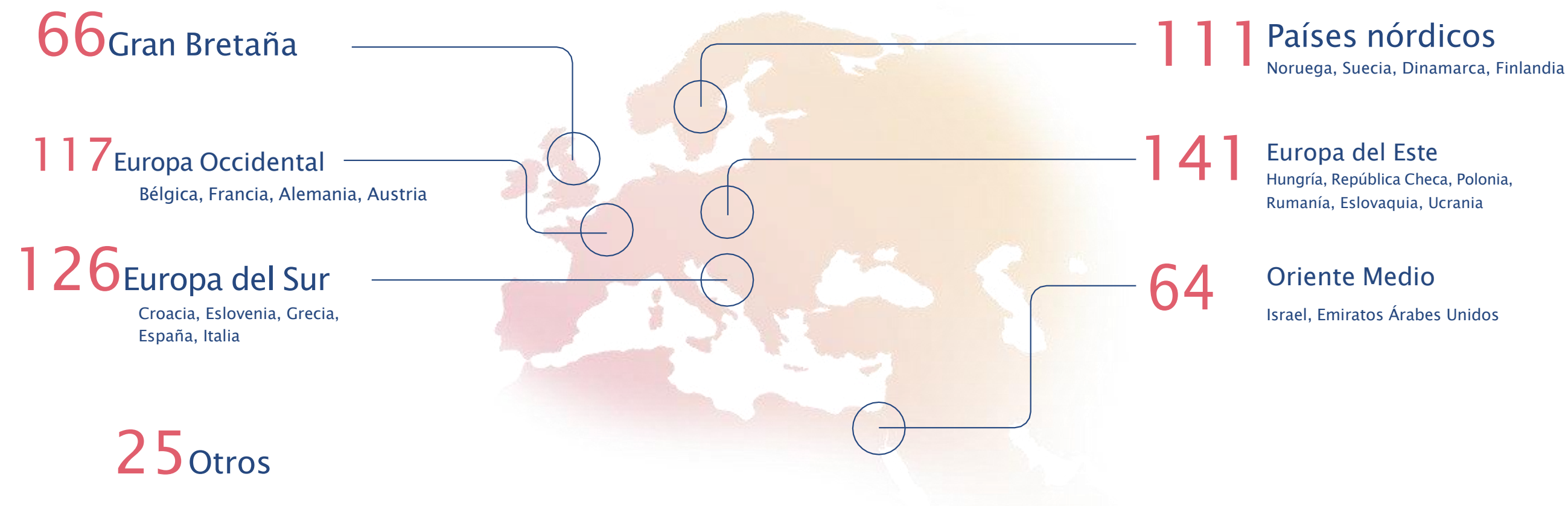
Las respuestas se recopilaron a través de las redes de clientes de las agencias PROI y del Panel Global de Cint.

Panu Erola

Consultor de investigación estratégica
Vastakaiku, Finlandia



REGIÓN GEOGRÁFICA



Una organización internacional estudio sobre transformaciones dentro de las empresas y organizaciones.

650 encuestados:

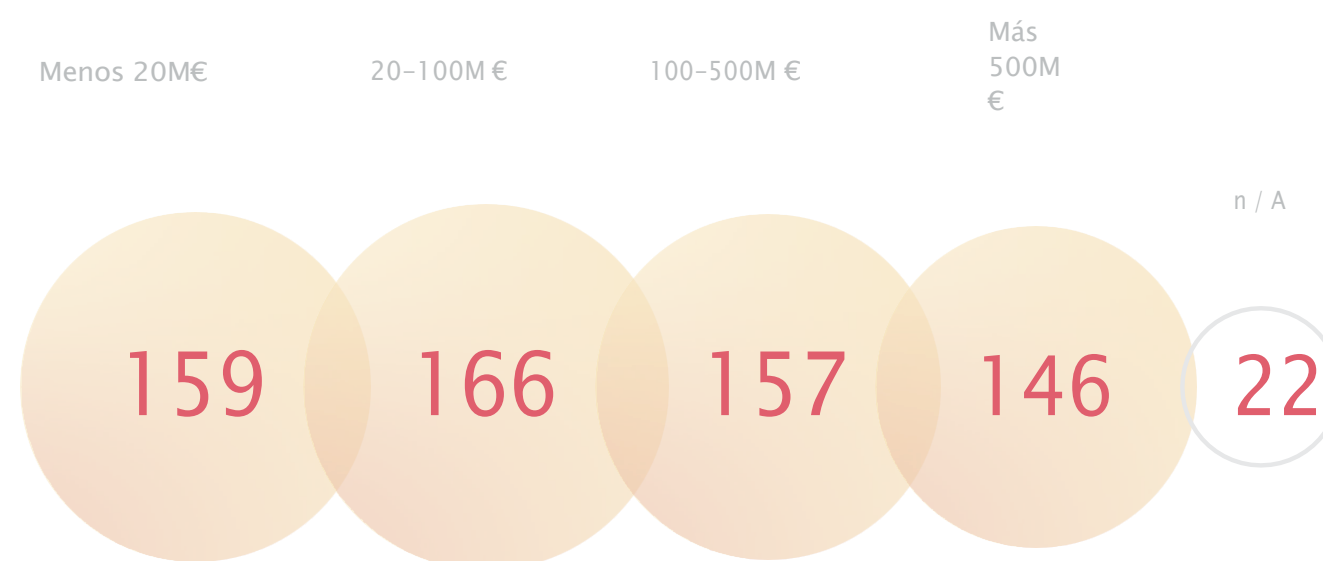
Ejecutivos corporativos y consultores de cambio que han estado

involucrados en el cambio y procesos de transformación.

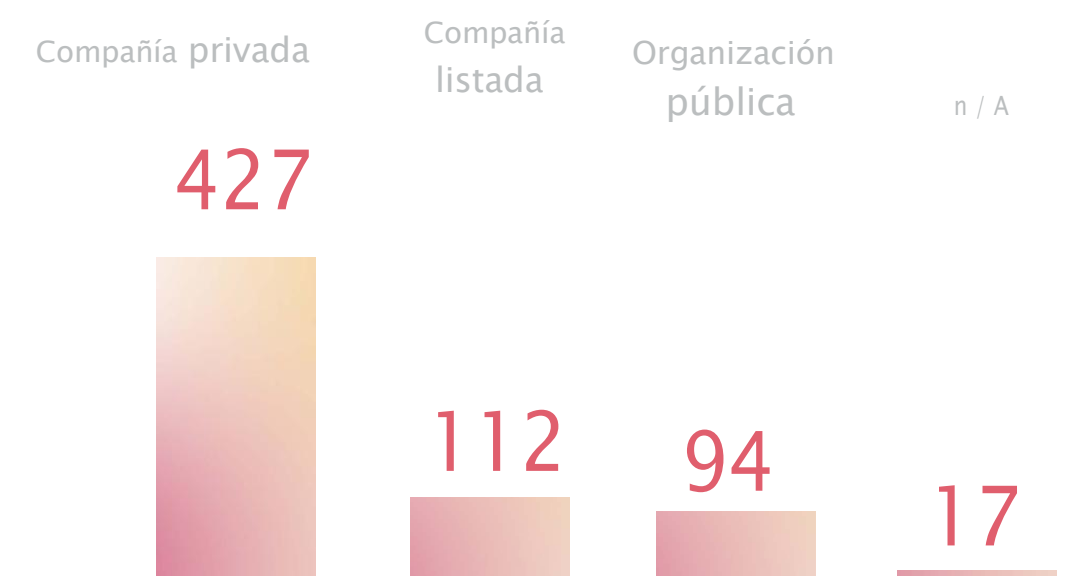
25 entrevistas en profundidad:

Consultores de transformación de alto nivel de 22 países.

TAMAÑO DE LA EMPRESA



TIPO DE ORGANIZACIÓN





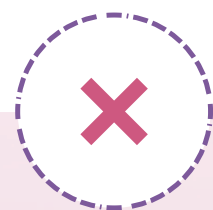
Claves

resultados

Instantánea

Transformación
Índice de preparación

73



En el caso de transformaciones consideradas “fracasos”, el índice de preparación es

58



En el caso de transformaciones consideradas “exitosas”, el Índice de Preparación es

83

23%

de transformaciones son evaluados por los encuestados como 'fracasado'.

78%

de líderes califican la comunicación como “extremadamente importante” para el éxito de la transformación.

Una de cada tres

transformaciones comienzan sin una estrategia de comunicación clara.

SOLO 50%

de los líderes de comunicación creen que la gerencia media comunica los objetivos de transformación eficazmente.

SOLO 56%

de empleados se involucran desde el principio en los procesos de transformación.

Conclusiones Clave

01

La comunicación se valora, pero está muy mal ejecutada.

La alta dirección valora mucho la comunicación como factor clave para el éxito de la transformación (97 % importante). Sin embargo, muchas empresas aún tienen dificultades para implementarla eficazmente. Solo el 27 % considera que sus transformaciones han sido realmente exitosas, mientras que el 23 % las califica como fallidas.

02

Las empresas privadas están mejor preparadas para las transformaciones.

Las empresas que cotizan en bolsa presentan el índice de preparación para la transformación más bajo en comparación con las organizaciones públicas y las empresas privadas. Sus puntuaciones son especialmente bajas en interacción y seguimiento. Las empresas privadas obtienen un rendimiento significativamente mejor en interacción, mientras que las organizaciones públicas lideran en seguimiento.

03

Las transformaciones centradas en lo interno implican menos compromiso.

Paradoja de la transformación. Las transformaciones con un enfoque interno (p. ej., personal y cultura) obtienen las puntuaciones más bajas en compromiso e implicación interna de los empleados. Por el contrario, las transformaciones con un enfoque externo (p. ej., experiencia del cliente) obtienen puntuaciones significativamente más altas en áreas de compromiso interno.

04

Gerencias intermedias: un activo de comunicación infrautilizado.

Los líderes suelen ser eficaces en sus funciones, articulando claramente los objetivos de transformación y manteniendo la transparencia. Sin embargo, el apoyo a la gerencia media y su eficacia comunicativa siguen siendo deficientes. Un mayor enfoque en este aspecto facilitaría transformaciones más exitosas en el futuro.

05

Los factores humanos son a menudo el eslabón perdido.

Por un lado, influyen problemas típicos como un liderazgo débil, un compromiso deficiente y una planificación inadecuada. Por otro lado, esta investigación destaca la importancia de la confianza, la empatía y la sensibilidad hacia las diferencias culturales, elementos humanos cruciales que a menudo se pasan por alto.

06

Los factores de éxito de la transformación son conocidos por los profesionales.

Los 675 profesionales de negocios que participaron en este estudio identificaron claramente tres facilitadores clave: (1) alineación del liderazgo, mapeo y compromiso de las partes interesadas; (2) una estrategia bidireccional respaldada por un enfoque multicanal; y (3) una narrativa clara y convincente alineada con las estructuras organizacionales.

07

La comunicación importa. A menudo falta la estrategia.

La alta dirección valora mucho la comunicación como factor clave para el éxito de la transformación (97 % importante). Sin embargo, muchas empresas aún tienen dificultades para implementarla eficazmente. Solo el 27 % considera que sus transformaciones han sido realmente exitosas, mientras que el 23 % las califica como fallidas.

Transformación *índice de preparación*

¿Qué tan preparadas están las organizaciones para la transformación?

Basado en 20 declaraciones clave de 650 organizaciones y líderes de comunicación el promedio de la puntuación de la preparación para la transformación es de

73 de **100**.

El índice de Preparación para la Transformación se ha evaluado a través de cuatro áreas:

Planificación, Liderazgo, Compromiso y Monitoreo. Cada área se divide en cinco factores de éxito críticos para el éxito de la transformación; cada uno de ellos otorga un máximo de 5 puntos.

PLANIFICACION

18,1/25

LIDERAZGO

19,1/25

COMPROMISO

18,2/25

ESCUCHA

17,3/25

PROMEDIO

73

ÍNDICE DE TRANSFORMACIÓN EXITOSA

83

ÍNDICE DE TRANSFORMACIÓN SIN ÉXITO

58

Las transformaciones calificadas como fallidas* (23%) se compararon con las calificadas como exitosas* (27%). El análisis revela una clara relación entre las puntuaciones altas en el Índice de Preparación para la Transformación y el éxito general de la transformación.

