

DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

PERCEPCIONES DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL: SATISFACCIÓN LABORAL, EFECTIVIDAD OPERATIVA PERCIBIDA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA OPERACIÓN LATINOAMERICANA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

Tesina de Grado presentada por
DANIELA ORELLANA AFANI

Como requisito para optar al grado de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Mariana Paludi, PhD

Octubre de 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Percepciones de reestructuración organizacional: satisfacción laboral, efectividad operativa percibida y comunicación interna en la operación latinoaamericada de una empresa multinacional de telecomunucaciones.

Nombre del candidato(a): Daniela Jeannette Orellana Afani

Carrera / Grado: Magister en Gestión Empresarial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento**: Ingenieria Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Mariana Paludi, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 30/10/2026 ; **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 30/10/2026 ; **Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

BIB-FO2385 01

TÍTULO DE TESINA: **"PERCEPCIONES DE LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL: SATISFACCIÓN LABORAL, EFECTIVIDAD OPERATIVA PERCIBIDA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LA OPERACIÓN LATINOAMERICANA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE TELECOMUNICACIONES"**

AUTORA: **Daniela Orellana Afani**

TRABAJO DE TESINA, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

Mariana Paludi, Profesora Guía
Juan Tapia, Profesor Co-Referente Interno
Patricio Mansilla, Profesor Co-Referente Externo

Santiago, Octubre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Daniela Orellana Afani.

Fecha: 30 de Octubre de 2026

AGRADECIMIENTOS

Llegar al final de este proceso significa mucho más que cerrar una etapa académica. Ha sido un camino de aprendizaje, desafíos, esfuerzo y, sobre todo, de crecimiento personal y profesional. Por eso, quiero agradecer a quienes estuvieron presentes y fueron parte de este recorrido.

A mis papás, por su amor, apoyo y confianza incondicional. Gracias por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo, la perseverancia y la importancia de seguir adelante incluso cuando el camino se hace difícil. Este logro también es de ustedes.

A mis hijos, Alonso y Felipe, por ser mi mayor motivación y por recordarme cada día que vale la pena esforzarse por alcanzar nuestros sueños. Gracias por su paciencia durante tantas horas de estudio, trabajo y dedicación. Espero que este logro les recuerde siempre que con perseverancia y compromiso podemos alcanzar aquello que nos proponemos.

A mi pareja, por acompañarme durante este proceso, por su paciencia, comprensión y apoyo en los momentos en que compatibilizar todas las responsabilidades, no fue fácil. Gracias por estar, por escuchar y por creer en mí incluso cuando yo misma dudaba.

A mis compañeros del MBA, por compartir este camino, los aprendizajes, las conversaciones, los desafíos y también tantos buenos momentos. Cada experiencia compartida hizo que este proceso fuera mucho más enriquecedor y significativo.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a que pudiera llegar hasta aquí. Cada palabra de ánimo, cada gesto de apoyo y cada muestra de confianza fueron importantes para alcanzar este objetivo.

Este cierre representa el término de una etapa, pero también el comienzo de nuevos desafíos y oportunidades. Me quedo con los aprendizajes, las experiencias y, especialmente, con las personas que hicieron posible este camino.

RESUMEN EJECUTIVO

Las reestructuraciones organizacionales son una práctica recurrente en compañías tecnológicas expuestas a alta volatilidad competitiva, innovación acelerada y cambios regulares en su portafolio de servicios. TelCorp[1] ha enfrentado procesos periódicos de reconfiguración de estructuras, roles y gobernanzas, con una frecuencia tal que estos cambios se han convertido en un fenómeno organizacional estable, con efectos relevantes sobre la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, la efectividad operativa y la comunicación interna durante los períodos de transición.

Esta tesina analiza las percepciones de los colaboradores de TelCorp, una compañía multinacional de telecomunicaciones sobre un proceso de reestructuración organizacional, y su relación con la satisfacción laboral, la efectividad operativa percibida y la comunicación interna, en la operación latinoamericana de la compañía, con el fin de proponer recomendaciones de gestión del cambio para contextos de reestructuración frecuente. El alcance del estudio es de una muestra total de 120 colaboradores: 93 en Chile, con una tasa de respuesta del 81% y 27 distribuidos en otros 7 países de Latinoamérica. Se plantean dos supuestos de trabajo: que una mejor percepción del proceso de reestructuración se asocia con mayor satisfacción laboral y mayor efectividad operativa percibida; y que la comunicación interna modera esa relación.

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando una encuesta estructurada aplicada a 120 colaboradores, y tres entrevistas semiestructuradas a cuatro líderes con responsabilidad regional en la implementación del proceso.

Con estos datos se realizó el diagnóstico cuantitativo y cualitativo de TelCorp (secciones 8.1 y 8.2), su discusión a la luz de la literatura revisada (sección 8.3), y se desarrolló una propuesta de recomendaciones de gestión del cambio estructurada según el modelo ADKAR (sección 8.4, Objetivo Específico 3).

1 En este trabajo, el nombre “TelCorp” reemplaza sistemáticamente el nombre real de la compañía por razones de confidencialidad acordadas con la organización.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS....5
RESUMEN EJECUTIVO....6
TABLA DE CONTENIDOS....7
ÍNDICE DE TABLAS....8
1. Introducción....9
2. Origen y Propósito del Estudio....10
2.1 TelCorp....10
2.2 El Problema....10
2.3 Propósito del Estudio....11
2.4 Supuestos....12
3. Objetivos....13
3.1 Objetivo General....13
3.2 Objetivos Específicos....13
4. Alcance del Estudio....14
5. Metodología de Trabajo....16
6. Revisión de la Literatura....20
6.1 Contexto internacional de la reestructuración organizacional....20
7. Marco Teórico....24
7.1 Síntesis conceptual por dimensión....24
8. Desarrollo de la Propuesta....28
8.1 Resultados de la encuesta....28
8.1.1 Caracterización de la muestra....28
8.1.2 Percepción y experiencia de la reestructuración por dimensión....29
8.1.3 Relación entre variables y análisis de los supuestos (Objetivo Específico 2)....32
8.2 Resultados de las entrevistas y comentarios abiertos....35
8.3 Discusión....41
8.4 Propuesta (Objetivo Específico 3)....44
9. Conclusiones....49
10. Referencias....52
11. Anexos....55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz metodológica de la tesina 18

Tabla 2: Caracterización de la muestra (n=120)..... 28

Tabla 3: Exposición previa a procesos de reestructuración organizacional (n=120) 29

Tabla 4: Promedios por dimensión (n=120)..... 30

Tabla 5: Nivel de acuerdo y desacuerdo por pregunta (n=120) 31

Tabla 6: Promedios por dimensión según nivel de cargo (n=120) 32

Tabla 7: Matriz de correlación de Pearson entre dimensiones (n=120) 33

Tabla 8: Coeficientes de las regresiones de moderación (variables centradas, n=120)..... 34

Tabla 09: Referencias teóricas por dimensión de la encuesta (22 referencias).... 77

Tabla 10: Diccionario de variables de la encuesta 79

Tabla 11: Perfil de los encuestados (n=120) 80

Tabla 12: Respuestas a los ítems de escala Likert (1 = Totalmente en desacuerdo … 5 = Totalmente de acuerdo; n=120)..... 84

Tabla 13: Respuestas a las preguntas abiertas (n=94 encuestados con al menos una respuesta)..... 86

Tabla 14: Notas sobre la depuración de la base de datos de la encuesta 92

Tabla 15: Carta Gantt del desarrollo de la tesina (enero-octubre 2026)..... 93

1. Introducción

La literatura especializada documenta que las reestructuraciones organizacionales afectan de forma sistemática la satisfacción laboral de los colaboradores (Howard y Frink, 1996), generando el llamado “síndrome del sobreviviente” en quienes permanecen en la organización tras el cambio (Noer, 1993; Brockner y Greenberg, 1990), y dependen en gran medida de la calidad de la comunicación interna durante el proceso (Adnan, 2024). TelCorp, la compañía multinacional de telecomunicaciones objeto de este estudio, ha enfrentado procesos periódicos de reestructuración con una frecuencia aproximada de dos años, lo que ha convertido este fenómeno en una característica estable de su funcionamiento organizacional.

Este estudio está guiado por la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo perciben los colaboradores de TelCorp el proceso de reestructuración organizacional en su operación latinoamericana, y cómo se relaciona esa percepción con su satisfacción laboral, la efectividad operativa percibida y la comunicación interna? A partir de esta pregunta, esta tesina se orienta a diagnosticar y analizar estas percepciones, y a proponer recomendaciones de gestión del cambio fundamentadas en los resultados obtenidos (objetivo general y objetivos específicos detallados en el capítulo 3).

El documento se organiza de la siguiente manera: el capítulo 2 presenta el origen, el problema y el propósito del estudio, incluyendo los supuestos de trabajo (2.4); el capítulo 3 detalla los objetivos general y específicos; el capítulo 4 define el alcance del estudio; el capítulo 5 describe la metodología de trabajo; el capítulo 6 revisa la literatura; el capítulo 7 presenta el marco teórico; el capítulo 8 presenta el desarrollo de la propuesta, incluyendo los resultados de la encuesta y las entrevistas (8.1 y 8.2), su discusión a la luz de la literatura revisada (8.3) y la propuesta de recomendaciones de gestión del cambio (8.4). Finalmente, el capítulo 9 presenta las conclusiones.

2. Origen y Propósito del Estudio

2.1 TelCorp

Por razones de confidencialidad acordadas con la organización, en este documento no se identifica el nombre de la compañía objeto de estudio. Se hace referencia a ella únicamente como “TelCorp”. TelCorp es una compañía multinacional del rubro de las telecomunicaciones, con presencia global en decenas de países de América, Europa, Asia y otras regiones. Esta presencia corresponde a la empresa en su conjunto y no debe confundirse con el alcance de la muestra analizada en esta tesina, que se detalla más adelante.