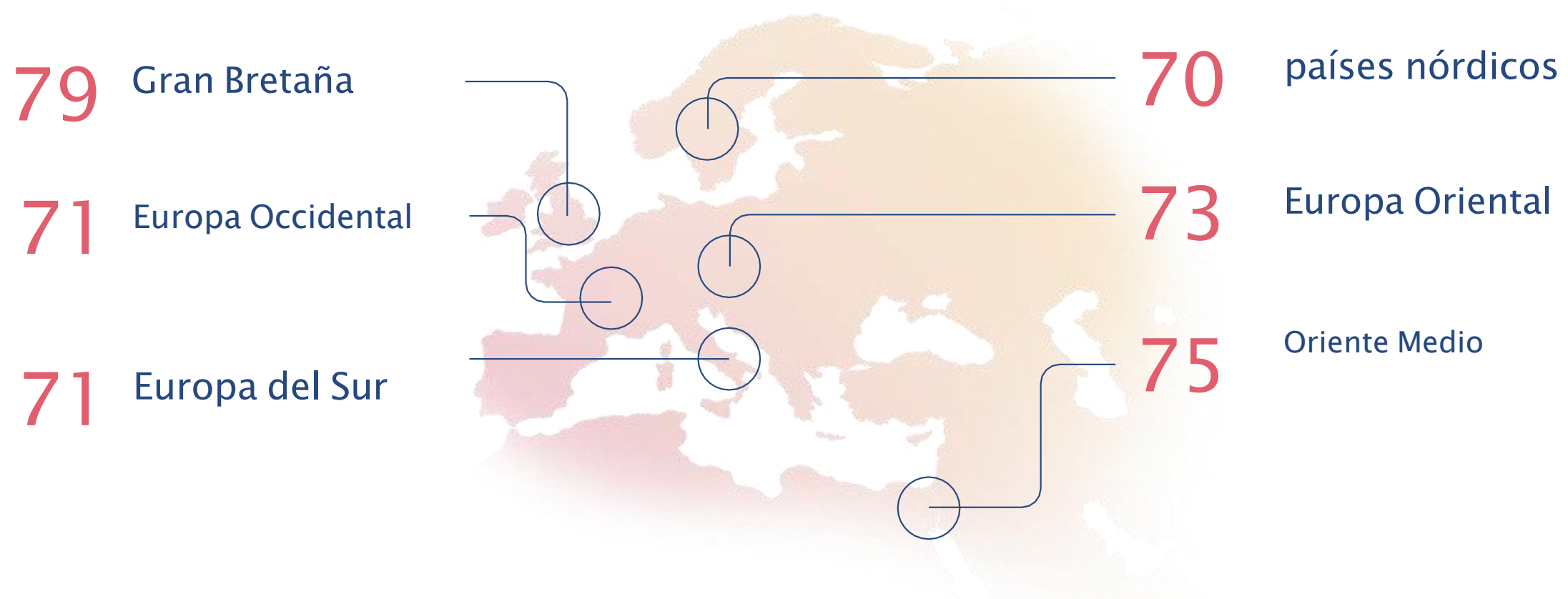
* Sin éxito: Impacto de la transformación “negativo/neutral”

** El impacto de la transformación exitosa es “fuertemente positivo”

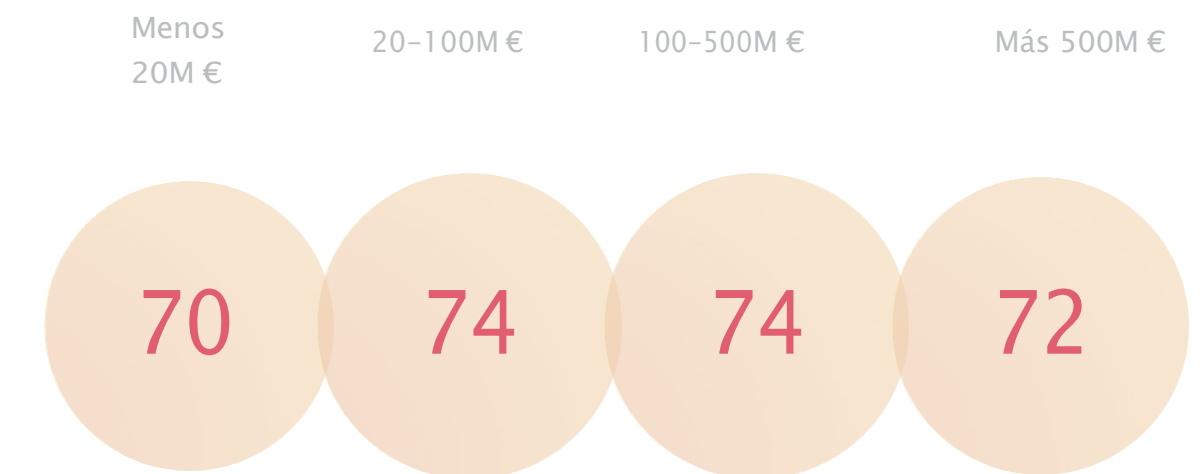
HfUbgZcfa UMYCB. ·đ å&^Áó^Á ¡^] ææ&å} Á

¿Qué tan preparadas están las organizaciones para la transformación?

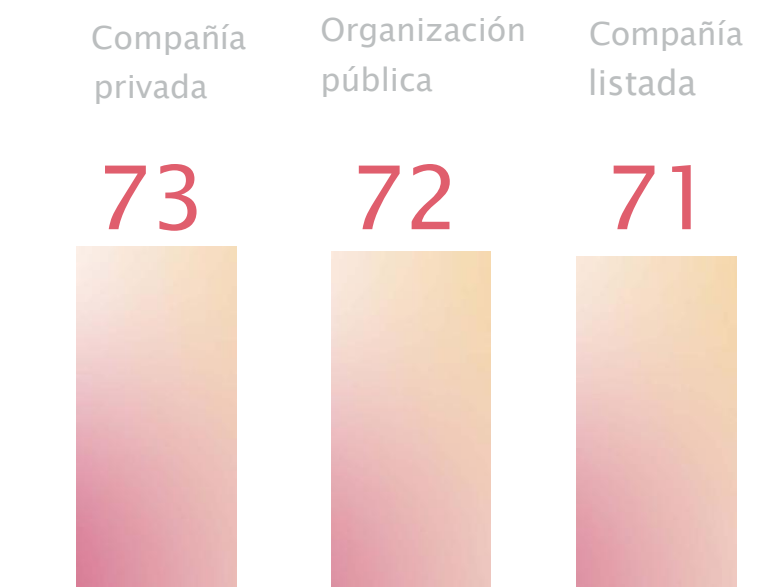
REGIÓN GEOGRÁFICA



TAMAÑO DE LA EMPRESA



TIPO DE ORGANIZACIÓN



D@5B = ⇒ 7 57 = ÓB

HjYa dc ṁ

{ ! { æ á ^ Á & [{ ~ } ã æ • ^ Á

Planificación para el impacto: *Cómo las organizaciones líderes abordan el cambio*

La planificación se convirtió en un factor clave para diferenciar los esfuerzos de transformación exitosos de los fallidos. Las conclusiones del Estudio de Transformación muestran que la forma en que los líderes preparan e involucran a sus organizaciones desde el principio tiene un impacto directo en los resultados.

En particular, cuatro temas se destacaron en los casos de éxito: la participación temprana del personal, la claridad de la dirección, la visibilidad del liderazgo y la atención al momento oportuno. Estos factores determinaron sistemáticamente si las organizaciones generaron impulso o encontraron resistencia.

Los encuestados enfatizaron la importancia de involucrar a los empleados en el proceso desde el principio. Si bien los líderes pueden considerar la fase inicial como interna o preparatoria, para otros en la organización,

este es el comienzo de su viaje. Cuando las personas se quedan excluidas demasiado tiempo, se sienten desconectadas y es más difícil recuperar su apoyo.

Esto respalda los modelos de transformación establecidos que enfatizan la importancia de la inclusión y la participación temprana. En este caso, "temprana" se refiere no solo al calendario, sino a la secuencia: involucrar a las personas antes de que se finalicen los planes, no solo antes de que comience la implementación.

Las transformaciones más efectivas se basaron en una narrativa simple y compartida. Un razonamiento claro tras el cambio y una visión coherente del futuro ayudaron a alinear a los equipos y a reducir la incertidumbre. Por el contrario, los objetivos imprecisos o los mensajes cambiantes generaron confusión y desconfianza.

Este entendimiento compartido actuó como la columna vertebral del proceso, guiando las decisiones y acciones en toda la organización.

Cuando esto faltaba, la alineación se veía afectada, y con ella el progreso.

Un problema recurrente fue la falta de sincronización entre los líderes y el resto de la organización. Los líderes suelen trabajar en iniciativas de transformación durante meses antes de que otros se enteren. Para los empleados, esto puede parecer repentino, disruptivo en lugar de intencional.

Las organizaciones exitosas planificaron desde la perspectiva de los afectados. Compartieron señales tempranas, brindaron espacio para la retroalimentación y dieron tiempo para que las personas asimilaran y respondieran. La empatía en la oportunidad, no solo la eficiencia, resultó esencial.

Donde los líderes se mantuvieron activamente involucrados, respondiendo preguntas, compartiendo avances y enfrentando desafíos abiertamente, la confianza se mantuvo alta. Esta visibilidad ayudó a traducir la estrategia en acción y mantuvo a la organización con los pies en la tierra ante la incertidumbre.

Por el contrario, cuando el liderazgo se volvió menos presente tras el lanzamiento, el impulso a menudo disminuyó. La confianza se desvaneció. La presencia y la constancia marcaron una diferencia apreciable.

Una transformación eficaz requiere más que un cambio estructural o una ambición audaz.

Requiere una planificación inclusiva, clara, oportuna y basada en un liderazgo comprometido. Si bien muchos factores contribuyen al éxito, estas prácticas de planificación centradas en el ser humano distinguen constantemente las transformaciones de alto rendimiento. Crean las condiciones para que el progreso se arraigue y perdure.

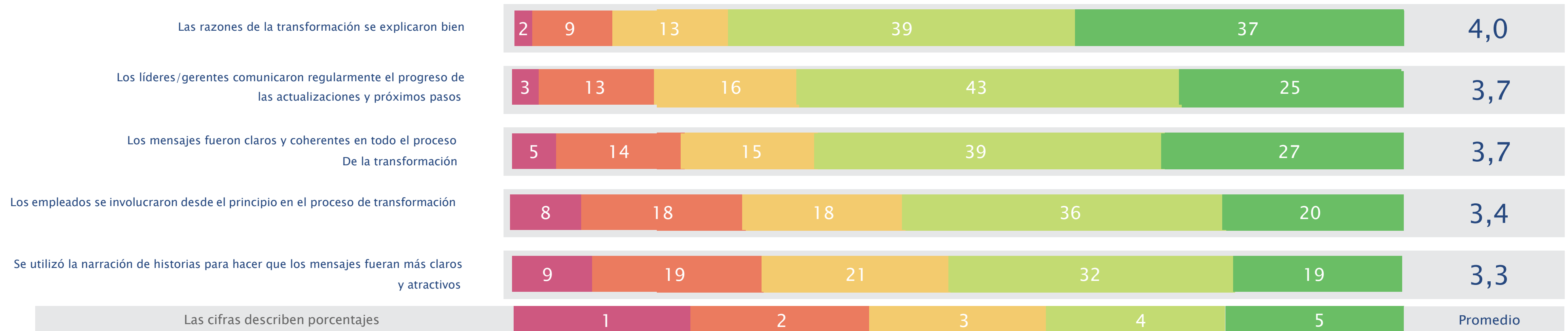
El liderazgo se comunica bien, pero el compromiso y la narración se quedan atrás.

Los líderes están acostumbrados a explicar las razones detrás de las transformaciones, pero a menudo no logran involucrar a los empleados desde el principio ni elaborar narrativas de transformación convincentes.

Si bien la mayoría de los líderes informa que comunican las razones del cambio (76%), brindan actualizaciones periódicas (68%) y planifican mensajes claros y coherentes (66%), son menos los que logran involucrar a los empleados en las primeras etapas del proceso (56%) o aprovechar la narración para generar conexión emocional y claridad (51%). Estas deficiencias resaltan oportunidades clave para fortalecer la comunicación del liderazgo durante la transformación.

PLANEACIÓN -ÍNDICE:

18,1 / 25



Evalúe las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 5; 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo.

Planificación para el impacto: *diferencias más notables*

Las empresas más pequeñas muestran las mayores lagunas en la planificación.

Las empresas medianas destacan por brindar actualizaciones periódicas, mantener mensajes claros y consistentes e involucrar a los empleados en las primeras etapas del proceso.



PROMEDIO **18,1**

Las empresas privadas muestran puntuaciones moderadamente más fuertes en planificación.

Se distinguen especialmente de las empresas que cotizan en bolsa y de los organismos públicos porque implican a los empleados en una etapa más temprana de los procesos de transformación.

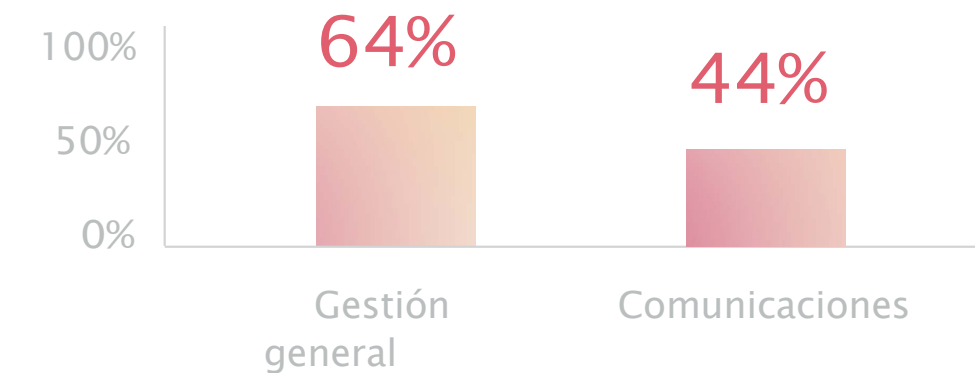


PROMEDIO **18,1**

Existe una desconexión entre las visiones de Comunicación y Dirección General.

Casi dos tercios de la Dirección General cree que los empleados participan en las primeras fases de los procesos de transformación, mientras que sólo el 44% de los que desempeñan funciones de Comunicación está de acuerdo.

Los empleados participaron eficazmente en el proceso de transformación



1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo

Planificación para el impacto: *Mejores prácticas colectivas del estudio*

Comience temprano y comuníquese continuamente para mantener el impulso.

Inicie la comunicación durante la fase de planificación de la transformación. Involucre a las partes interesadas desde el principio para generar confianza y reducir la resistencia. Mantenga un ritmo constante de actualizaciones durante todo el proceso para mantener a las personas informadas y comprometidas.

Fase de comunicación estratégica para gestionar las expectativas

Alinee los hitos de comunicación con los eventos clave del negocio. Comience con descripciones generales y proporcione actualizaciones más detalladas a medida que avanza la transformación. Esto ayuda a gestionar las expectativas y garantiza la claridad en cada etapa.

Sea proactivo, no reactivo, especialmente al dar noticias difíciles.

Anticípese a los desafíos y comuníquese antes de que los problemas se agraven. Prepare los mensajes para posibles contratiempos y sea transparente cuando las cosas no salgan según lo planeado. Esto genera credibilidad y ayuda a mantener el control de la narrativa.

Evite las lagunas de información, no dando tiempo a que los rumores escalen.

Asegúrese de que todas las partes interesadas reciban actualizaciones al mismo tiempo para evitar confusiones. Comuníquese regularmente para evitar rumores y desinformación. Asigne responsabilidades de comunicación claras para mantener la coherencia.

Utilice un lenguaje auténtico, claro y sin jerga.

Enfatiza la claridad y la simplicidad. Sé honesto sobre lo que sabes y lo que no; la transparencia genera credibilidad. Evita pulir demasiado; la autenticidad y la empatía son más importantes que la perfección.

Utilice la narración y la visualización de manera eficaz

Crea narrativas que expliquen el propósito y el recorrido de la transformación. Apoya los mensajes con recursos visuales como infografías y videos. Un nombre de proyecto sólido y una identidad visual impactante pueden unificar e inspirar. Además, utiliza ejemplos reales y casos de éxito para que el cambio sea más cercano.

Utilice multicanal y formatos creativos

Utilice diversos canales, como reuniones presenciales, publicaciones en la intranet, vídeos y boletines informativos. Incluya formatos creativos como vídeos narrativos y cafés con directores ejecutivos. Considere usar herramientas de realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV) o inteligencia artificial (IA) para fomentar la interacción.

Prefiera la comunicación cara a cara y personal cuando sea posible.

Las reuniones presenciales, los foros y los talleres tienen mayor impacto que la comunicación exclusivamente digital. Los líderes deben ser visibles y accesibles, y participar en un diálogo directo. Haga seguimiento con correos electrónicos de resumen y respuestas a preguntas y respuestas.

Recuerde adaptar y localizar

Adapte la comunicación a las culturas, idiomas y contextos locales. Permita que los equipos locales adapten los mensajes sin perder la coherencia con los principios fundamentales. Evite las plantillas rígidas: la flexibilidad aumenta la relevancia. Utilice debates en grupos pequeños, materiales multilingües y estrategias localizadas cuando sea necesario.

Empoderar a los embajadores del cambio y a los influenciadores informales

Identificar embajadores de diferentes niveles y trayectorias para apoyar la transformación. Capacitarlos para que modelen los comportamientos deseados y compartan mensajes clave. Aprovechar su influencia para generar confianza y fomentar el compromiso.

Qué dicen los expertos sobre *la planificación de la transformación*

LO QUE DICE PROI EXPERT ADVISORY:

La comunicación temprana y continua es esencial. Los mensajes internos y externos deben estar alineados, y la comunicación interna debe mantener la integridad para respaldar la narrativa externa.

Desde el momento en que comienza una gran transformación, todos deben estar incluidos. Como mínimo, se debe compartir de inmediato la información inicial (que incluya el propósito, el cronograma y las expectativas), seguida de actualizaciones periódicas durante todo el proceso.

Jane Kroese
KISS, Reino Unido

El verdadero obstáculo es la falta de comprensión de la posición psicológica de tu público objetivo. Si hablas desde tu propio marco mental sin considerar el de ellos, es probable que fracasas.

Tienes que pensar como ellos, actuar como ellos y, lo más importante, tratarlos como sujetos, no como objetos.

objetos. **La transformación no es algo que le haces a las personas; es algo que haces con ellas.**

Nissim Douek
Fundador y propietario de Unik Public Image, Israel

LO QUE DICEN LOS ENCUESTADOS:

Planificar el diálogo, no solo la información.
Hablar menos, escuchar más.

Alta Dirección, Empresa privada, 20–100 M €,
Transporte y Logística, Suecia

Al centrarnos en la comunicación temprana, estratégica y a través de múltiples canales, con mensajes claros y empáticos, y al empoderar a los líderes para que sean comunicadores eficaces, las transformaciones futuras se pueden abordar con mayor comprensión, compromiso y, en última instancia, éxito. Se trata de crear una conversación continua, no solo de difundir información.

Miembro del consejo de administración, Empresa privada,
100–500 millones de euros, Tecnología, Reino Unido

La comunicación es inherentemente un deporte difícil, ya que la notificación temprana también puede causar incertidumbre si aún no se han tomado todas las decisiones.

Gerencia Intermedia, Empresa Cotizada,
Más de 500 millones de €, Transporte y Logística,
Finlandia

SECCIÓN 2

Liderazgo

▶ **Gestión y**

comunicación de liderazgo

Cómo se escucha la voz del liderazgo *impacta en los resultados de la transformación*

Una de las conclusiones más destacadas del Estudio de Transformación PROI 2025 fue el papel central del liderazgo para determinar si los esfuerzos de cambio tienen éxito

o se estancan. Si bien la estrategia, la planificación y los sistemas son fundamentales, la forma en que el liderazgo se manifiesta, especialmente en su interacción, escucha y apoyo, resulta decisivo una y otra vez.

En las transformaciones más efectivas, los líderes de todos los niveles comprendieron que su función no era solo marcar el rumbo, sino hacer que fuera comprensible y viable para los demás. La claridad de los objetivos fue un tema recurrente en los ejemplos positivos. Las personas sabían de qué se trataba la transformación y por qué se había logrado.

La apertura y su conexión con su trabajo diario. Los mandos intermedios desempeñaron un papel crucial. Con un buen apoyo, se convirtieron en mensajeros creíbles y solucionadores de problemas. Si se les excluía o se les desinformaba, se convertían en puntos de fricción.

Los encuestados señalaron que una verdadera alineación requería más que simplemente difundir puntos de discusión. Los altos directivos necesitaban interactuar con los mandos medios, no solo una vez, sino durante todo el proceso. Ese apoyo era práctico: tiempo, acceso y visibilidad. En las organizaciones donde la alta dirección apoyaba activamente a sus gerentes — mediante reuniones informativas, presencia y flexibilidad—, los empleados reportaron mayor confianza y un mayor compromiso.

La transparencia fue otra característica definitoria. Los líderes que eran abiertos sobre el progreso y honestos sobre los reveses se ganaban la credibilidad. No se trataba de tener todas las respuestas, sino de estar presentes.

Y receptivo. El personal valoraba a los líderes que admitían cambios de planes y explicaban por qué. Donde faltaba esta transparencia, la especulación y la resistencia crecían rápidamente.

Sin embargo, lo más destacado no fue solo lo que dijeron los líderes, sino cómo escucharon. Los casos más sólidos mostraron un diálogo bidireccional. Los líderes solicitaron opiniones, respondieron a las inquietudes y ajustaron el rumbo cuando fue necesario. Esto no fue solo simbólico, sino que influyó en las decisiones.

Los empleados se sintieron escuchados, no dirigidos.

Finalmente, las organizaciones exitosas demostraron coherencia. Los líderes se expresaban con una sola voz en toda la jerarquía. Repetían los mismos objetivos y valores a lo largo del tiempo, reforzando la estabilidad y la dirección. Cuando los mensajes divergían o se debilitaban, también lo hacía el impulso.

En resumen, la transformación requiere más que claridad estratégica: necesita un liderazgo que se comunique con intención, escuche con propósito y apoye a la organización desde adentro hacia afuera.

Donde ese liderazgo es visible, honesto y alineado, el cambio tiene margen para prosperar. Donde no lo es, incluso los mejores planes pierden su eficacia.

Participación del liderazgo:

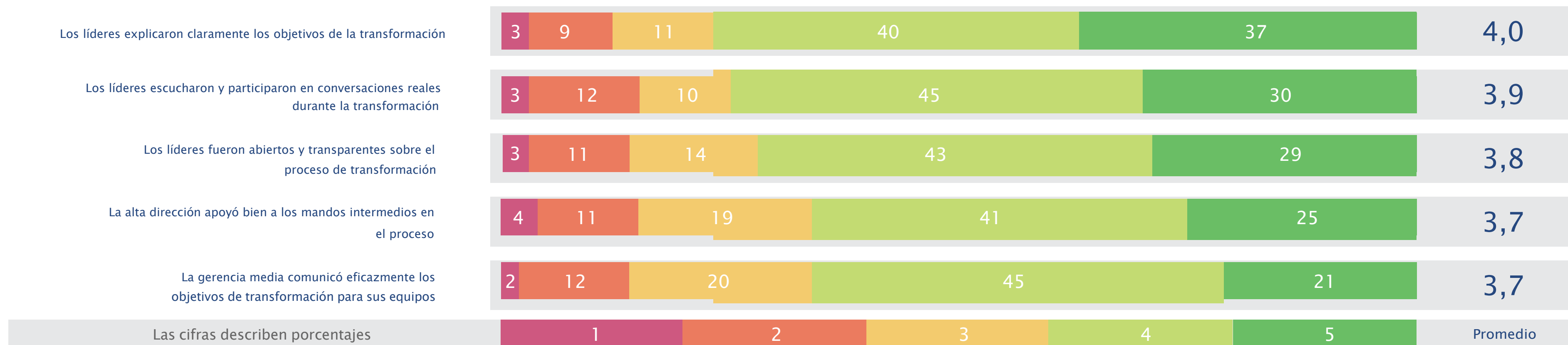
La gerencia media es el eslabón perdido en las transformaciones

Si bien el desempeño general del liderazgo es relativamente sólido, la gestión de nivel medio sigue estando infrautilizada y sin el apoyo suficiente.

Los líderes suelen ser eficaces al articular objetivos de transformación (77%), dialogar (75%) y demostrar apertura y transparencia (72%). Sin embargo, el apoyo a la gerencia media (56%) y la eficacia de su comunicación (56%) se quedan atrás. Fortalecer estas áreas es esencial para lograr transformaciones más exitosas en el futuro.

LIDERAZGO -ÍNDICE:

19,1 / 25



Evalúe las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 5; 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo.

Participación del liderazgo: *diferencias más notables*

Las empresas más grandes reciben las puntuaciones más bajas en liderazgo.

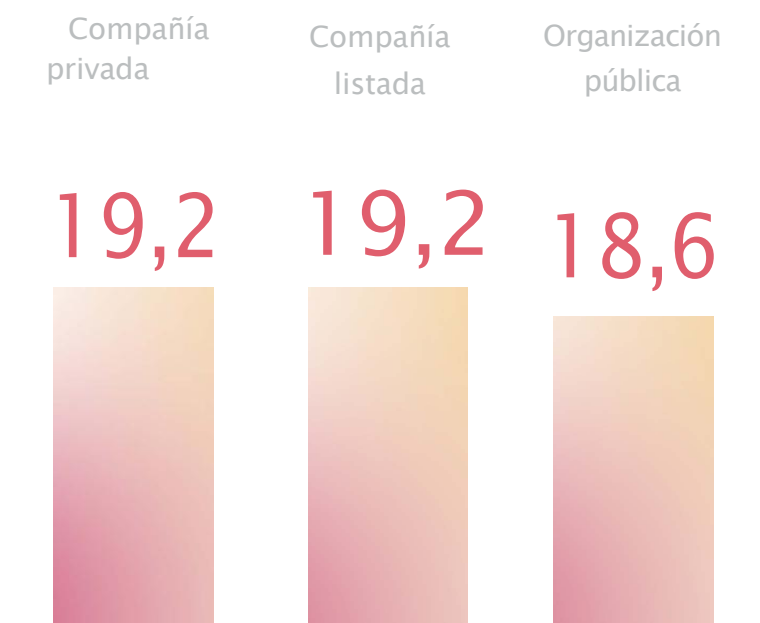
En comparación con otros, se quedan cortos en transparencia, comunicación desde la gerencia media y apoyo a la gerencia media.



PROMEDIO **19,1**

Las organizaciones públicas reciben las puntuaciones más bajas en liderazgo.

En comparación con otros, se quedan atrás en la articulación de objetivos de transformación, el fomento de la escucha y el compromiso de los líderes y la garantía de que la alta dirección proporcione el apoyo adecuado a la dirección media.

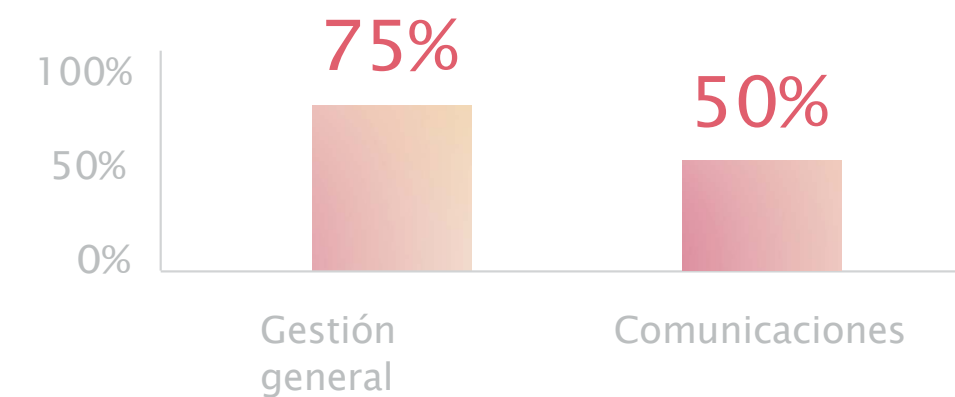


PROMEDIO **19,1**

La función de Comunicación discrepa con la Dirección General sobre las capacidades de la Dirección Intermedia.