Con más de un siglo de trayectoria en la industria, TelCorp cuenta con una dotación global de decenas de miles de colaboradores. En Chile opera desde hace más de siete décadas, período en el que ha acompañado el despliegue de sucesivas generaciones de tecnología móvil en el país. Su operación local cuenta actualmente con 115 colaboradores, que se desempeñan principalmente en hardware, software y servicios en la nube, gestión y entrega de proyectos, operaciones y soporte a clientes, además de funciones de abastecimiento, comerciales y corporativas. La operación chilena forma parte de la estructura latinoamericana de la compañía, cuya dependencia regional fue precisamente el objeto de la reestructuración analizada en esta tesina, al integrarse la operación de Latinoamérica a una nueva área de mercado. Por las mismas razones de confidencialidad señaladas, las cifras de la compañía se presentan en rangos.

Los procesos de reestructuración organizacional no son un evento aislado en TelCorp, sino un fenómeno recurrente con una cadencia aproximada de cada dos años, y de profundidad variable, ya que algunos ciclos han implicado ajustes acotados, mientras que otros, como el analizado en este estudio, han representado cambios más profundos en la estructura organizacional.

2.2 El Problema

El origen de este estudio se sitúa en la frecuencia con que TelCorp ha implementado procesos de reestructuración organizacional durante los últimos años, los cuales han implicado cambios en estructuras jerárquicas, roles, responsabilidades y flujos de reporte. Aunque estos ajustes responden a la dinámica propia del sector tecnológico, generan efectos relevantes en el funcionamiento

interno, especialmente en la satisfacción de los colaboradores, la efectividad operativa percibida y la claridad de los mecanismos de comunicación interna. Esta relación entre reestructuración organizacional, satisfacción laboral y efectividad operativa ha sido documentada previamente (Howard y Frink, 1996; Sutrisno y Muharam, 2026).

El problema que se busca abordar radica en comprender cómo perciben los colaboradores estas reestructuraciones y cómo se relaciona esa percepción con su satisfacción laboral, la efectividad operativa percibida y la comunicación interna durante dichos procesos. Este problema es relevante también por sus posibles efectos sobre la permanencia de los colaboradores: la pérdida de colaboradores clave y la curva de aprendizaje asociada a nuevas estructuras representan costos significativos para las organizaciones. Estudios internacionales estiman que el costo de reemplazar a un colaborador equivale, en promedio, a un 21% de su remuneración anual, cifra que puede superar el 200% en cargos de alta especialización o liderazgo (Boushey y Glynn, 2012). Si bien existen estudios latinoamericanos sobre reestructuración organizacional (Montejano García et al., 2021; Escalante Medina y Castillo Alfaro, 2026), no se identifican estudios previos en el contexto chileno que aborden específicamente la relación entre reestructuración organizacional, satisfacción laboral, efectividad operativa percibida y comunicación interna de forma conjunta, lo que constituye el vacío que esta tesina busca cubrir.

2.3 Propósito del Estudio

El propósito de este estudio es describir las percepciones de los colaboradores sobre el proceso de reestructuración y analizar su relación con la satisfacción laboral, la efectividad operativa percibida y la comunicación interna, integrando evidencia cuantitativa, encuesta estructurada, y cualitativa, entrevistas semiestructuradas. Con ello, se busca generar información que apoye el diseño de recomendaciones de gestión del cambio que permitan acompañar mejor a los colaboradores en contextos de reestructuración frecuente.

2.4 Supuestos

Supuesto 1: Una mejor percepción del proceso de reestructuración organizacional se asocia con una mayor satisfacción laboral, y con una mayor efectividad operativa percibida.

Supuesto 2: La comunicación interna modera la relación entre la percepción del proceso de reestructuración y la satisfacción laboral: cuando la comunicación es mejor evaluada, esa relación es más favorable.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar las percepciones de los colaboradores sobre un proceso de reestructuración organizacional y su relación con la satisfacción laboral, la efectividad operativa percibida y la comunicación interna, en la operación latinoamericana de una empresa multinacional de telecomunicaciones, con el fin de proponer recomendaciones de gestión del cambio para contextos de reestructuración frecuente.

3.2 Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1: Describir las percepciones de los colaboradores sobre el proceso de reestructuración, la satisfacción laboral, la efectividad operativa, la comunicación interna y su compromiso con la empresa.

Objetivo Específico 2: Analizar la relación entre la percepción del proceso de reestructuración, la satisfacción laboral y la efectividad operativa percibida, considerando el papel de la comunicación interna**.**

Objetivo Específico 3: Proponer recomendaciones de comunicación y acompañamiento para procesos de reestructuración, fundamentadas en los resultados del estudio.

4. Alcance del Estudio

El presente estudio se centra en la operación de TelCorp. El análisis cuantitativo y cualitativo de esta tesina se concentra en la operación latinoamericana de TelCorp que cuenta con 120 colaboradores distribuidos entre Chile y otros 7 países de la región (Brasil, México, Colombia, Perú, Uruguay, Argentina y Costa Rica). De forma complementaria se recogieron respuestas de colaboradores de Europa y Asia, que se excluyen del análisis por las razones que serán explicadas en el capítulo 5. Este estudio tuvo como unidad de análisis a colaboradores individuales, jefaturas y gerencias de distintas áreas de la organización, en los países de la región latinoamericana en que opera la compañía y que hayan participado en procesos de reestructuración durante los últimos años.

Cabe señalar que la muestra se conforma por autoselección de colaboradores que voluntariamente accedieron a responder, contactados a través de la red de la tesista, por lo que no corresponde a un muestreo probabilístico formal. Sin embargo, en el caso de Chile la tasa de respuesta alcanzó el 81% de la población total (93 de 115 colaboradores), cercana a un censo más que a una simple autoselección, mientras que las 27 respuestas de otros países de Latinoamérica sí corresponden a un muestreo por conveniencia en sentido estricto (Hernández Sampieri et al., 2014), contactadas por la misma red profesional (detalle completo en el capítulo 5, Población y muestra). Esta limitación metodológica se retoma explícitamente en la sección de conclusiones.

En términos metodológicos, el estudio es de tipo descriptivo y correlacional (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014,), descriptivo, porque caracteriza el perfil de los colaboradores y sus percepciones; y correlacional, porque busca establecer la relación entre la percepción del proceso de reestructuración, la satisfacción del colaborador, la efectividad operativa percibida y la comunicación interna. El estudio no abarca otras empresas del sector, aunque se incorpora evidencia internacional comparada como marco de referencia teórico (ver sección 6.1).

El estudio analiza un caso: el proceso de reestructuración de la operación latinoamericana de una empresa multinacional de telecomunicaciones. Combina dos fuentes de información, siguiendo un enfoque de métodos mixtos (Creswell y Plano Clark, 2018). Una encuesta aplicada a 120 colaboradores permite describir sus percepciones sobre el proceso y examinar la relación entre ellas. Entrevistas semiestructuradas a 4 líderes que implementaron el cambio permiten comprender cómo lo vivieron y lo condujeron. Ambas fuentes se analizan de forma

complementaria: la encuesta muestra qué se percibe y en qué medida; las entrevistas ayudan a interpretar por qué.

5. Metodología de Trabajo

Este capítulo describe el diseño metodológico de la tesina: el tipo de estudio, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos (encuesta y entrevistas) y su análisis el modelo de gestión del cambio utilizado, y la posicionalidad de la autora frente al fenómeno estudiado.

Tipo de estudio. Este estudio adopta un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), de alcance descriptivo y correlacional: descriptivo, porque caracteriza el perfil de los colaboradores y sus percepciones sobre el proceso de reestructuración; correlacional, porque analiza el grado de asociación entre la percepción del proceso, la satisfacción laboral, la efectividad operativa percibida y la comunicación interna, en los mismos participantes (Hernández Sampieri et al., 2014). Al tratarse de datos de corte transversal (un único punto en el tiempo), este diseño permite establecer asociaciones entre variables, pero no relaciones de causalidad.

Población y muestra. La población de interés corresponde a colaboradores de TelCorp que vivieron el proceso de reestructuración estudiado. Se encuestó a colaboradores de TelCorp en países de Latinoamérica, contactados a través de la red de contactos de la tesista, mediante una solicitud de participación voluntaria en la que se indicó explícitamente la confidencialidad y privacidad de los datos recolectados. La muestra se concentra mayoritariamente en Chile, el país donde la tesista trabaja y donde tuvo acceso directo a la dotación completa; esto no constituye un defecto del estudio, sino una condición propia de su diseño, que se declara explícitamente. En Chile, la encuesta fue respondida por 93 de 115 colaboradores de la población total (tasa de respuesta del 81%, cercana a un censo), con representación de todas las áreas presentes en el país y de distintos cargos y roles; se invitó también a colaboradores de otros países de la región para recoger experiencias del mismo proceso en distintos lugares de la empresa, obteniéndose 27 respuestas adicionales distribuidas en 7 países, contactados por el mismo medio. La muestra total es de 120 colaboradores. Adicionalmente, se recibieron 15 respuestas de colaboradores de China (a través de una plantilla Excel aparte, dado que Google Forms está bloqueado por restricciones de acceso en ese país) y 5 respuestas de España, Irlanda y Suecia (a través del mismo formulario estructurado). Ninguna de estas 20 respuestas forma parte de las 120 analizadas en esta tesina, dado que el estudio se centra en el paso de la operación de Latinoamérica hacia la nueva área de mercado, proceso que estos países no vivieron.

Limitación del instrumento. Las categorías de antigüedad del cuestionario ('5 a 10 años' y '10 a 15 años') se solapan en su límite, lo que constituye un error de diseño del instrumento no advertido antes de su aplicación: no es posible determinar con certeza en qué categoría se clasificó un colaborador con exactamente 10 años de antigüedad. Esta imprecisión no afecta las seis dimensiones de percepción analizadas en esta tesina, pero se declara explícitamente como limitación del perfil demográfico.