Si bien el 75% de la gerencia general cree que la gerencia media comunica los objetivos de transformación de manera efectiva, solo el 50% de quienes ocupan puestos de comunicación comparten esa opinión.

La gerencia media comunicó eficazmente los objetivos de transformación a sus equipos



1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo

Participación del liderazgo: *Mejores prácticas colectivas del estudio*

Planificación estratégica y participación temprana de equipo de comunicación

La comunicación debe planificarse desde el inicio del proceso de transformación. Esto incluye la identificación de las partes interesadas clave, la preparación de materiales (p. ej., sesiones de preguntas y respuestas, narrativas) y la gestión de plazos.

El equipo de comunicaciones debe involucrarse desde el principio como socio estratégico, no solo como ejecutor.

Narración con propósito

Comunique claramente el "por qué", el "dónde" y el "cómo" del cambio. Las personas recuerdan más las historias que los hechos. Una narrativa convincente ayuda a los empleados a comprender el "por qué" del cambio.

Una historia compartida fomenta la alineación y la motivación.

Visibilidad y autenticidad del liderazgo

Los líderes deben ser visibles, estar presentes y comprometidos durante toda la transformación, no solo al principio. La autenticidad es fundamental. Los empleados pueden percibir cuándo los líderes no son genuinos o no creen en el cambio. Los líderes deben encarnar el cambio y ser un modelo a seguir.

Empatía, inteligencia emocional y construcción de confianza

Reconocer respuestas emocionales como el miedo, la resistencia o la incertidumbre es vital. La comunicación empática genera seguridad psicológica y confianza. Los líderes deben crear espacios para el diálogo, escuchar activamente y responder con compasión. La confianza se refuerza mediante la apertura, la coherencia y el seguimiento.

Coherencia, claridad y simplicidad en los mensajes

Los mensajes deben ser claros, coherentes y estar alineados en todos los niveles de liderazgo. Los mensajes contradictorios o los cambios repentinos en la narrativa generan confusión y erosionan la confianza. Un lenguaje sencillo y sin tecnicismos es más eficaz que una comunicación excesivamente técnica o abstracta.

Comunicación bidireccional y diálogo

La comunicación eficaz del cambio no es unidireccional. Los líderes deben fomentar el diálogo, invitar a la retroalimentación y crear oportunidades para que los empleados expresen sus inquietudes y aporten ideas. Comprender las diferencias generacionales, culturales y de rol en las preferencias de comunicación mejora la inclusión y el compromiso.

El papel crucial de la gerencia media

Los mandos intermedios suelen ser los comunicadores de mayor confianza para los empleados. Necesitan formación, herramientas y autoridad para comunicarse eficazmente y liderar las conversaciones. Su papel es crucial para traducir los mensajes estratégicos a la realidad operativa y mantener el impulso sobre el terreno.

Formación y apoyo para líderes

No todos los líderes son comunicadores natos. Ofrecer capacitación, coaching y materiales listos para usar (p. ej., preguntas frecuentes, temas de conversación) les ayuda a cumplir con sus responsabilidades de comunicación eficazmente. Los líderes también deben comprender su papel en la difusión de información, la motivación de equipos y el fomento del diálogo abierto.

Qué dicen los expertos sobre el compromiso del liderazgo

LO QUE DICE PROI EXPERT ADVISORY:

La transformación del siglo XXI exige cada vez más velocidad y flexibilidad. Por lo tanto, depender únicamente de la comunicación jerárquica tradicional ya no es eficaz.

Las organizaciones deben adoptar una **estructura dual** que combina la **estabilidad de la jerarquía** con la **agilidad de las redes**. Si bien las jerarquías son adecuadas para una dirección y un control claros, las redes permiten una comunicación entre pares más rápida y adaptabilidad.

Este enfoque dual requiere diferentes estilos de liderazgo, delegación en jerarquías e inspiración en redes, y un cambio de los mensajes de arriba hacia abajo a narrativas cocreadas que involucren a las personas en todos los niveles.

Dr. Georg Kolb, socio, Klenk & Hoursch
Socio, Klenk & Hoursch Consultancy, Alemania

Uno de los mayores desafíos es la paciencia.

Como líderes, a menudo olvidamos que hemos formado parte del proceso durante mucho tiempo, trabajando en el caso de negocio y planificando el cambio. Al llegar a la fase de comunicación, sentimos que estamos llegando al final. Pero para la mayoría, es solo el principio.

Necesitamos reconocer que otros recién están comenzando su viaje y necesitan tiempo, claridad y apoyo para ponerse al día.

Marianne Hjaltelin
Director ejecutivo y socio, agencia líder, Dinamarca

LO QUE DICEN LOS ENCUESTADOS:

Debe tener las habilidades para que sus empleados comprendan la transformación y el cambio actuales en su empresa. Los líderes también deben tener la capacidad de escuchar a sus empleados y comprender sus opiniones sobre los cambios para una mejor comunicación entre ambas partes.

Alta Dirección, Empresa privada, 100–500 M €,
Moda y ropa, Emiratos Árabes Unidos

Aprendí que la transparencia, la confianza y la coherencia son fundamentales. La comunicación bidireccional es fundamental y debe haber un alto nivel de empatía.

Alta Dirección, Empresa privada,
Más de 500 M €, Construcción, Reino Unido

Sea honesto y directo: Expresé claramente las razones del cambio, la visión de futuro y el impacto esperado en las personas y la organización. Evite la jerga y el lenguaje corporativo.

Gerencia media, Empresa privada,
100–500 M €, Fabricación, Noruega

SECCIÓN 3

Engagement

Involucrar a los empleados y

otras partes interesadas

El compromiso importa: *Generando impulso mediante la participación de las partes interesadas*

Uno de los patrones más consistentes en el Estudio de Transformación PROI 2025 es el papel de la participación activa para determinar si la transformación se afianza o permanece abstracto.

Las organizaciones que lograron incorporar el cambio a su cultura y sus operaciones lo hicieron involucrando a los empleados y a las partes interesadas externas de manera temprana, constante y creíble.

La participación efectiva comenzó con claridad. Los encuestados señalaron que las personas son más propensas a comprometerse cuando comprenden no solo el "qué", sino también el "por qué". Los datos muestran que, en los casos de éxito, el propósito de la transformación se explicó de forma accesible, a menudo mediante historias.

Ejemplos y diálogo personal. No se trataba solo de un ejercicio de comunicación, sino de uno cultural: armonizar el significado en toda la organización.

Los empleados que se sintieron involucrados en la configuración o respuesta al proceso mostraron un mayor sentido de pertenencia. Cuando las organizaciones crearon foros para la retroalimentación, utilizaron formatos interactivos como sesiones de preguntas y respuestas en vivo o dieron espacio a los equipos locales para interpretar el cambio, la aceptación fue notablemente mayor. Varias respuestas destacaron la dimensión emocional del compromiso.: reconocer los miedos de las personas y darles autonomía, reducir la resistencia y desbloquear la energía.

Las partes interesadas externas, como clientes, socios y proveedores, también formaban parte del proceso. Su confianza —y su colaboración continua— dependían a menudo de la transparencia y la franqueza con la que se las incluía.

Los ejemplos más fuertes mostraron una alineación transfronteriza, donde la transformación fue vista como un viaje compartido, no una reestructuración a puertas cerradas.

Las nuevas tecnologías y herramientas influyeron, pero no de forma automática. Las herramientas fueron más eficaces cuando permitieron la conversación, no solo el intercambio de información. Por ejemplo, las aplicaciones que permitían actualizaciones en tiempo real, los bucles de retroalimentación digital,

Las plataformas sociales internas ayudaron a mantener viva la interacción en diferentes geografías y roles. Sin un plan sobre cómo las herramientas apoyarían el diálogo, se infrutilizaron o se ignoraron.

La cultura también se convirtió en un factor decisivo. Las organizaciones que ya habían fomentado la apertura y la participación estaban mejor posicionadas para involucrar a las personas de forma significativa. En estos contextos, la transformación no se percibía como una interrupción, sino como una evolución.

Por el contrario, donde la cultura era más jerárquica o compartimentada, los intentos de involucrar a otros a menudo fracasaban.

Los resultados son claros: la transformación exitosa no se impone. Es cocreada.

Las organizaciones que se toman el tiempo para involucrar a personas de todos los roles y con diferentes límites, desde las primeras etapas, generan un mayor compromiso, mayor confianza y mejores resultados. El compromiso no es un obstáculo para la ejecución. Es una ejecución.

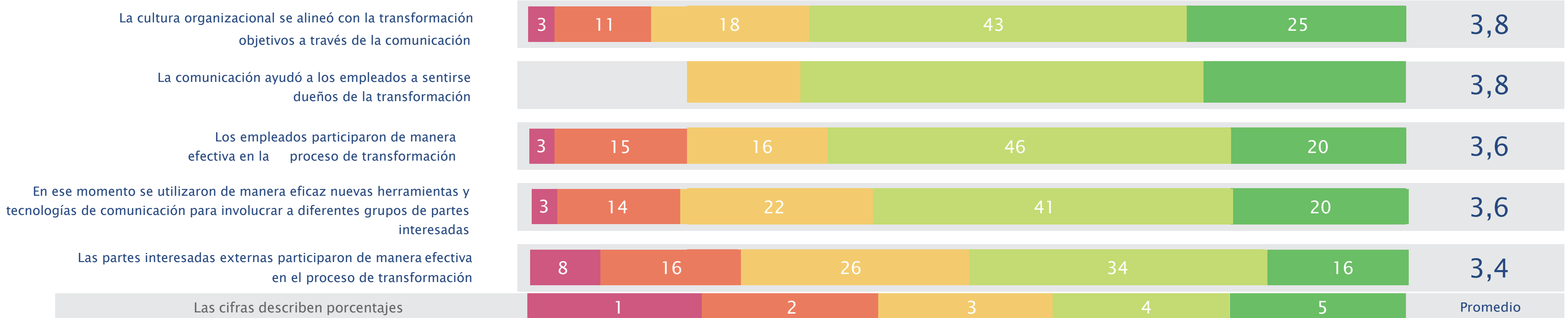
El factor de compromiso: *Fuerte alineación interna, pero el compromiso externo es insuficiente*

Existe una base sólida para construir transformaciones en la cultura organizacional y el sentido de propiedad de los empleados, aunque a veces a expensas de la participación de las partes interesadas externas.

La cultura organizacional suele estar bien alineada con los objetivos de transformación (68 %), y la comunicación fomenta eficazmente un sentido de pertenencia entre los empleados (69 %). Sin embargo, la interacción con las partes interesadas externas sigue siendo limitada (50 %) y hay margen para aprovechar mejor las nuevas herramientas y tecnologías de comunicación (61 %).

COMPROMISO - ÍNDICE:

18,2 / 25

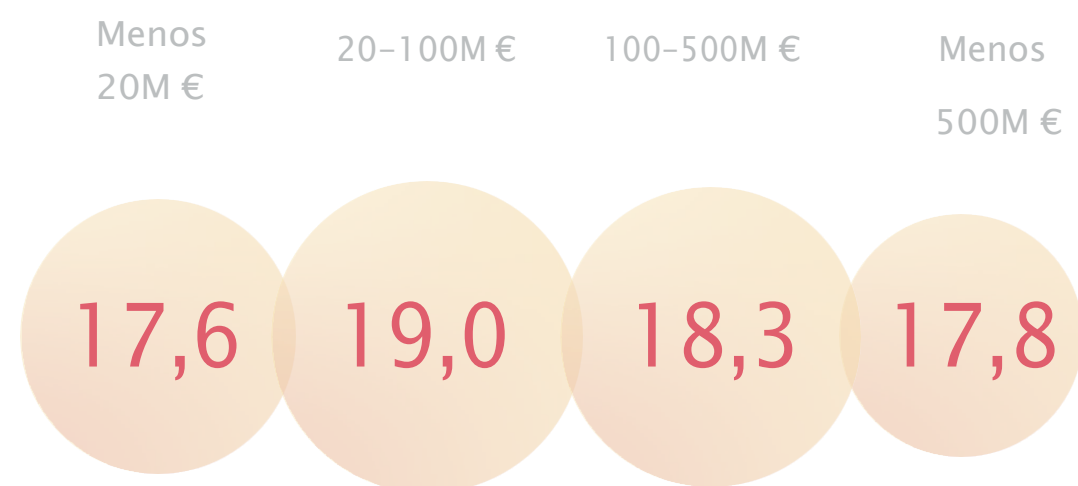


Evalúe las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 5; 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo.

El factor de compromiso: *diferencias más notables*

Las empresas más pequeñas y más grandes reciben las puntuaciones de compromiso más bajas.

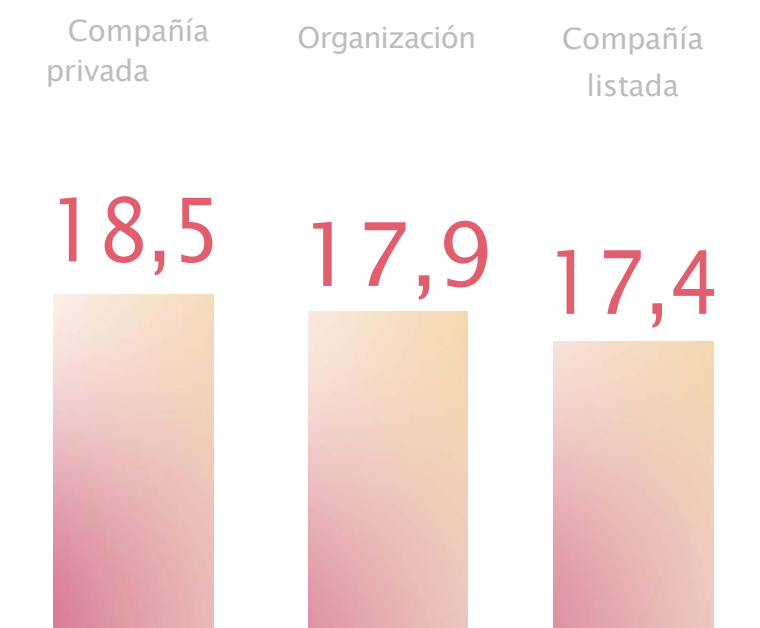
Las empresas medianas involucran a sus empleados de manera más efectiva y alinean su cultura organizacional con los objetivos de transformación, mientras que las empresas más pequeñas y grandes se quedan atrás en estas áreas.



PROMEDIO **18,2**

Las empresas privadas lideran claramente en materia de compromiso de los empleados, mientras que las que cotizan en bolsa son las que tienen el peor desempeño.

Las empresas que cotizan en bolsa reciben las puntuaciones más bajas en casi todas las áreas de compromiso. Las organizaciones públicas, en particular, obtienen la puntuación más baja en ayudar a los empleados a sentirse responsables de la transformación.



PROMEDIO **18,2**

Las transformaciones con un enfoque interno reciben las puntuaciones más bajas en compromiso interno de los empleados.

En particular, fomentan la apropiación y la participación efectiva de los empleados en el proceso. Por el contrario, las transformaciones con un enfoque externo obtienen puntuaciones significativamente más altas en estas áreas de compromiso interno.



El factor de compromiso: *Mejores prácticas colectivas del estudio*

Comienzo con las partes interesadas
mapeo y segmentación

Comience por identificar a todos los grupos de interés internos y externos relevantes, como empleados, sindicatos, clientes, organismos reguladores, comunidades y socios. Utilice herramientas como las matrices de partes interesadas.

Para evaluar su influencia, interés e impacto potencial. Adapte las estrategias de participación a las necesidades, expectativas y preferencias de comunicación específicas de cada grupo.

Utilice un propósito claro como motivación para participar

Expresé claramente el "por qué", el "dónde" y el "cómo" de la transformación. Defina objetivos y beneficios específicos para cada grupo de interés, destacando sus beneficios. Un propósito compartido genera relevancia, motivación y compromiso.

Aportar una participación temprana y real para fomentar la apropiación

Involucrar a las personas desde las etapas de planificación y establecimiento de objetivos mediante la cocreación, grupos de trabajo y equipos multifuncionales genera confianza y reduce la resistencia. Evite la participación simbólica; la participación genuina es lo que impulsa la alineación y el impulso.

Empoderar a los mandos intermedios como facilitadores del compromiso

Los mandos intermedios desempeñan un papel fundamental en la participación y deben ser empoderados como facilitadores, no solo como mensajeros. Bríndeles capacitación, herramientas y mensajes coherentes para que lideren eficazmente las iniciativas de participación local. Un modelo de formación de formadores puede ayudar a difundir la participación en toda la organización.

Permitir la participación estratégica de actores externo

Incluya a las partes interesadas externas, como clientes, socios y comunidades, mediante acciones de divulgación proactivas, como reuniones públicas, sesiones informativas y comunicación personalizada. La interacción debe ser continua y no limitarse a la respuesta a crisis ni a actualizaciones de última hora.

Fomentar el diálogo bidireccional y los ciclos de retroalimentación

Cree mecanismos para escuchar, como encuestas, sesiones de preguntas y respuestas, talleres y canales de retroalimentación. Utilice paneles para monitorear el sentimiento y la interacción. Celebre los pequeños logros, reconozca las contribuciones y actúe en consecuencia. Todo esto refuerza la confianza y ayuda a generar impulso.

Utilice la tecnología y las herramientas deliberadamente para apoyar la

Aproveche herramientas digitales como Slack, Teams, paneles de control y plataformas de gestión de proyectos para mejorar la transparencia y la coordinación. Sin embargo, asegúrese de que estas herramientas favorezcan, y no reemplacen, la conexión y el diálogo humanos.

Qué dicen los expertos sobre *involucrar a las partes interesadas*

LO QUE DICE PROI EXPERT ADVISORY:

Cuando se trata de grupos de partes interesadas externas, uno de los ejemplos más comunes es **involucrar a la comunidad local.**

Si el cambio afectará significativamente a la comunidad, es esencial comenzar temprano, especialmente para abordar las preguntas y preocupaciones más importantes.

Kristina Laco

Socio Director, Oficina de Comunicaciones Colić, Laco & Partners, Croacia

La cocreación también es importante siempre que sea posible. Incluso pequeños momentos de participación pueden fomentar un sentido de pertenencia y reducir la resistencia. Aunque parezcan pequeños gestos, pueden aliviar significativamente las tensiones.

También es esencial identificar aliados locales, como gerentes u otras personas visibles y confiables, que puedan actuar como defensores del cambio, especialmente cuando la transformación tiene un impacto importante en el área local.

Damir Biukic

Director General, Mailander Srl, Italia

LO QUE DICEN LOS ENCUESTADOS:

Los pasos más importantes para aumentar la participación de los distintos grupos de interesados fueron: construir relaciones y confianza, involucrarse en una etapa temprana y adaptar la comunicación.

Alta Dirección, Empresa privada,
20-100 M €, Tecnología, Polonia

Sesiones periódicas de preguntas y respuestas con el personal.

Alta Dirección, Sociedad cotizada,
Más de 500 M €, Energía, Reino Unido

Si quieres involucrar a la gente, necesitas tener un “por qué” y un significado fuertes desde el principio y ser capaz de explicar por qué esto es más valioso para mí y para nosotros de esta manera.

Alta Dirección, Empresa privada,
Más de 500 M€, Biotecnología, Italia



SECCIÓN 4 **Monitoreo**

▶ **Monitoreo y adaptabilidad**

Mantener el rumbo: *El papel del seguimiento y la dirección en los procesos de transformación*

Las transformaciones exitosas rara vez son lineales. Incluso los planes mejor trazados deben evolucionar. Lo que distinguió a las organizaciones de alto rendimiento en el Estudio de Transformación PROI 2025 no fue solo cómo implementaron el cambio, sino también cómo evaluaron, adaptaron y mejoraron continuamente a lo largo del proceso.

El monitoreo regular se convirtió en un rasgo distintivo de las transformaciones efectivas. Las organizaciones que integraron ciclos de retroalimentación en el proceso —mediante encuestas de pulso, herramientas de retroalimentación interna, paneles de rendimiento o preguntas de foro abierto— obtuvieron una visión en tiempo real del sentimiento, la participación y el progreso. Esta visibilidad permitió a los líderes responder con prontitud a los puntos de fricción y recalibrar.

Antes de que los problemas se intensificaran. Por el contrario, las organizaciones que carecían de mecanismos estructurados de retroalimentación solían basarse en suposiciones, pagando el precio posteriormente en resistencia, desalineación o pérdida de impulso.

Los encuestados señalaron que, cuando se recopilaba retroalimentación, era necesario actuar en consecuencia. Las herramientas de interacción generaban expectativas; cuando surgían problemas pero no se abordaban, la confianza se erosionaba. Los mejores ejemplos del estudio mostraron un ciclo dinámico: escuchar, adaptarse y comunicar los cambios. Este ritmo iterativo ayudó a las organizaciones a mantenerse receptivas a las necesidades cambiantes, a la vez que reforzaba la idea de que la transformación fue un viaje compartido.

La adaptabilidad también jugó un papel crucial para mantener la relevancia de las estrategias de comunicación. Algunas organizaciones inicialmente sobreestimaron la cantidad de información que la

gente podía asimilar. Otros descubrieron que las herramientas digitales introducidas para facilitar la comunicación (plataformas, aplicaciones, sistemas de chat internos) necesitaban tiempo para integrarse. En casos eficaces, estas herramientas no se abandonaron, sino que se ajustaron: se simplificaron, reposicionaron o alinearon mejor con los flujos de trabajo diarios de los equipos.

Varios participantes destacaron la necesidad de adaptar el tono y los mensajes con el tiempo. Las primeras fases de la transformación requirieron claridad y convicción; las posteriores se beneficiaron del diálogo y la apertura a la crítica. Esta evolución no fue accidental, sino resultado de que los equipos de liderazgo se mantuvieron al tanto de las reacciones de la organización y ajustaron su enfoque en consecuencia.

En resumen, lo que distingue a las transformaciones fuertes no es la perfección en el lanzamiento, sino la capacidad de aprender y responder. El feedback no se trató como simples comentarios, sino que se consideró un

insumo para guiar el rumbo. Se monitoreó el cumplimiento de las estrategias, no solo para comprobar su eficacia. Y los líderes demostraron su disposición a adaptarse, no por debilidad, sino como señal de conciencia y capacidad de respuesta. En un panorama donde el cambio es constante, esta capacidad de adaptarse al ritmo de la situación no es un lujo, sino una necesidad.

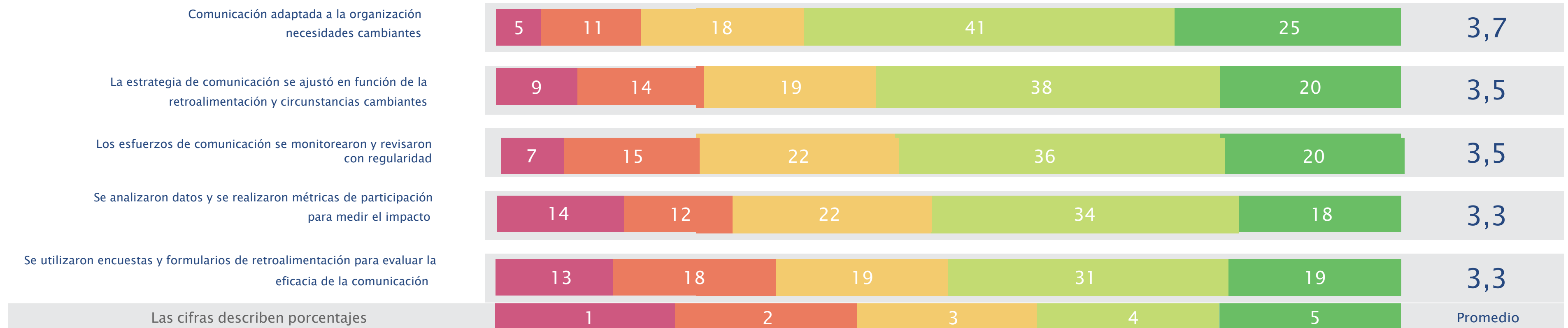
La esencia de la retroalimentación: *Monitoreo de comunicaciones y métricas infrutilizadas*

Las puntuaciones bajas en el seguimiento revelan lagunas, especialmente en la utilización de la tecnología para la retroalimentación y la participación.

Si bien la comunicación se adapta bastante bien a las necesidades cambiantes de la organización durante las transformaciones (66%), se supervisa y revisa con menos frecuencia (56%). En particular, el uso de análisis de datos y métricas de interacción (52%), así como de encuestas y formularios de retroalimentación (50%), sigue siendo infrutilizado, lo que pone de manifiesto una oportunidad perdida para medir la eficacia y perfeccionar las estrategias de comunicación en consecuencia.

ÍNDICE DE SEGUIMIENTO:

17,3 / 25

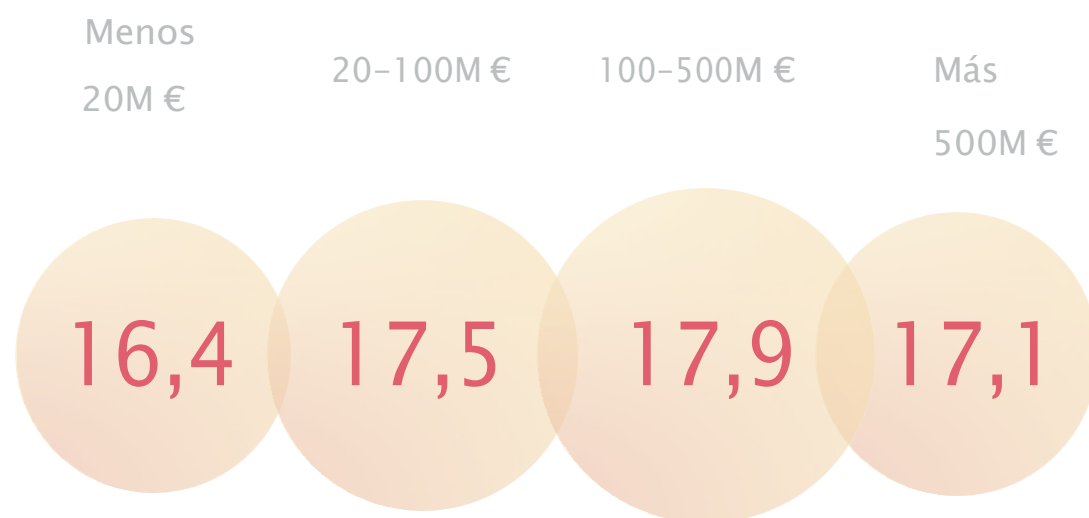


Evalúe las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 5; 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo.