El cuestionario (Anexo 1) mide seis dimensiones en escala Likert de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo – totalmente de acuerdo): A. Percepción de la reestructuración (2 ítems), B. Comunicación interna (3 ítems), C. Satisfacción laboral (3 ítems), D. Efectividad operativa percibida (3 ítems), E. Rotación/retención (2 ítems, con reversión del ítem de intención de salida), F. Experiencia de gestión del cambio (2 ítems). Cada dimensión se construyó a partir de las referencias teóricas revisadas en el capítulo 7; por ejemplo, el ítem “Conozco con claridad los motivos que llevaron a la empresa a implementar el proceso de reestructuración organizacional” (dimensión A) opera el indicador de percepción del proceso. El mapeo completo entre cada dimensión y sus referencias teóricas de sustento se documenta en el Anexo 4. Incluye además dos preguntas abiertas**:** qué aspectos del proceso destacaría como positivos y cuáles deberían mejorarse, y si existía algún otro aspecto relevante no cubierto por la encuesta. Para identificar los temas más recurrentes en las respuestas a estas preguntas se realizó un conteo de palabras clave, complementado con lectura cualitativa (resultados en la sección 8.2). El cuestionario se aplicó en una versión bilingüe español-inglés; las respuestas a las preguntas abiertas recibidas originalmente en inglés fueron traducidas al español por la autora de esta tesina para su presentación en este documento.

Análisis de la encuesta. Para cada dimensión se calculó un puntaje compuesto (promedio simple de sus ítems), invirtiendo el ítem de intención de salida en la dimensión E (E1), dado que al tratarse de una afirmación formulada en sentido negativo respecto de la retención, debe calificarse en sentido inverso a los ítems positivos de la misma dimensión (Hernández Sampieri et al., 2014). La confiabilidad de las escalas se evaluó con el coeficiente alfa de Cronbach. La relación entre dimensiones se analizó mediante correlación de Pearson, y el rol de la comunicación interna se evaluó mediante regresión lineal con término de interacción.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a cuatro líderes con responsabilidad de implementación regional, en tres sesiones: la primera, con el Entrevistado 1, de 24 minutos; la segunda, con el Entrevistado 2, de 22 minutos; y la tercera, conjunta, con los Entrevistados 3 y 4, de 28 minutos. Dado que los temas

tratados (el proceso de reestructuración y la continuidad del propio cargo de cada líder) involucran información sensible, y que los cuatro entrevistados podrían ser identificables por su área dentro de la organización, se resguardó su identidad mediante codificación (Entrevistado 1 a 4) y la omisión de nombres, cargos, áreas y términos internos de la compañía, tanto en las transcripciones (Anexo 3) como en el análisis (sección 8.2). Cada entrevistado otorgó además consentimiento oral explícito para participar y para que la conversación fuera grabada. Las entrevistas fueron transcritas y analizadas por tema (comunicación, rotación/retención, costos, experiencia personal de liderazgo), identificando citas textuales representativas atribuibles a cada persona mediante su código.

Tabla 1: Matriz metodológica de la tesina

Objetivo específico	Qué medir	Tipo de dato	Cómo se obtiene	Fuente
1. Describir las percepciones (OE1)	Percepción del proceso de reestructuración, satisfacción laboral, efectividad operativa percibida, comunicación interna y compromiso	Mixto	Encuesta estructurada (escala Likert y preguntas abiertas) + entrevistas semiestructuradas	Colaboradores y liderazgo regional de TelCorp (Latinoamérica)
2. Analizar la relación entre variables (OE2)	Asociación entre percepción del proceso, satisfacción laboral y efectividad operativa percibida, y rol moderador de la comunicación interna	Cuantitativo	Correlación de Pearson y regresión lineal con término de interacción	Colaboradores de TelCorp (Latinoamérica), n=120
3. Proponer recomendaciones (OE3)	Recomendaciones de comunicación y acompañamiento para procesos de reestructuración	Mixto	Resultados de la encuesta y las entrevistas (8.1–8.3) + modelo ADKAR, con Kotter como complemento	Hallazgos propios + literatura (capítulo 6 y 7)

Fuente: elaboración propia

El modelo de gestión del cambio utilizado para la propuesta (capítulo 8) se describe y justifica en el capítulo 7 (Marco Teórico, sección 7.1).

Posicionalidad y confidencialidad. La autora de esta tesina se desempeña en TelCorp desde hace 20 años, lo que le otorgó acceso directo al proceso de reestructuración estudiado y a la red de colaboradores y líderes entrevistados. Esta cercanía es también una fuente potencial de sesgo: al ser colega de quienes responden, existe el riesgo de que los participantes moderen sus respuestas, o de que la propia interpretación de los datos esté influida por la experiencia personal de la autora en la organización. Para mitigar este riesgo, se resguardó el anonimato de

los colaboradores (encuesta sin datos identificatorios) y de los entrevistados (transcripciones anonimizadas, sin cargos ni nombres), y se mantuvo el nombre de la compañía en reserva ("TelCorp") en todo el documento, incluidos los anexos entregados.

En el desarrollo de la presente tesis de magíster se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa, específicamente Claude (Anthropic, modelo Claude Sonnet), con el propósito exclusivo de asistir en la aplicación de correcciones de redacción, la reorganización de contenido según los comentarios de retroalimentación de la profesora guía, y la verificación de consistencia de datos y cifras entre secciones del documento, durante la etapa de redacción final y revisión de resultados, discusión y anexos. Los comandos (prompts) empleados consistieron en instrucciones puntuales para aplicar cada observación de revisión como cambio rastreado, verificar la coherencia de cifras y referencias cruzadas entre secciones, y sugerir redacciones alternativas para mayor claridad académica. Todo el contenido resultante fue rigurosamente revisado, contrastado con la literatura especializada y validado de forma crítica por la autora, quien asume la plena responsabilidad intelectual y académica del texto final presentado.

6. Revisión de la Literatura

La revisión de literatura se realizó a través de Google Académico, el repositorio institucional de la Universidad Técnica Federico Santa María (repositorio.usm.cl) y Dialnet, y se complementó con 11 documentos en PDF (tesis y artículos académicos sobre reestructuración organizacional y gestión del cambio) reunidos por la autora durante la etapa exploratoria de la tesina. Las palabras clave principales combinadas en la búsqueda fueron, en español, “reestructuración organizacional”, “satisfacción laboral”, “comunicación interna”, “efectividad operativa” y “gestión del cambio”, y en inglés, “organizational restructuring”, “employee satisfaction”, “internal communication” y “change management”, combinadas además con el sector de telecomunicaciones o tecnología y, para la literatura local, con “Chile”. Los criterios de selección consideraron la relación directa con las seis dimensiones de la encuesta, la cercanía con el sector estudiado, el idioma (español o inglés) y el período de publicación (preferentemente de los últimos quince años, incluyendo antecedentes clásicos cuando resultaban conceptualmente pertinentes). Al comparar esos 11 documentos con 15 fuentes obtenidas en las plataformas mencionadas, se conformó un universo de 26 fuentes candidatas, de las cuales se seleccionaron 15 para el núcleo temático y 7 adicionales para el contexto internacional (22 en total), todas citadas en este capítulo y en el marco teórico (capítulo 7).

6.1 Contexto internacional de la reestructuración organizacional

La reestructuración organizacional no es un fenómeno acotado a un país o industria en particular, sino un proceso ampliamente documentado en la literatura de gestión a nivel internacional, presente tanto en economías desarrolladas como en economías emergentes, y en sectores tan diversos como la banca (Sutrisno y Muharam, 2026), la salud (Ihunwo y Poi, 2022; Jabir et al., 2025), la educación (Notanubun et al., 2019) y la industria (Borjas García, 2006), además del propio sector de las telecomunicaciones (Del Bono, 2024). La revisión de literatura desarrollada para esta tesina reúne evidencia proveniente de al menos ocho países en cuatro continentes. Si bien 22 fuentes no permiten establecer conclusiones comparativas rigurosas entre regiones, sí sugieren que las relaciones entre reestructuración organizacional, satisfacción del colaborador, comunicación interna, efectividad operativa percibida, rotación de personal y costos económicos han sido abordados en contextos diversos.

América Latina: impacto de la reestructuración en la satisfacción laboral

En la región latinoamericana, los estudios revisados se concentran principalmente en pequeñas y medianas empresas que enfrentan procesos de reestructuración como respuesta a crisis internas o presiones competitivas. En Nicaragua, Escalante Medina y Castillo Alfaro (2026) documentan el caso de la empresa Disanic S.A., mostrando cómo la reestructuración impactó de forma simultánea la satisfacción del personal, la comunicación interna, la rotación y los costos económicos. En Ecuador, Pontón Espinoza (2019) analiza el caso de la Compañía BEGORO S.A., evidenciando que una reestructuración de la gestión del desempeño incide directamente en la satisfacción laboral. En México, Borjas García (2006) estudia una reestructuración basada en administración del conocimiento en la industria metalmecánica, mientras que Yáñez Garibay (2026) aplica el modelo ADKAR a la gestión del cambio en una consultora tecnológica, y Montejano et al. (2021) vinculan la administración de operaciones con el desempeño empresarial. En Panamá, Madrid George (2026) realiza una revisión sistemática sobre confianza organizacional y resiliencia ante el cambio, y en Perú, Fernández Díaz (2026) aborda la comunicación interna en un proceso de fusión empresarial. En conjunto, estos casos muestran un patrón regional: la reestructuración suele originarse en necesidades de eficiencia y sobrevivencia organizacional, con efectos directos y bien documentados sobre las personas.