La esencia de la retroalimentación: *diferencias más notables*

Las empresas de tamaño mediano obtienen las puntuaciones más altas en materia de seguimiento, mientras que las empresas más pequeñas obtienen las puntuaciones más bajas.

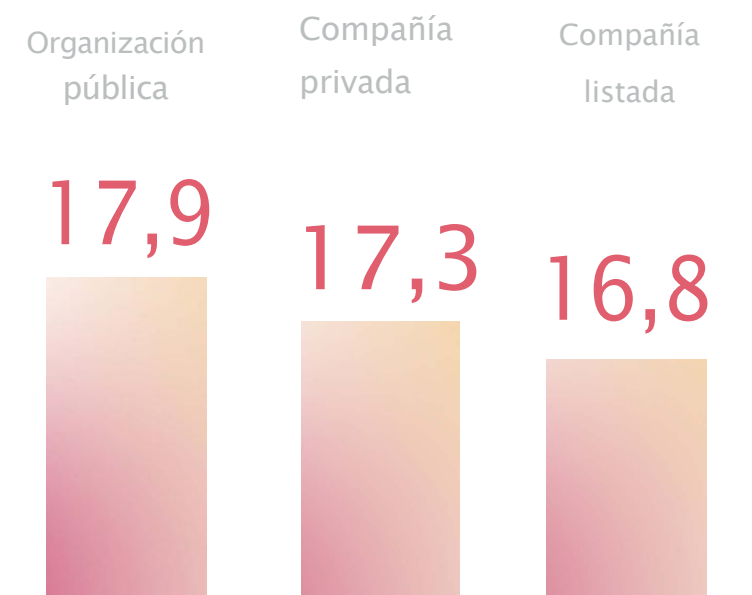
Las empresas con ingresos entre 100 y 500 millones de euros destacan por el uso de analítica, métricas de interacción, encuestas y herramientas de feedback. Por el contrario, las empresas más pequeñas presentan un rendimiento más bajo en todas las áreas.



PROMEDIO 17,3

Las organizaciones públicas obtienen la puntuación más alta en materia de seguimiento, mientras que las empresas que cotizan en bolsa obtienen la puntuación más baja.

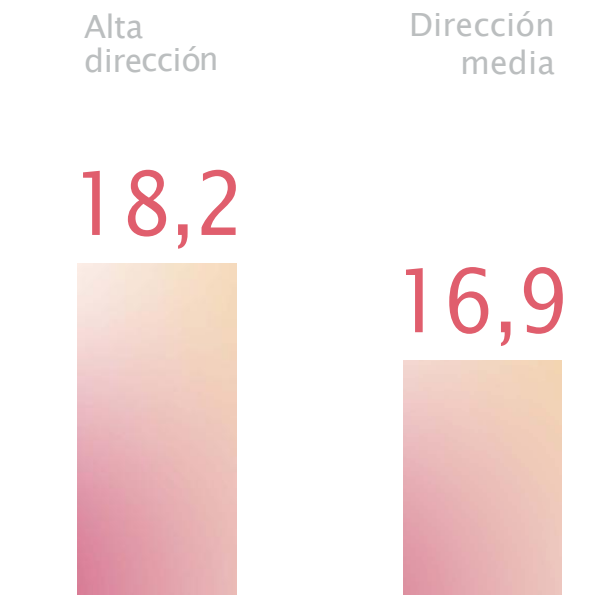
Las organizaciones públicas destacan especialmente en el seguimiento y la revisión periódicos de sus iniciativas de comunicación. Las empresas que cotizan en bolsa reciben las puntuaciones más bajas en las cinco áreas.



PROMEDIO 17,3

La alta dirección ve el seguimiento y el ajuste de la comunicación de forma mucho más positiva que la dirección media.

Los mandos intermedios son los que muestran mayor desacuerdo con la afirmación de que la comunicación se adapta a las necesidades cambiantes de la organización y también obtienen puntuaciones más bajas en todas las demás áreas.



PROMEDIO 17,3

La esencia de la retroalimentación: *Mejores prácticas colectivas del estudio*

Definir KPI y objetivos de comunicación claros

Establezca indicadores medibles (p. ej., tasas de interacción, volumen de retroalimentación, alcance del mensaje, análisis de sentimiento). Establezca objetivos de comunicación claros, alineados con los hitos de transformación. Incluya KPI cuantitativos y cualitativos para evaluar la comprensión, la preparación y la respuesta emocional.

Establecer una gobernanza para las revisiones y los ajustes

Crear comités directivos o grupos de trabajo de comunicación para supervisar el seguimiento y la adaptación. Programar revisiones periódicas (por ejemplo, mensuales o por hito) para evaluar el progreso y recalibrar las estrategias. Incluir equipos multifuncionales para garantizar la diversidad de perspectivas.

Aproveche herramientas de monitoreo dinámicas e innovadoras

Utilice herramientas de monitorización en tiempo real (p. ej., Slack, paneles de control, análisis basados en IA) para monitorizar la interacción y adaptarse rápidamente. Utilice IA, paneles de control y herramientas en la nube para optimizar la recopilación y el análisis de datos. Explore formatos interactivos (p. ej., cuestionarios, gamificación) para impulsar la interacción.

Utilice una combinación de retroalimentación cuantitativa y cualitativa

Combine encuestas, análisis de pulso y paneles de control con entrevistas, grupos focales y conversaciones informales. Utilice encuestas breves y frecuentes para captar la opinión y la comprensión en tiempo real. Analice patrones en la retroalimentación para identificar problemas y oportunidades emergentes.

Garantizar una amplia participación, segmentar y localizar el seguimiento

Involucre a todos los niveles y departamentos en los procesos de retroalimentación. Fomente las aportaciones anónimas para exponer inquietudes e ideas sinceras. Sin embargo, adapte las iniciativas de monitoreo a equipos, regiones o grupos de interés específicos. Utilice la retroalimentación localizada para fundamentar ajustes de comunicación específicos.

Crear bucles de retroalimentación continuos para ajustar la comunicación

Desarrollar mecanismos estructurados para recopilar y actuar en consecuencia (p. ej., plataformas de retroalimentación, buzones de sugerencias). Asegurarse de que la retroalimentación se comparta con el equipo directivo y se utilice visiblemente para ajustar la comunicación.

Valorar la observación humana y empoderar a personas clave para que la realicen.

Vaya más allá de las métricas: observe las emociones, los comportamientos y las señales informales. Fomente una cultura de escucha, empatía y seguridad psicológica. Asigne enlaces o embajadores para recopilar información y representar las opiniones de los empleados. Ofrezca a los mandos intermedios herramientas y capacitación para monitorear las opiniones y escalar las inquietudes.

Mantener la transparencia al abordar los comentarios

Comunique abiertamente la retroalimentación recibida y cómo se está utilizando. Aborde las inquietudes con prontitud y respeto, especialmente en situaciones delicadas. Asegúrese de que los canales de retroalimentación sean visibles y confiables.

Qué dicen los expertos sobre el monitoreo y la adaptación durante el proceso

LO QUE DICE PROI EXPERT ADVISORY:

Es fundamental garantizar que la comunicación sobre el cambio no sea unidireccional. Debe haber oportunidades para escuchar, recopilar retroalimentación y monitorear la recepción de los mensajes. Esto incluye comprender la retroalimentación, identificar tensiones y dar seguimiento a los tipos de preguntas que surgen.

Con base en esta información, puedes ajustar el plan de comunicación según corresponda. Siempre es un trabajo en equipo. **El equipo debe reunirse periódicamente para evaluar la situación, alinear su estrategia y realizar los ajustes necesarios.**

Katarzyna Fabjaniak
Director Asesor, 24/7Communication, Polonia

Soy un firme defensor de los métodos cualitativos. Si bien hoy en día es común recurrir en gran medida a herramientas cuantitativas, creo que deberíamos seguir utilizando enfoques cualitativos como entrevistas personales, grupos focales y paneles. Estos métodos nos permiten explorar el proceso, las emociones y los sentimientos en profundidad. El seguimiento es clave para el éxito en cualquier proceso de comunicación, especialmente en la comunicación de cambios, que suele ser exigente y estar cargada de emociones. **Tener datos y monitorear el progreso es una cosa, pero estar dispuesto a adaptar su estrategia en función de esos hallazgos es lo que realmente marca la diferencia.**

Dimitris Roulias
Socio gerente, Out of the Box, Grecia

LO QUE DICEN LOS ENCUESTADOS:

Utilizando análisis en tiempo real y revisando periódicamente los datos relacionados.

Alta Dirección, Empresa privada, 100-500 M €, Fabricación, EAU

Utilice paneles y herramientas digitales para realizar un seguimiento de las métricas de comunicación en tiempo real, lo que permite realizar ajustes más rápidos cuando la participación disminuye o falta claridad en el mensaje.

Gerencia media, Organización pública, Menos de 20 millones de €, Marketing/TV, Eslovaquia

Hacer que todo sea fácil y claro de entender incluso para los no expertos, y supervisar todo el proceso de mejora/transformación a través de elementos externos imparciales para garantizar una comunicación menos sesgada y más objetiva.

Gerencia media, Empresa privada, 100-500 M €, Tecnología, Italia



Transformación

▶ **Desafíos y *factores de éxito***

Navegando el viaje de la transformación: *Desafíos y facilitadores*

Cada transformación es una prueba de la capacidad de una organización para evolucionar: un momento de verdad que revela no solo la preparación estructural sino también la resiliencia cultural, la profundidad del liderazgo y la madurez del sistema interno.

Si bien las transformaciones suelen iniciarse con un fuerte sentido de urgencia y ambición, el camino rara vez es lineal. Para la mayoría de las organizaciones del estudio, la experiencia estuvo marcada por momentos de fricción, resistencia y giros inesperados, así como por avances y un impulso positivo. La verdadera historia de la transformación se desarrolla en cómo los líderes y los equipos gestionan estos altibajos. Los participantes de la encuesta fueron claros: la transformación es un desafío tanto humano como estratégico. El éxito rara vez depende de un solo factor.

Más bien, depende de una combinación de elementos que deben unirse. Visión, liderazgo, confianza, oportunidad y capacidad para involucrar y movilizar a personas de todas las funciones y niveles. Los encuestados destacaron la importancia de asegurar la aceptación de la alta dirección desde el principio, generar confianza mediante una comunicación transparente y mantener el impulso mediante un apoyo y un refuerzo internos constantes.

Al mismo tiempo, los encuestados señalaron una serie de desafíos recurrentes. Entre ellos, los principales fueron la resistencia interna al cambio, la comunicación poco clara o inconsistente, los recursos limitados y la tendencia de la transformación a convertirse en una iniciativa aislada y vertical sin la suficiente participación de la gerencia media ni de los empleados. Las brechas de comunicación, ya sea en contenido, oportunidad o tono, aparecieron con frecuencia como factores de riesgo que obstaculizaron el progreso, mientras que

las iniciativas exitosas a menudo se basaban en estrategias de comunicación bien pensadas y centradas en el ser humano.

Curiosamente, la línea entre un desafío y un factor de éxito suele ser delgada: no es la ausencia de obstáculos lo que conduce al éxito, sino la capacidad de anticiparlos, reconocerlos y gestionarlos activamente. Muchos líderes reflexionaron sobre cómo los contratiempos iniciales se convirtieron en puntos de inflexión al abordarlos abiertamente y aprovecharlos como oportunidades de aprendizaje. Por ejemplo, los momentos de resistencia o confusión interna a menudo se solucionaron mediante una escucha más activa, mensajes adaptados o una mayor participación de los empleados en la transformación.

Los hallazgos también subrayan que el éxito en la transformación no solo se mide por los resultados finales, sino por cómo se vive el proceso internamente. Las organizaciones que tuvieron éxito fueron aquellas que se

mantuvieron ágiles y reflexivos en todo momento, dispuestas a corregir el rumbo, reactivarse y adaptar el proceso de transformación según fuera necesario. De esta manera, la transformación se convierte no solo en un programa, sino en una capacidad.

En las siguientes páginas, encontrará los desafíos y factores de éxito más citados por los encuestados. Destilado de una amplia gama de perspectivas, industrias y experiencias. Juntos, ofrecen una poderosa reflexión sobre qué hace que la transformación funcione y dónde falla con mayor frecuencia.

Desafíos: *Las 8 razones principales por las que las transformaciones fracasan*

Falta de compromiso del liderazgo e inconsistencia en la comunicación

Cuando la alta dirección está desconectada o no prioriza la comunicación, se genera confusión y se debilita el mensaje. La falta de coordinación entre los niveles de liderazgo y la resistencia de la gerencia media suelen generar cuellos de botella que dificultan el flujo de información. Sin una voz unificada de liderazgo, la organización tiene dificultades para mantener la credibilidad y el rumbo.

Comunicación unidireccional y falta de compromiso

Cuando la comunicación fluye únicamente de arriba hacia abajo, sin oportunidades de diálogo ni retroalimentación, los empleados se sienten excluidos. La escasa participación de las partes interesadas en la planificación y la toma de decisiones, junto con la debilidad de los mecanismos de retroalimentación, impide que la organización ajuste su enfoque en función de las preocupaciones y reacciones reales.

Mala estructura y organización de las comunicaciones

Muchas organizaciones carecen de un equipo de comunicación dedicado o no dedican suficiente tiempo a las actividades de comunicación. Los silos internos y las estructuras ineficientes generan brechas, mientras que las herramientas obsoletas o inadecuadas limitan la interacción en tiempo real. Estos problemas impiden una comunicación oportuna, coordinada y eficaz entre departamentos y equipos.