Estados Unidos: el síndrome del sobreviviente y el compromiso organizacional

Estados Unidos concentra parte de la literatura más antigua y metodológicamente consolidada sobre la materia. El estudio clásico de Howard y Frink (1996) es una de las primeras investigaciones en establecer empíricamente el vínculo entre reestructuración organizacional y satisfacción laboral, y continúa siendo citado en estudios recientes. Décadas después, la tesis de Hayase (2009) de la Universidad de Nevada encuentra una relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional, vinculada específicamente al compromiso, el esfuerzo discrecional y la percepción de sentido en el trabajo. Por su parte, Bicchinella (2025) analiza, en una agencia pública del sector educativo, un proceso de reorganización y externalización laboral (outsourcing), y encuentra preocupaciones relevantes respecto del bienestar de los empleados, las relaciones externas, la cultura organizacional y la eficiencia de gestión. Esta trayectoria de más de veinticinco años confirma que la reestructuración organizacional es un objeto de estudio maduro dentro de la disciplina de gestión empresarial.

Asia y África: efectividad operativa en economías emergentes

Asia, y en particular el sudeste asiático, aporta un volumen considerable de evidencia reciente. África aporta un antecedente adicional desde el sector salud. En Indonesia, Notanubun et al. (2019) estudian el efecto de la reestructuración sobre el desempeño organizacional en una entidad pública de educación (Maluku), Prasetyo y Hermina (2026) proponen un modelo de mediación de la satisfacción laboral entre reestructuración y desempeño, y Sutrisno y Muharam (2026) analizan el caso del Bank BRI, vinculando el cambio estructural con el desempeño comercial y operativo. En Nigeria (África), Ihunwo y Poi (2022) examinan el impacto de la reestructuración sobre la efectividad operativa en el sector salud, y en Malasia, Jabir et al. (2025) desarrollan una revisión sistemática sobre los efectos de los cambios organizacionales en el trabajo en equipo dentro del sector sanitario. Estos estudios muestran que la reestructuración es también una herramienta de gestión frecuente en economías emergentes, aplicada tanto en el sector público como en industrias reguladas.

España: comunicación interna y costos en la reestructuración del sector telecomunicaciones

Dentro del conjunto de fuentes revisadas, el antecedente más directamente comparable al caso de estudio de esta tesina proviene de España. Del Bono (2024) analiza la reestructuración productiva y la flexibilización laboral en Telefónica España, documentando cómo los procesos de externalización y precarización laboral alteran la comunicación interna entre la organización y sus trabajadores, y generan costos económicos y humanos que recaen principalmente sobre las personas. Si bien su enfoque es sociológico y crítico distinto del enfoque de gestión organizacional que adopta esta tesina, su valor para esta investigación no radica solo en compartir el sector telecomunicaciones, sino en que ilustra, en una multinacional del mismo rubro que TelCorp, cómo un proceso de cambio estructural puede erosionar la comunicación interna y elevar los costos económicos si no se gestiona adecuadamente: dos de las dimensiones centrales que esta tesina explora en el caso de TelCorp.

Síntesis y vínculo con el caso de TelCorp

Dentro de las fuentes revisadas, la reestructuración organizacional aparece documentada en contextos muy distintos al de TelCorp, y solo el estudio de Del Bono (2024) sobre Telefónica España aborda directamente el sector telecomunicaciones. Esto sugiere que, al menos en el corpus revisado, la evidencia sectorial es escasa; esta tesina aporta un caso de la operación latinoamericana de una multinacional de telecomunicaciones, sin pretender cerrar esa brecha pero si comprender el vínculo .

7. Marco Teórico

Este capítulo presenta el marco teórico que sustenta la tesina: la revisión de literatura, modelos y evidencia internacional pertinentes al problema diagnosticado, con el fin de fundamentar teoricamente el análisis empírico que realizará esta tesina.

7.1 Síntesis conceptual por dimensión

Esta sección define seis conceptos fundamentals y distintos modelos de gestión del cambio que fundamentan la propuesta desarrollada en el capítulo 8.

Reestructuración organizacional. Se entiende como el rediseño deliberado de las estructuras, roles, jerarquías y flujos de reporte de una organización, generalmente como respuesta a presiones competitivas, tecnológicas o de eficiencia. Howard y Frink (1996), fundamentan empíricamente, en uno de los primeros estudios del área, el vínculo directo entre estos procesos y la satisfacción de los colaboradores. Estudios posteriores confirman y amplían este efecto. Entre ellos, Escalante Medina y Castillo Alfaro (2026) documentan, en una empresa nicaragüense, cómo una misma reestructuración afectó de forma simultánea la satisfacción, la comunicación interna, la rotación y los costos; y Bicchinella (2025) muestra, en el sector público de EE.UU., que los procesos de externalización (outsourcing) inciden específicamente en la experiencia de los colaboradores que permanecen en la organización (Pontón Espinoza, 2019; Sutrisno y Muharam, 2026).

Satisfacción laboral. Corresponde al grado en que un colaborador valora positivamente su experiencia de trabajo. El vínculo entre reestructuración y satisfacción laboral, establecido de forma clásica por Howard y Frink (1996), es confirmado por estudios más recientes. Prasetyo y Hermina (2026) encuentran que la satisfacción laboral media la relación entre la reestructuración y el desempeño de los colaboradores, mientras que Aregawi y Vijaya (2023) muestran, en organizaciones gubernamentales de Etiopía, que la calidad de la comunicación durante el proceso modera directamente ese efecto (Pontón Espinoza, 2019).

Comunicación interna. Se refiere a la calidad, oportunidad y claridad con que una organización transmite información a sus colaboradores durante un proceso de cambio. Adnan (2024), en una revisión narrativa de prácticas y barreras de comunicación interna durante el cambio organizacional, identifica la claridad y la consistencia del mensaje como los factores con mayor efecto moderador sobre la satisfacción. Aregawi y Vijaya (2023) confirman este rol moderador empíricamente, lo que fundamenta directamente el Supuesto 2 de esta tesina.

Efectividad operativa percibida. Corresponde a la percepción del colaborador sobre la eficiencia de los procesos del trabajo, la mejora del desempeño de su área y la suficiencia de recursos y herramientas tras la reestructuración, una medida perceptual autorreportada, y no un indicador operativo objetivo como productividad, costos o cumplimiento de plazos. Ihunwo y Poi (2022) encuentran, en un hospital universitario de Nigeria, que la reestructuración mejoró la percepción de eficiencia de los procesos, aunque a costa de una mayor carga de trabajo percibida por el personal. Sutrisno y Muharam (2026) muestran, en una entidad bancaria indonesia, una asociación positiva entre el cambio estructural y el desempeño comercial percibido (Bicchinella, 2025).

Retención y compromiso. La retención se refiere a la permanencia efectiva de los colaboradores en la organización, mientras que el compromiso corresponde a su disposición a continuar desarrollando su carrera en ella. Kumar (2022), mediante un modelo de regresión, muestra que las prácticas de gestión del talento predicen significativamente la intención de rotación, hallazgo consolidado por la revisión sistemática de Sinisterra et al. (2024). Cruz Alvear (2026) aporta evidencia en español sobre los determinantes organizacionales de la rotación, incluyendo el rol de la comunicación interna y el clima laboral.

Efectos en los colaboradores que permanecen. La literatura sobre "síndrome del sobreviviente" analiza los efectos psicológicos y organizacionales en los colaboradores que permanecen en la empresa después de un proceso de reestructuración o desvinculaciones, incluyendo culpa, inseguridad laboral y disminución del compromiso (Noer, 1993; Brockner y Greenberg, 1990). Brockner y Greenberg (1990) proponen que la percepción de justicia organizacional durante el proceso es un determinante clave de las reacciones de quienes permanecen, lo que es directamente relevante para interpretar los hallazgos cualitativos de esta tesina sobre comunicación e incertidumbre (sección 8.2).

Modelo de Lewin. El modelo de tres pasos de Lewin (1947) descongelar, mover y congelar, constituye la base conceptual sobre la que se construyeron los modelos posteriores de Kotter y ADKAR: describe el cambio organizacional como un proceso de romper el equilibrio existente, introducir el cambio, y estabilizar un nuevo equilibrio.

Modelo de Kotter. Propuesto por Kotter (1995, 1996) a partir de su análisis de por qué fracasan las transformaciones organizacionales, mira el cambio desde la organización y su liderazgo, en ocho pasos secuenciales: crear un sentido de urgencia, formar una coalición guía con poder y credibilidad, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión de forma constante y coherente por todos los canales, eliminar obstáculos y empoderar a las personas, generar victorias a corto plazo, consolidar las mejoras sin declarar éxito prematuramente, y anclar los cambios en la cultura organizacional. Su fortaleza es permitir evaluar cómo se condujo una reestructuración; su debilidad es ser un modelo descendente (top-down), secuencial y con poca validación empírica rigurosa (Appelbaum et al., 2012).

Modelo ADKAR. Formalizado por Hiatt (2006), parte de la premisa de que las organizaciones cambian cuando cambian las personas, una a una, a través de cinco condiciones que deben alcanzarse en orden: Conciencia (entender por qué se hace el cambio), Deseo (querer participar y apoyarlo), Conocimiento (saber cómo cambiar y qué se espera), Habilidad (poder aplicarlo en la práctica diaria) y Refuerzo (contar con incentivos y reconocimiento que sostengan el cambio). Si una etapa falla, las siguientes quedan bloqueadas, lo que permite identificar el punto de quiebre de la adopción del cambio a nivel individual.

Selección del modelo de la propuesta. Yáñez Garibay (2026) aplica empíricamente el modelo ADKAR en un estudio de caso de una consultora tecnológica, clasificando el nivel de resistencia y patrocinio al cambio de 16 colaboradores de un equipo afectado por una reestructura de organigrama; sus hallazgos muestran que la resistencia se concentró en la confusión sobre las nuevas líneas de reporte y en la percepción de mayores responsabilidades sin compensación adicional, más que en un rechazo al cambio en sí. Dado que esta tesina mide percepciones individuales de los colaboradores, se utiliza ADKAR como marco principal para estructurar la propuesta (capítulo 8), el problema de

investigación indaga en cómo los colaboradores perciben el proceso, y los instrumentos aplicados, la encuesta de percepción individual y entrevistas semiestructuradas capturan precisamente las etapas de conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo que ADKAR describe a nivel de cada personar. Kotter se utiliza como marco complementario para contrastar cómo la organización condujo el proceso a nivel de liderazgo y comunicación. La brecha entre lo que la empresa comunicó (nivel Kotter) y lo que los colaboradores efectivamente comprendieron o sintieron (nivel ADKAR) es, de hecho, un posible hallazgo relevante de esta tesina, especialmente en una multinacional donde el cambio suele diseñarse en la casa matriz y bajarse a la operación regional. Ambos modelos se utilizan aquí como lente analítica retrospectiva para interpretar percepciones ya ocurridas, y no como guía prescriptiva de implementación.

8. Desarrollo de la Propuesta

Este capítulo presenta los resultados cuantitativos de la encuesta y cualitativos de las entrevistas (secciones 8.1 y 8.2), los discute a la luz del marco teórico presentado en el capítulo 7 (sección 8.3), y culmina con una propuesta de recomendaciones de gestión del cambio fundamentada en dichos resultados (sección 8.4).

8.1 Resultados de la encuesta

Este subcapítulo presenta los resultados de la encuesta estructurada aplicada a los colaboradores incluyendo una sección de comentarios abiertos; y los resultados de las entrevistas.

8.1.1 Caracterización de la muestra

La encuesta estructurada (Anexo 1) fue respondida por 120 colaboradores de TelCorp en la operación latinoamericana: 93 en Chile con una tasa de respuesta del 81% sobre la población total del país (115 colaboradores), y 27 en otros países de la región. El área con mayor representación es Cloud Software & Services (41 respuestas, 34%), seguida de Project Management/Delivery/Operations (29 respuestas, 24%) y Customer Support/Service Delivery (15 respuestas, 12%). El 75% de los respondientes se identifica como colaborador individual sin personas a cargo, y el 57% tiene más de 15 años de antigüedad en la empresa. El 96% declara haber estado presente en al menos un proceso de reestructuración organizacional, y un 48% señala haber vivido 5 o más procesos, lo que confirma la alta frecuencia de este fenómeno descrita en la Introducción.

Tabla 2: Caracterización de la muestra (*n*=120)

Variable	Categoría	N	%
País	Chile	93	78%
País	Otros países (7 países)	27	22%
País	**Subtotal**	**120**	**100%**
Área	Cloud Software & Services	41	34%
Área	Project Management / Delivery / Operations	29	24%

Área	Customer Support / Service Delivery	15	12%
Área	Otras áreas (Supply, Comercial, Networks, Corporativas)	35	29%
Área	**Subtotal**	**120**	**100%**
Nivel de cargo	Colaborador/a individual	90	75%
Nivel de cargo	Gerencia / Senior Manager / Director	12	10%
Nivel de cargo	Jefatura / People Manager / Liderazgo regional	8	7%
Nivel de cargo	Otro	10	8%
Nivel de cargo	**Subtotal**	**120**	**100%**
Antigüedad	Más de 15 años	68	57%
Antigüedad	10 a 15 años	24	20%
Antigüedad	5 a 10 años	20	17%
Antigüedad	Menos de 5 años	8	7%
Antigüedad	**Subtotal**	**120**	**100%**

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta estructurada (n=120).

8.1.2 Percepción y experiencia de la reestructuración por dimensión

Previo al análisis por dimensión, la Tabla 3 detalla la exposición previa de la muestra a procesos de reestructuración organizacional, cuya alta frecuencia se describió en la sección 8.1.1.

Tabla 3: Exposición previa a procesos de reestructuración organizacional (*n*=120)

Variable	Categoría	N	%
Exposición a procesos	5 o más procesos	57	48%
Exposición a procesos	3 a 4 procesos	31	26%
Exposición a procesos	1 a 2 procesos	27	22%
Exposición a procesos	Ninguno	5	4%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta estructurada (n=120).

Para cada una de las seis dimensiones de la encuesta se calculó un puntaje compuesto (promedio simple de sus ítems en escala Likert de 1 a 5; en la dimensión E se invirtió el ítem de intención de salida antes de promediarlo, de modo que un puntaje más alto indique mayor retención). La confiabilidad de las escalas, medida con el coeficiente alfa de Cronbach (α), es adecuada para dimensiones de tres ítems (B: α = ,81; C: α = ,82; D: α = ,80) y aceptable para las de dos ítems (A: α = ,67; E: α = ,70; F: α = ,77), consistente con el hecho de que escalas más cortas tienden a producir estimaciones de alfa más conservadoras. La dimensión mejor evaluada es la retención/compromiso (E = 3,73), seguida de la satisfacción laboral (C = 3,47).

Las demás dimensiones (A, B, D, F) presentan promedios cercanos entre sí (3,16 a 3,39) y próximos al punto neutro de la escala (3), por lo que las diferencias de media entre ellas (0,03 a 0,23 puntos) deben interpretarse con cautela. El porcentaje de acuerdo y desacuerdo por dimensión matiza esta lectura: la experiencia de gestión del cambio (F) es la dimensión con menor proporción de acuerdo (48%), seguida de la comunicación interna (B) y la efectividad operativa percibida (D, 57% cada una), mientras que la comunicación interna (B) es la que concentra mayor desacuerdo (33%). Esto sugiere que, si bien ninguna dimensión muestra una evaluación mayoritariamente negativa, la gestión del cambio y la comunicación interna son los aspectos donde una proporción más amplia de colaboradores expresa desacuerdo (ver tabla 4); en el caso de la comunicación interna, esto significa que una parte relevante de los colaboradores no percibió haber recibido información oportuna, clara o suficiente sobre el proceso de cambio.

Tabla 4: Promedios por dimensión (*n*=120)

Dimensión	Media	DE	% Acuerdo	% Neutral	% Desacuerdo
A. Percepción de la reestructuración	3,39	0,85	60%	20%	20%
B. Comunicación interna	3,16	0,93	57%	10%	33%
C. Satisfacción laboral	3,47	0,98	69%	8%	22%
D. Efectividad operativa percibida	3,21	0,83	57%	12%	30%
E. Retención / compromiso (invertida)	3,73	1,11	67%	13%	20%
F. Experiencia de gestión del cambio	3,21	0,92	48%	24%	28%

Fuente: elaboración propia. Escala 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Como verificación adicional, se repitió este análisis utilizando únicamente las respuestas de Chile (*n*=93): los puntajes promedio por dimensión y las correlaciones entre variables mantienen una magnitud y significancia estadística similares a las del análisis con la muestra completa, lo que indica que el patrón observado no depende de las 27 respuestas de otros países.

Análisis por pregunta. Los promedios por dimensión esconden diferencias relevantes entre ítems de una misma dimensión. Por ejemplo, el 73% de los colaboradores declara estar satisfecho con su trabajo en general (C1), pero solo el 28% considera que la reestructuración tuvo un efecto positivo en esa satisfacción

(C2); de forma similar, solo el 24% percibe que los procesos de trabajo son más eficientes desde la reestructuración (D1), y el 26% ha considerado dejar la empresa a raíz de ella (E1). El detalle completo por pregunta se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5: Nivel de acuerdo y desacuerdo por pregunta (*n*=120)

C1	Actualmente me siento satisfecho/a con mi trabajo	73%	10%	17%
E2	Me siento comprometido/a a seguir mi carrera en la empresa	70%	18%	12%
D3	Cuento con los recursos y herramientas necesarias tras el cambio	65%	26%	9%
C3	Mis funciones actuales están alineadas con mis capacidades	63%	20%	17%
B3	Mi jefatura directa me explicó cómo me afectaría el proceso	58%	16%	26%
A1	Conozco con claridad los motivos del cambio	53%	30%	17%
A2	La reestructuración se implementó de forma ordenada y planificada	46%	36%	18%
B1	Recibí información oportuna sobre los avances del proceso	42%	35%	23%
F2	Recibí la capacitación o el apoyo necesario para adaptarme	42%	36%	22%
F1	Percibí un liderazgo visible y comprometido durante el proceso	36%	42%	22%
B2	La comunicación recibida ayudó a reducir mi incertidumbre	31%	33%	36%
C2	La reestructuración tuvo un efecto positivo en mi satisfacción laboral	28%	40%	32%
D2	El desempeño de mi área ha mejorado desde la reestructuración	28%	47%	25%
E1	He considerado dejar la empresa desde la reestructuración	26%	17%	57%
D1	Los procesos de trabajo son más eficientes desde la reestructuración	24%	43%	32%

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta estructurada (n=120). Acuerdo = respuestas 4 o 5; Desacuerdo = respuestas 1 o 2, en escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). El ítem E1 se muestra en su sentido original (sin invertir), por lo que "acuerdo" indica mayor intención de salida.