Comunicación poco clara, tardía e inconsistente

La comunicación confusa, retrasada o inconsistente también supone un grave riesgo. Los mensajes demasiado complejos o vagos pueden confundir en lugar de aclarar. Los retrasos en la comunicación permiten la propagación de rumores, mientras que las inconsistencias entre lo que se dice y lo que se hace perjudican la credibilidad. Estos problemas dificultan que los empleados comprendan y se adapten al cambio.

Visión poco convincente y objetivos poco realistas

Las transformaciones que carecen de un "porqué" convincente dificultan que los empleados comprendan o apoyen el cambio. Los objetivos o visiones presentados suelen ser poco realistas y no logran conectar con la fuerza laboral. Esta discrepancia entre la visión declarada y la realidad real genera desilusión y desconexión entre los empleados.

Falta de transparencia y déficit de confianza

La transparencia suele ser insuficiente, lo que genera un déficit de confianza. Cuando las acciones del liderazgo no se corresponden con sus palabras, o cuando se ocultan los desafíos y riesgos, los empleados pueden recurrir a chismes y especulaciones. Esto crea un entorno de incertidumbre y desinformación, erosionando aún más la confianza y la cohesión.

Falta de empatía y no abordar la resistencia al cambio

La falta de empatía y la incapacidad de abordar la resistencia emocional pueden desbaratar aún más los esfuerzos de cambio. Sin espacios seguros para el diálogo abierto, el miedo, la ansiedad y la incomodidad quedan desatendidos. Evitar conversaciones difíciles solo intensifica la resistencia, especialmente cuando no se comprende claramente la razón del cambio. Es necesario reconocer las respuestas emocionales para mantener la moral y la confianza.

Fracaso de la adaptación a las diferencias culturales

No adaptar la comunicación a las diferencias culturales representa una barrera importante. Hábitos arraigados, prejuicios y normas culturales variables influyen en cómo se reciben e interpretan los mensajes. Cuando los métodos de comunicación no se adaptan a públicos diversos, especialmente en entornos multilingües, los mensajes clave pueden malinterpretarse o ignorarse. Esta falta de sensibilidad cultural puede aislar a algunos empleados y dificultar la participación general.



Transformación

▶ *Comunicación*

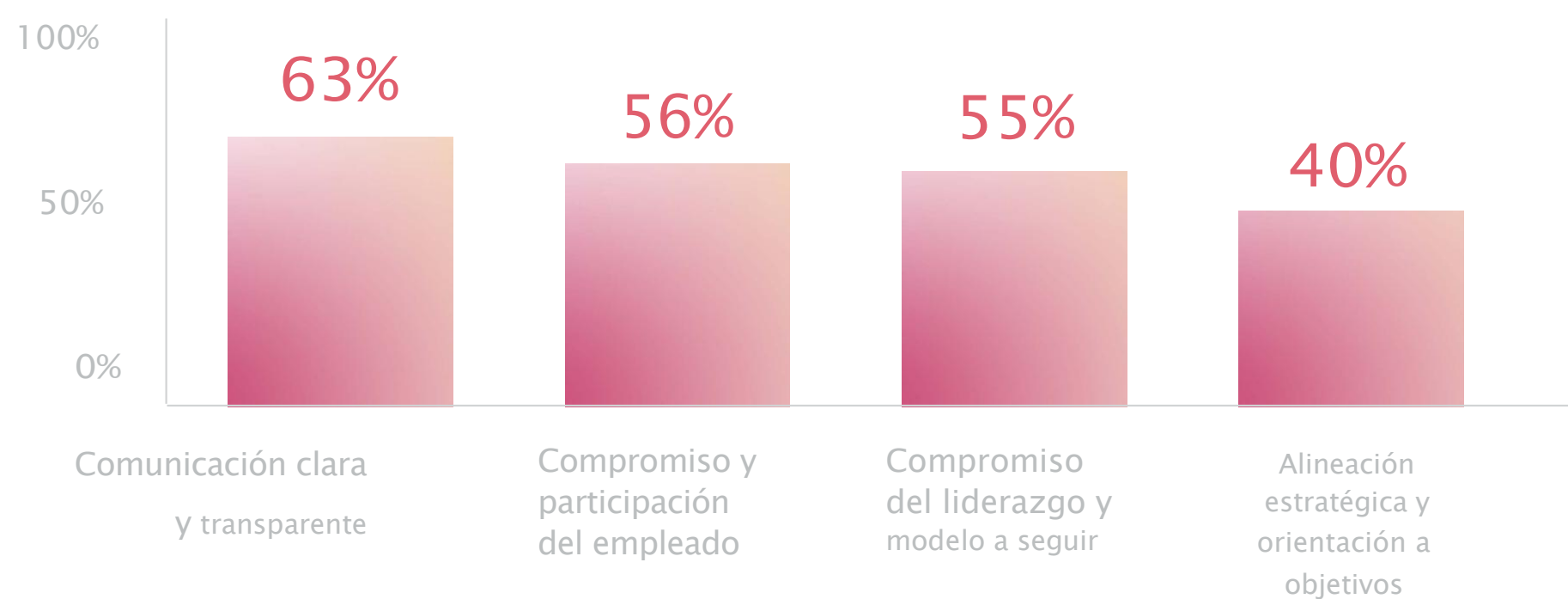
El factor más importante del éxito es una comunicación clara y transparente.

Esto solo se puede lograr mediante múltiples esfuerzos de comunicación bien ejecutados.

Factores más críticos para el éxito en la comunicación de la transformación.

Los tres factores críticos de éxito en la comunicación de la transformación (transparencia, participación y compromiso del liderazgo) están fuertemente respaldados tanto por las respuestas abiertas como por el análisis del Índice de Preparación para la Transformación. Juntos, forman la base para una transformación exitosa.

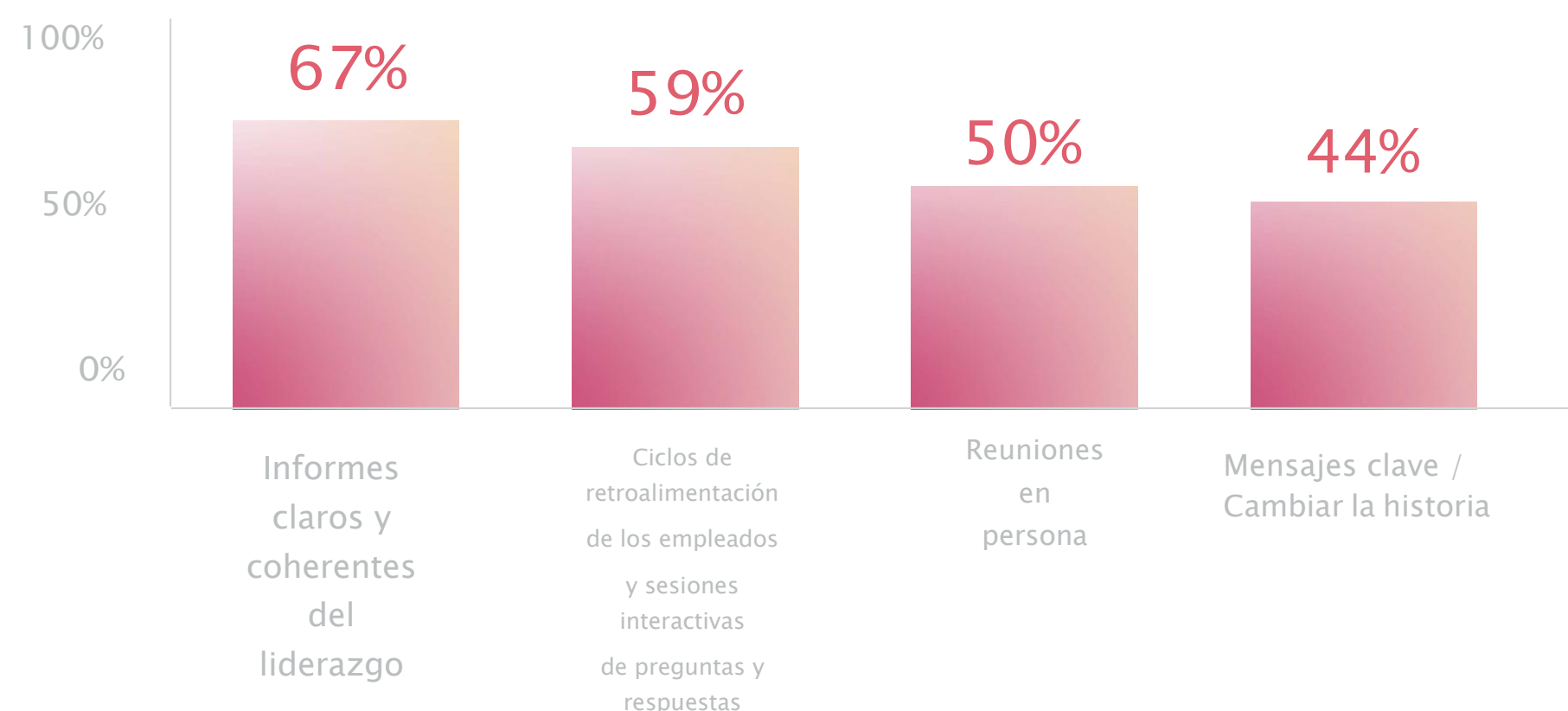
Factores de éxito



Medidas más eficientes para garantizar una comunicación clara y transparente durante las transformaciones

Dado que la comunicación clara y transparente se identificó como el factor más importante para el éxito en la comunicación de transformación, es importante destacar las acciones clave que respaldan este objetivo. Como se mencionó anteriormente en este informe, lograr la transparencia requiere una comunicación bidireccional, facilitada mediante ciclos de retroalimentación, reuniones presenciales y sesiones informativas abiertas.