Diferencias según nivel *de cargo.* Al comparar colaboradores con cargo de liderazgo (gerencia, jefatura o liderazgo regional; n = 20) y sin él (n = 100), los primeros evalúan de forma sistemáticamente más favorable las seis dimensiones, con diferencias estadísticamente significativas en la percepción del proceso de reestructuración (A: 3,75 frente a 3,32), $t(30,2) = 2,32$, $p = ,027$, y en la satisfacción laboral (C: 3,93 frente a 3,37), $t(33,5) = 2,84$, $p = ,008$; en las demás dimensiones la diferencia es consistente en la misma dirección, aunque no alcanza significancia estadística, probablemente por el tamaño reducido del grupo de liderazgo. El detalle completo se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6: Promedios por dimensión según nivel de cargo (*n*=120)

Dimensión	Liderazgo (*n*=20)	Sin liderazgo (*n*=100)	Diferencia	*t*	*Df*	*P*
A. Percepción de la reestructuración	3,75	3,32	+0,43	2,32	30,2	,027*
B. Comunicación interna	3,47	3,10	+0,37	2,02	35,2	,051
C. Satisfacción laboral	3,93	3,37	+0,56	2,84	33,5	,008*
D. Efectividad operativa percibida	3,48	3,16	+0,33	1,59	26,7	,123
E. Retención / compromiso (invertida)	4,08	3,66	+0,42	1,81	32,6	,080
F. Experiencia de gestión del cambio	3,42	3,17	+0,26	1,12	26,5	,271

*Fuente: elaboración propia en base a la encuesta estructurada. Prueba t de Welch para diferencia de medias entre grupos independientes; * p < ,05.*

8.1.3 Relación entre variables y análisis de los supuestos (Objetivo Específico 2)

Para poner a prueba los supuestos planteados en la sección 2.4 se construyó, para cada colaborador, un puntaje compuesto por dimensión (promedio de sus ítems; en la dimensión E se invirtió el ítem de intención de salida) y se calculó la correlación de Pearson entre todas las dimensiones. Es importante señalar una limitación metodológica: la encuesta es de corte transversal (un único punto en el tiempo), por lo que permite evaluar asociaciones entre variables, pero no relaciones de causalidad ni cambios a lo largo del tiempo, que requerirían datos de panel (antes/después) y no forman parte del alcance de esta tesina.

Tabla 7: Matriz de correlación de Pearson entre dimensiones (*n*=120)

	A	B	C	D	E	F
A. Percepción reestructuración	—	,59	,49	,64	,39	,59
B. Comunicación interna	,59	—	,47	,62	,35	,63
C. Satisfacción laboral	,49	,47	—	,72	,61	,66
D. Efectividad operativa Percibida	,64	,62	,72	—	,42	,74
E. Retención / compromise	,39	,35	,61	,42	—	,44
F. Experiencia gestión del cambio	,59	,63	,66	,74	,44	—

Fuente: elaboración propia. Correlación de Pearson, n=120. Todos los coeficientes son positivos y estadísticamente significativos (p < ,001 en las 15 correlaciones), consistente con que una mejor percepción en una dimensión se asocia a una mejor percepción en las demás.

Supuesto 1: reestructuración, satisfacción y efectividad operativa percibida

La percepción del proceso de reestructuración (A) se asocia de forma moderada con la satisfacción laboral (C) (r = ,49) y de forma alta con la efectividad operativa percibida (D) (r = ,64); a su vez, la satisfacción y la efectividad operativa percibida se asocian fuertemente entre sí (r = ,72). Estos resultados respaldan el Supuesto 1: quienes perciben mejor el proceso de reestructuración reportan mayor satisfacción laboral y mayor efectividad operativa percibida. Dada la naturaleza transversal de los datos, se trata de una asociación medida en un único momento, que no permite afirmar que una mejor percepción del proceso cause esos resultados.

Supuesto 2: comunicación interna

La comunicación interna (B) correlaciona de forma moderada con la satisfacción (C) (r = ,47, p < ,001) y de forma más fuerte con la efectividad operativa percibida (D, r = ,62, p < ,001) y la experiencia de gestión del cambio (F, r = ,63, p < ,001), lo que evidencia su relevancia transversal. Para explorar formalmente el rol moderador planteado en el Supuesto 2 se estimaron dos regresiones lineales con término de interacción: C = b0 + b1·A + b2·B + b3·(A×B), y la misma especificación usando D como variable dependiente (variables centradas antes de construir la interacción; detalle completo de coeficientes, error estándar y R^2 en la Tabla 8). En ambos modelos, la percepción del proceso (A) y la comunicación (B) tienen efectos

principales positivos y significativos (p < ,05 en los cuatro coeficientes principales), pero el término de interacción A×B no es estadísticamente significativo (b = 0,007, p = ,927 sobre C; b = 0,033, p = ,546 sobre D). Es decir, esta prueba formal tampoco encuentra evidencia de que la comunicación interna module o amortigüe el efecto de la percepción del proceso de reestructuración sobre la satisfacción o la efectividad operativa percibida: ambas variables aportan de forma aditiva e independiente, no multiplicativa. Con la evidencia disponible, el Supuesto 2 no encuentra respaldo estadístico formal como mecanismo moderador.

Tabla 8: Coeficientes de las regresiones de moderación (variables centradas, *n*=120)

Parámetro	C: *b*	C: SE	C: *p*	D: *b*	D: SE	D: *p*
b0 (constante)	3,463	0,085	<,001	3,195	0,060	<,001
b1 (A: percepción del proceso)	0,411	0,119	,001	0,409	0,083	<,001
b2 (B: comunicación interna)	0,258	0,107	,017	0,342	0,074	<,001
b3 (A×B: interacción)	0,007	0,077	,927	0,033	0,054	,546
R^2	,29	—	—	,51	—	—

Fuente: elaboración propia. Regresión lineal OLS; variable dependiente C (satisfacción laboral) o D (efectividad operativa percibida), según columna; A y B centradas antes de construir el término de interacción A×B.

La ausencia de un efecto moderador formal no contradice la evidencia cualitativa recogida en las entrevistas al liderazgo regional (sección 8.2); de hecho ambas fuentes convergen en el mismo hallazgo. La regresión muestra que la comunicación interna (B) tiene un efecto principal directo y significativo sobre la satisfacción y la efectividad operativa percibida, aunque no modula el efecto de la percepción del proceso (A); y los entrevistados, aun cuando no fueron consultados directamente sobre este supuesto, coinciden en señalar que la comunicación en cascada tiende a deteriorarse especialmente cuando los mandos medios enfrentan su propia incertidumbre laboral. Ambas evidencias apuntan, entonces en la misma dirección: el rol de la comunicación interna podría no radicar tanto en moderar el efecto de la reestructuración sobre la experiencia de los colaboradores, sino en constituir, por sí misma, un factor directo y relevante en la forma en que estos viven el proceso de cambio. En este sentido, el efecto podría depender no tanto de la cantidad de comunicación que recibe el colaborador, aspecto medido por la encuesta, sino de la estabilidad y claridad de quien transmite dicha comunicación, dimensión que no fue capturada por los instrumentos aplicados en esta tesina. Se recomienda incorporar esa variable (por ejemplo, estabilidad o antigüedad del jefe directo) en estudios futuros.

8.2 Resultados de las entrevistas y comentarios abiertos

Para complementar el diagnóstico cuantitativo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a cuatro personas con responsabilidad de liderazgo regional en la implementación del proceso de reestructuración, de distintas áreas de la operación (en tres sesiones de entrevista, ya que dos de ellas fueron entrevistadas de forma conjunta). Estas personas no participaron en el diseño del proceso, el que fue decidido a nivel de la casa matriz, sino en su implementación en la región, por lo que sus relatos deben leerse como evidencia de la experiencia de recibir e implementar el cambio, complementaria a la perspectiva de diseño, que no fue posible relevar directamente por restricciones de acceso.

Las tres sesiones de entrevista se transcribieron en su totalidad (Anexo 3) y se analizaron mediante lectura manual y codificación temática, agrupando los pasajes relevantes de cada entrevistado según los temas recurrentes identificados (comunicación en cascada, rotación y retención, costos directos e indirectos, y aprendizajes), en línea con la estructura de la guía de entrevista (Anexo 2). Las citas textuales se identifican con un código por persona (Entrevistado 1 a 4); los Entrevistados 3 y 4 participaron en una misma sesión.

Comunicación en cascada.

Los cuatro entrevistados coinciden en que la comunicación de la reestructuración sigue un patrón top-down (desde la alta dirección hacia la región) y que su calidad se degrada a medida que desciende por los niveles jerárquicos intermedios, especialmente cuando esos mandos medios atraviesan su propia incertidumbre sobre el futuro de su cargo. El Entrevistado 2 lo describe así:

> “siempre que hay como un desfase en el ejercicio, claro, de la comunicación. Porque justamente arropa muchos detalles que no todos los líderes están como cubriendo esos aspectos, de cómo se siente la persona, cómo le va a afectar esto”,
>
> y agrega que
>
> “el cascadeo tiene que llegar hasta el último rincón, que no haya teléfono cortado”.

Este hallazgo es coherente con el puntaje más bajo obtenido por la dimensión de comunicación interna (B = 3,16, Tabla 4) en la encuesta estructurada.

Rotación y retención de talento

Los entrevistados reportan una rotación voluntaria prácticamente nula atribuible directamente a la reestructuración, y describen dos mecanismos de retención activa: la reubicación interna de colaboradores entre países o áreas de negocio para evitar desvinculaciones cuando su posición original desaparece, y el uso de esquemas de incentivo diferido. El Entrevistado 2 explica uno de estos esquemas:

> "hay una figura (...) que era el tema de los bonos sintéticos (...) cuando le asignabas a una persona eso, vos estás diciendo a esta persona no se le puede echar en los próximos tres años".

Los Entrevistados 3 y 4 mencionan un mecanismo similar:

> ""aún está el [plan de compra de acciones] (programa de incentivo que retiene a la persona por tres años, período en el que se liberan las acciones entregadas). Se toman acciones para retener a la gente, hay opciones monetarias, hay cursos (…). TelCorp es bien abierto en cuanto a los cargos que se publican: si alguien tiene ganas de moverse, se tienen varias opciones".

Esto es consistente con el puntaje relativamente alto obtenido por la dimensión de retención/compromiso en la encuesta (E = 3,73, la mejor evaluada de las seis dimensiones).

Costos directos e indirectos

De forma no solicitada explícitamente, los entrevistados identificaron con bastante consistencia categorías de costos asociados al proceso: costos directos (indemnizaciones, consultoría externa, capacitación de las personas que asumen nuevos roles o procesos) y costos indirectos, menos visibles pero mencionados como relevantes (tiempo de gestión invertido en múltiples instancias de comunicación del cambio a distintos niveles de la organización, caída temporal de productividad durante el período de ajuste, redistribución de carga de trabajo y estrés asociado en los equipos, e impacto potencial en la relación con clientes si estos perciben desorden interno). El Entrevistado 2 ilustra estos costos indirectos:

> "costo indirecto es formar nueva gente (...) el impacto que se genera en el equipo, estrés porque si se va uno, alguien se va a quedar con trabajo extra".

Los Entrevistados 3 y 4 agregan un costo adicional, de tipo reputacional:

> “el impacto en la relación con los clientes (...) Que el cliente no sienta que nos estamos achicando, debilitando”.

Experiencia de los propios líderes

Consistente con la pregunta incorporada en la guía de entrevista Revisión D, dos de los cuatro entrevistados relataron que, en paralelo a liderar la comunicación del cambio hacia sus equipos, ellos mismos enfrentaban incertidumbre respecto de la continuidad de su propio cargo (incluyendo procesos de repostulación a posiciones equivalentes o fusionadas). Esta doble condición, respecto a comunicar un cambio cuyo efecto sobre la propia posición aún no está definido, es señalado por los propios entrevistados como una fuente adicional de dificultad para sostener una comunicación clara y estable con sus equipos.

Comentario adicional sobre el país asiático excluido

Durante la Entrevista 3, la propia tesista introdujo el tema y preguntó la opinión del entrevistado sobre el patrón observado en las respuestas de dicho país (excluido del análisis cuantitativo por los motivos señalados en el capítulo 5 y documentados en el archivo de datos); no se trató, por tanto, de un comentario espontáneo. El entrevistado describió al equipo de ese país como un grupo de alta antigüedad, baja exposición a procesos de cambio previos y sin intención de dejar la compañía, coincidiendo con el patrón que había motivado su exclusión. Dado que la pregunta no fue formulada de manera ciega, este relato se presenta como un comentario ilustrativo y no como una corroboración cualitativa independiente de dicha decisión metodológica.

Recomendaciones de los entrevistados a la casa matriz

En balance, los entrevistados recomiendan: (i) mapear no solo a las jefaturas formales sino también a los “líderes de opinión” informales dentro de los equipos al diseñar el proceso de cambio; (ii) mantener instancias de comunicación presenciales o locales, lideradas por una figura de liderazgo visible y cercana al equipo, en paralelo a las comunicaciones formales de casa matriz; y (iii) evaluar los impactos de los cambios de forma integral (“end to end”, en palabras de los

entrevistados) antes de tomar decisiones, en lugar de analizarlos de manera aislada por área o silo.

La transcripción completa de las tres entrevistas, en su versión anonimizada, está disponible en el Anexo 3, con las preguntas de la entrevistadora destacadas para distinguirlas de las respuestas y con el nombre de la compañía y de los clientes mencionados reemplazados por términos genéricos, al igual que los cargos y la terminología interna de la compañía.

Comentarios abiertos de la encuesta

Las dos preguntas abiertas de la encuesta se describen en el capítulo 5 (Metodología de Trabajo). De las 120 personas encuestadas, se recibieron 163 respuestas no vacías entre ambas preguntas (94 y 69, respectivamente). Los resultados se agrupan a continuación por tema, de mayor a menor frecuencia. Las citas se transcriben textualmente e identifican al encuestado con su código (Tabla 13); las respuestas escritas originalmente en inglés se presentan traducidas al castellano (ver nota metodológica en el capítulo 5).

Comunicación interna deficiente

El aspecto más mencionado por los colaboradores como algo a mejorar (36 de 163 respuestas, 22%), consistente con el puntaje más bajo de las seis dimensiones del cuestionario (B=3,16, sección 8.1.2) y con los hallazgos de las entrevistas es la comunicación deficiente. Las respuestas describen tanto la falta de información oportuna como la falta de claridad en los objetivos del cambio:

“Debe mejorarse la comunicación a más alto nivel y cascadearla oportunamente” (R012);

> “los objetivos muchas veces no son comunicados de forma clara, es decir, que resultado se busca obtener para cada equipo” (R027);
>
> “Solo el primer comunicado en marzo fue claro, aunque después de eso no se cumplió ni los plazos de implementación y tampoco hubo claridad del avance de los cambios” (R049).

Frecuencia de los cambios e incertidumbre

Varios colaboradores señalan que la sucesión de reestructuraciones no deja tiempo para consolidar los cambios anteriores:

> “tantos cambios terminan generando incertidumbre y desánimo […] muchas veces siento que son cíclicos, después de un tiempo terminamos volviendo a algo muy parecido a lo que teníamos antes” (R043)

> “sería bueno dar más tiempo para que los cambios se asienten y poder ver realmente si funcionan antes de volver a cambiar” (R043).

Otro colaborador describe la espera mientras el proceso avanza: “hay un período en el que uno queda en un limbo, sin saber qué va a pasar con uno” (R045).

Centralización y pérdida de cercanía con los mercados locales

Un grupo de respuestas señala que la centralización de procesos y decisiones a nivel regional no siempre considera las particularidades de cada mercado:

> “la reestructuración ha resultado en una mayor centralización de procesos y de toma de decisiones […] en algunos casos, las circunstancias, condiciones y necesidades específicas de los distintos mercados o regiones no han sido suficientemente consideradas” (R064);

> “se pierde la personalización con el cliente y el equipo de trabajo” (R008).

En conjunto, estas respuestas apuntan a una tensión entre la eficiencia de centralizar decisiones y procesos a nivel regional; y la capacidad de mantener cercanía con las particularidades de cada mercado y equipo local.

Aspectos positivos: eficiencia y movilidad regional

Pese al predominio de comentarios críticos sobre la comunicación, varios colaboradores destacan beneficios concretos de la reestructuración: mayor visibilidad y oportunidades de participar en proyectos de otros países de la región, y una distribución del personal más alineada con las necesidades de cada mercado:

> “ahora hay más visibilidad y posibilidades de participar en proyectos de todos los paises del continente” (R036)

> “Mejor distribución del personal según las necesidades y objetivos de cada región. canales de información mas directos por área” (R011).

Cambios de jefatura directa y motivación percibida del cambio

Algunos colaboradores en particular quienes pasaron a reportar a una jefatura en otro país tras la reestructuración mencionan la desconexión con el liderazgo directo como un efecto negativo (“una sensación de desconexión con la jefatura” (R107)); otros cuestionan que las reestructuraciones prioricen la reducción de costos de personal por sobre una revisión más profunda de las causas del desempeño:

> “El patrón que observo es que siempre se prioriza lo mas facil y rápido de reducción de costos: la nómina […] en lugar de hacer autocritica y revisar que errores de liderazgo y estrategia llevaron a la empresa a tener perdidas constantes” (R100).

En conjunto, estos comentarios abiertos convergen con dos fuentes de evidencia: la dimensión de comunicación interna obtuvo la evaluación más baja en la encuesta estructurada (B = 3,16, sección 8.1.2), mientras que los cuatro entrevistados coinciden en señalar que la comunicación se debilita a medida que desciende por los niveles jerárquicos intermedios (sección 8.2, tema “Comunicación en cascada”). De este modo, las dos fuentes de evidencia, encuestas y entrevistas, apuntan en la misma dirección, identificando la comunicación interna como uno de los principals ámbitos que requieren mejora.

9. Discusión

Esta sección compara los hallazgos de las secciones 8.1 y 8.2 con la literatura revisada en el capítulo 7, identificando en qué coinciden, en qué no, y por qué, como base para la propuesta desarrollada en la sección siguiente.

Satisfacción laboral sostenida, pero desvinculada del proceso de cambio. Los resultados confirman, en términos generales, el vínculo clásico entre reestructuración organizacional y satisfacción laboral establecido por Howard y Frink (1996): los colaboradores de TelCorp reportan niveles razonables de satisfacción laboral (C=3,47) y una satisfacción general con su trabajo del 73% (C1). Sin embargo, el dato por pregunta introduce un matiz que la literatura revisada no distingue explícitamente: esa satisfacción es, en gran medida, independiente de la reestructuración en sí misma, ya que solo el 28% de los colaboradores considera que el proceso tuvo un efecto positivo en su satisfacción (C2). Esta disociación es consistente con la literatura sobre "síndrome del sobreviviente" (Noer, 1993; Brockner y Greenberg, 1990), que predice que quienes permanecen en la organización tras un proceso de cambio experimentan efectos psicológicos (incertidumbre, culpa, pérdida de confianza) que no necesariamente se traducen en una caída generalizada de la satisfacción laboral, sino que coexisten con ella: los colaboradores siguen conformes con su trabajo en términos generales, pero no atribuyen esa conformidad al proceso de cambio, y de hecho los comentarios abiertos documentan de forma recurrente la incertidumbre asociada a la frecuencia de los cambios.