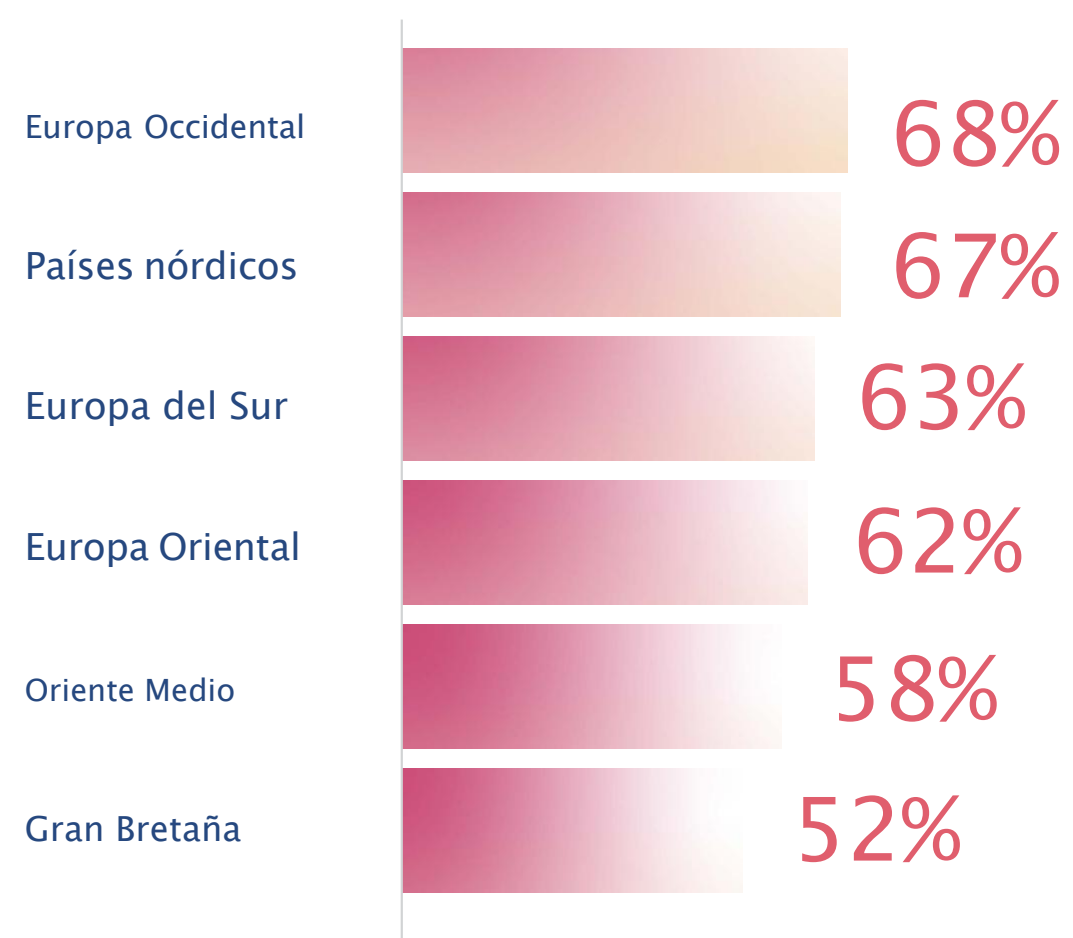
Medidas de comunicación



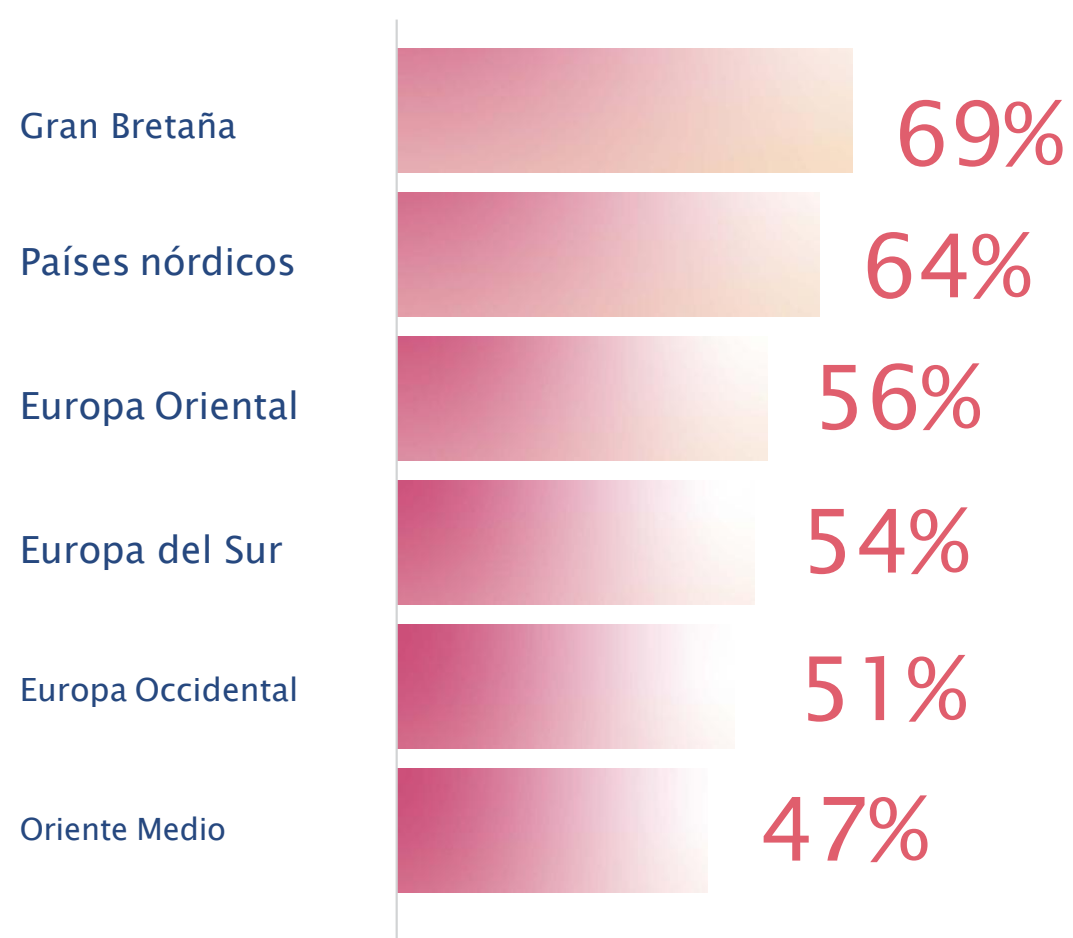
Todas las regiones coinciden en los tres principales factores de éxito para la transformación de la comunicación

La comunicación clara y transparente se clasificó como el factor principal en todas las regiones, excepto en Gran Bretaña, donde el compromiso y la participación de los empleados ocuparon el primer puesto. En Oriente Medio, el compromiso del liderazgo y el ejemplo a seguir fueron igualmente importantes y compartieron el primer puesto. En Europa Occidental, el compromiso del liderazgo también desempeñó un papel más significativo, ocupando el segundo lugar.

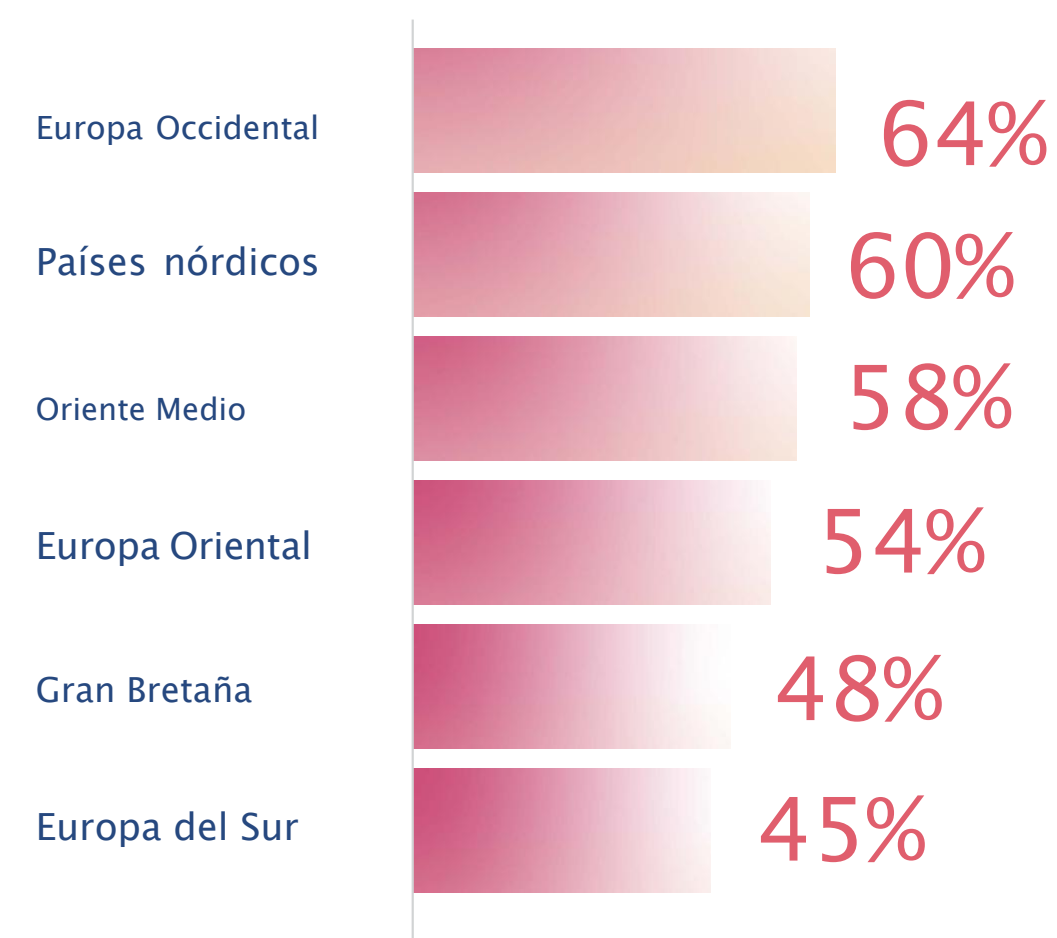
Comunicación clara y transparente



Compromiso y participación de los empleados



Compromiso del liderazgo y modelado de roles



Pregunta: ¿Cuáles son los factores de comunicación más importantes para el éxito en un proceso de transformación/cambio? Elija un máximo de cuatro.



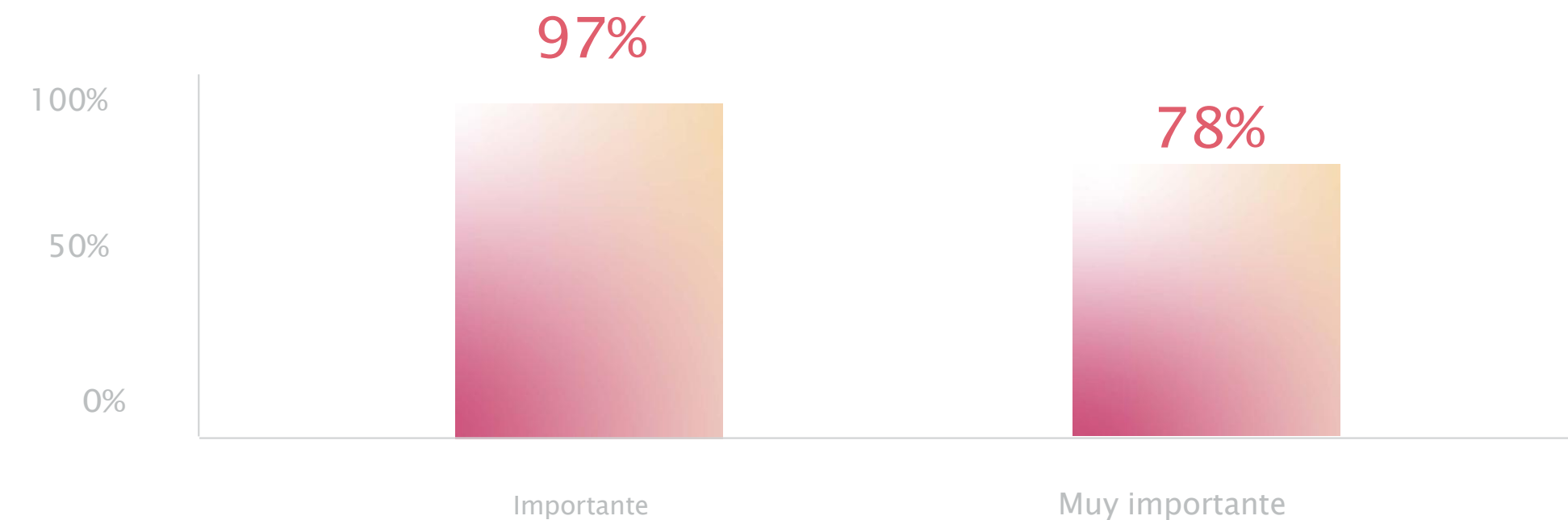
El ritmo del cambio está aumentando: ¿es su comunicación adecuada?

¿Preparado para un cambio continuo y cada vez más digital?

Los líderes empresariales han declarado claramente que la comunicación es un catalizador clave para una transformación exitosa.

En el estudio, se preguntó a los 650 profesionales de negocios: "¿Qué importancia le dan a la comunicación para el éxito de una transformación?". Un abrumador 97 % la calificó como importante y un 78 % la consideró extremadamente importante. Cabe destacar que las respuestas de la alta dirección reflejaron fielmente estos resultados.

La comunicación es un catalizador para transformaciones exitosas



650 profesionales de negocios en más de 30 países diferentes consideraron la importancia de la comunicación para el éxito de una transformación

Al pensar en el panorama cambiante de las últimas décadas, algunas cosas no han cambiado en absoluto y en algunas áreas todo ha cambiado.

Por un lado, las organizaciones siempre han necesitado un propósito auténtico y una comunicación transparente. En ese sentido, nada ha cambiado.

Pero en otro sentido, todo ha cambiado, principalmente debido al ritmo del cambio. Hoy en día, casi todas las organizaciones forman parte, de alguna manera, de la industria tecnológica. De lo contrario, corren el riesgo de volverse irrelevantes. Vivimos en un mundo digital donde las conversaciones sobre organizaciones ocurren constantemente y públicamente, algo muy diferente del pasado.

Tony Langham,

Cofundador y presidente ejecutivo, Lansons Team Farner, Reino Unido

¿Listo para transformarse con confianza?

Conéctese con su socio local de PROI para explorar cómo nuestros consultores expertos pueden guiarlo y apoyarlo en cada etapa de su viaje de cambio.

Austria

Consultoría y Servicios de Comunicaciones
Contacto:Sabine Pöhacker
www.comunicaciones.co.at

República Checa

Ewing
Contacto:Ondrej Pechar
www.ewing.cz

Alemania

Klenk y Hoursch
Contacto:Georg Kolb
www.klenkhoursch.de

Italia

Casa del Patrimonio
Contacto:Roberto Adriani
www.heritage-house.eu

Rumania

Damasco Rogalski
Contacto:Andrea Mititelu
www.rogalskidamaschin.ro

Suecia

Grupo Gullers
Contacto:Johanna Ahlmark
www.gullers.se

Ucrania

Agencia Be-It
Contacto:Miroslava Gribova
www.be-it.agency

Bélgica

ICF Next
Contacto:Ana Aguilar
www.icf.com/next

Dinamarca

Agencia LEAD
Contacto:Marianne Hjaltelin
www.leadagency.dk

Grecia

Agencia de Comunicación Out of the Box
Contacto:Dimitris Roulias
www.outofthebox.gr

Italia

Mailander
Contacto:Damir Biukic
www.mailander.it

Eslovaquia

Contacto de expertos en comunicación de Seesame:Michaela Benedigova
www.seesame.com

Emiratos Árabes Unidos

Relaciones públicas de Mojo

Contacto:Luisa Mezzina
www.mojohq.com

Reino Unido

Lanson | Contacto del equipo Farner:Tony Langham
www.lansons.com

Bélgica

Contacto de Asuntos Corporativos de Whyte:
 Florencia Jaspert www.whyte.be

Finlandia

Kaiku
Contacto:Pete Saarnivaara
www.kaiku.fi

Hungría

Comunicaciones Premier
Contacto:Krisztina Bedy
www.premiercom.hu

Noruega

Släger
Contacto:Eirik Oiestad
www.slaeger.com

Eslovenia

Herman & Partners
Contacto:Jože Špiljak
www.herman-partnerji.si

Reino Unido

BESO
Contacto:Jane Kroese
www.kisscom.co.uk

España

Atrevia
Contacto:Ester Benito
www.atrevia.com

Croacia

Oficina de Comunicaciones Colic, Laco & Partners
Contacto:Kristina Laco
www.comoffice.hr

Francia

Wellcom
Contacto:Carolina Langlais
www.wellcom.fr

Israel

Imagen pública de UNIK
Contacto:Nissim Douek
www.unik.co.il

Polonia

Comunicación 24/7
Contacto:Katarzyna Fabjaniak
www.247.com.pl



Home of the World's Leading Independent Agencies.