La eficacia de la comunicación depende de quién la transmite y en qué condición. La comunicación interna (B) es, de las seis dimensiones, la peor evaluada (B=3,16) y el tema más mencionado en los comentarios abiertos de la encuesta (36 de 163 respuestas, el más frecuente con amplio margen; sección 8.2), un patrón corroborado cualitativamente por los cuatro entrevistados, quienes describen la comunicación como un proceso top-down cuya calidad se degrada en los niveles jerárquicos intermedios ("comunicación en cascada", sección 8.2). Esta convergencia entre dos fuentes de evidencia (encuesta y entrevistas) hace de la comunicación interna el hallazgo más robusto de esta tesina. Sin embargo, el Supuesto 2 (que la comunicación interna modera la relación entre la percepción del proceso y la satisfacción laboral) no encuentra respaldo estadístico formal (sección 8.1.3), lo que contrasta con lo reportado por Adnan (2024) y por Aregawi y Vijaya

(2023), quienes sí encuentran empíricamente un rol moderador de la comunicación. Esta discrepancia puede explicarse por una diferencia en lo que efectivamente se mide: mientras que estos estudios evalúan la comunicación como un proceso de intercambio de información, la evidencia cualitativa de esta tesina sugiere que el factor crítico podría no ser la cantidad o frecuencia de comunicación recibida, lo que mide la encuesta estructurada, sino la estabilidad y cercanía de quien la transmite, una variable que ninguno de los dos instrumentos aplicados en este estudio capturó directamente, y que se recomienda incorporar en estudios futuros. Los datos de la encuesta permiten precisar qué aspecto de la comunicación falla. El ítem mejor evaluado de esta dimensión es que la jefatura directa explicó al colaborador cómo le afectaría el proceso (B3, 58% de acuerdo), mientras que el peor evaluado es que la comunicación recibida haya reducido su incertidumbre (B2, 31%); además, solo el 36% percibió un liderazgo visible y comprometido durante el proceso (F1). Es decir, el mensaje llega a través de la jefatura directa, pero no logra disminuir la incertidumbre: 15 colaboradores declaran que su jefatura les explicó el cambio y, a la vez, que la comunicación no redujo su incertidumbre. Las entrevistas sugieren una explicación: los mandos medios encargados de transmitir el cambio enfrentaban su propia incertidumbre sobre la continuidad de su cargo (sección 8.2). Esto indica que no basta con definir quién comunica; importa también la condición en que lo hace. El contenido del cambio puede definirse desde la casa matriz o desde Recursos Humanos, pero su transmisión resulta más efectiva cuando la realiza una jefatura cercana al equipo y con su propia situación resuelta, o acompañada por Recursos Humanos cuando aún no lo está.

Recursos disponibles sin una mejora percibida en la eficiencia. La efectividad operativa percibida es, junto con la experiencia de gestión del cambio, una de las dimensiones peor evaluadas (D=3,21), y solo el 24% de los colaboradores percibe que los procesos de trabajo son más eficientes desde la reestructuración (D1). Este resultado coincide con lo reportado por Ihunwo y Poi (2022) en un hospital universitario de Nigeria, donde la reestructuración mejoró la eficiencia de los procesos organizacionales, pero a costa de una mayor carga de trabajo percibida por el personal: una ganancia de eficiencia a nivel organizacional no se traduce necesariamente en una percepción de mayor eficiencia a nivel individual. Los comentarios abiertos de la encuesta refuerzan esta lectura: varios colaboradores atribuyen la pérdida de eficiencia percibida a una mayor centralización de procesos y decisiones, que no siempre considera las particularidades de cada mercado local (sección 8.2), una tensión entre eficiencia global y adaptación local que también documentan Sutrisno y Muharam (2026) en el sector bancario indonesio. Los propios datos permiten una lectura adicional. La

brecha entre contar con los recursos y herramientas necesarios (D3, 65%) y percibir procesos más eficientes (D1, 24%) indica que el problema no es de medios, sino de cómo se trabaja con ellos en la nueva estructura. Además, casi la mitad de los colaboradores se mantiene neutral respecto de si el desempeño de su área mejoró (D2, 47% neutral), lo que sugiere que, al momento de la encuesta, muchos aún no observaban los efectos del cambio. Esto es coherente con la frecuencia de las reestructuraciones en TelCorp: si un nuevo ciclo comienza antes de que el anterior se consolide, sus beneficios operativos difícilmente alcanzan a percibirse. Los entrevistados apuntan en la misma dirección al describir los costos indirectos del proceso: caída temporal de la productividad, redistribución de la carga de trabajo y estrés en los equipos (sección 8.2).

Una evaluación distinta del cambio entre quienes lo conducen y quienes lo viven. El hallazgo más relevante para la propuesta es que quienes ocupan cargos de liderazgo evalúan el proceso y su satisfacción laboral de forma significativamente más favorable que el resto de los colaboradores, y la misma tendencia se repite en las seis dimensiones (sección 8.1.2). Este patrón es consistente con la distinción entre el nivel organizacional del cambio, que describe el modelo de Kotter (1995, 1996), y el nivel individual, que describe ADKAR (Hiatt, 2006), así como con la crítica de Appelbaum et al. (2012) al carácter descendente del modelo de Kotter.

Esta diferencia admite al menos tres explicaciones complementarias. Primero, los líderes acceden antes y con mayor detalle a la información sobre el cambio, por lo que enfrentan menos incertidumbre. Segundo, fueron ellos quienes implementaron el proceso en la región, de modo que evaluarlo es, en parte, evaluar su propia gestión. Tercero, quienes hoy ocupan cargos de liderazgo son, por definición, quienes conservaron o mejoraron su posición tras la reestructuración, lo que puede inclinar favorablemente su evaluación. La consecuencia práctica es relevante: si quienes conducen el cambio lo perciben mejor de lo que lo viven sus equipos, tenderán a sobrestimar qué tan bien llegó el mensaje. Por ello, la organización no debiera apoyarse solo en la percepción de sus líderes para evaluar un proceso de reestructuración, sino recoger directamente la percepción de los colaboradores durante el proceso, lo que fundamenta una de las recomendaciones de la sección 8.4.

Retención sostenida por mecanismos de permanencia más que por la valoración del cambio. La retención y el compromiso es la dimensión mejor evaluada de las seis (E=3,73), aunque el 26% de los colaboradores declara haber

considerado dejar la empresa a raíz de la reestructuración (E1). Los entrevistados atribuyen esta retención, pese a la rotación voluntaria prácticamente nula que reportan, a dos mecanismos activos: la reubicación interna de colaboradores entre países o áreas de negocio, y esquemas de incentivo diferido condicionados a la permanencia (sección 8.2). Este hallazgo es coherente con Kumar (2022), quien muestra mediante un modelo de regresión que las prácticas de gestión del talento predicen significativamente la intención de rotación, y con la revisión sistemática de Sinisterra et al. (2024), que consolida evidencia en la misma dirección; también es consistente con Cruz Alvear (2026), que vincula la rotación de personal con el clima organizacional y la comunicación interna, el eslabón más débil identificado en esta misma tesina (segundo punto de esta discusión).

El análisis exploratorio de la encuesta agrega dos matices. Primero, quienes declaran haber considerado dejar la empresa (n = 31) evalúan peor la comunicación interna que quienes no lo consideraron (n = 69): B = 2,73 frente a 3,29, t(52,3) = 2,77, p = ,008. Esto conecta el eslabón más débil del proceso con el riesgo de salida. Segundo, la intención de salida se concentra en los colaboradores con 5 a 10 años de antigüedad: un 40% consideró dejar la empresa, frente al 23% del resto, y su puntaje de retención es menor (E = 3,17 frente a 3,84; t(25,0) = 2,28, p = ,031). Dado que estas comparaciones no fueron planificadas de antemano, deben leerse como indicios por confirmar. En conjunto, sugieren que la alta retención descansa en mecanismos instrumentales, como la reubicación interna y los incentivos diferidos, más que en una evaluación favorable del cambio, lo que constituye un riesgo si esos mecanismos dejan de estar disponibles.

En conjunto, estos cinco puntos de comparación muestran que los resultados de esta tesina confirman, matizan, y en un caso contradicen, lo reportado por la literatura revisada; estas coincidencias y discrepancias en particular la centralidad de la comunicación interna, la brecha entre liderazgo y colaboradores, y los mecanismos de retención ya en uso son la base de la propuesta de recomendaciones de gestión del cambio desarrollada en la sección 8.4.

8.4 Propuesta (Objetivo Específico 3)

Esta sección responde al Objetivo Específico 3 con un conjunto de recomendaciones de gestión del cambio para futuros procesos de reestructuración

en TelCorp, derivadas de los hallazgos de las secciones 8.1 a 8.3. Las recomendaciones se organizan según el modelo ADKAR (Hiatt, 2006) porque, a diferencia de los otros modelos revisados, permite identificar en qué condición individual se quiebra la adopción del cambio y asociar a cada una de ellas una acción concreta y medible. El modelo de Lewin (1947) describe el cambio en tres fases generales, sin precisar qué necesita cada persona en ellas, y el de Kotter (1995, 1996) organiza lo que debe hacer la organización y su liderazgo, no lo que vive el colaborador. ADKAR, en cambio, descompone la adopción en cinco condiciones secuenciales que pueden contrastarse con los ítems de la encuesta aplicada: Conciencia, con el conocimiento de los motivos del cambio (A1); Conocimiento, con la explicación recibida y la incertidumbre (B3 y B2); Habilidad, con los recursos, la capacitación y la eficiencia percibida (D3, F2 y D1); y Refuerzo, con la intención de permanencia (E1 y E2). La condición de Deseo se asocia con la brecha observada entre líderes y colaboradores. De este modo, cada brecha detectada se traduce en una recomendación específica. El modelo de Kotter se mantiene como lente complementaria para las recomendaciones dirigidas al liderazgo. Para cada recomendación se indica el hallazgo que la origina, quién la ejecuta, en qué momento del proceso corresponde y con qué indicador puede evaluarse (Figura 1).

Figura 1: Recomendaciones de gestión del cambio según las etapas del modelo ADKAR

Etapa ADKAR	1. Conciencia	2. Deseo	3. Conocimiento	4. Habilidad	5. Refuerzo
Hallazgo	Solo el 53% conoce los motivos del cambio (A1).	Los líderes evalúan mejor el cambio; solo el 36% percibe un liderazgo visible (F1).	El 58% recibió explicación de su jefatura (B3), pero solo el 31% redujo su incertidumbre (B2).	El 65% cuenta con recursos (D3), pero solo el 24% percibe procesos más eficientes (D1).	Retención instrumental; el 40% con 5 a 10 años de antigüedad consideró irse.
Recomendación	Mensaje único sobre el porqué del cambio, igual en todos los canales.	Involucrar a líderes de opinión informales e instancias locales cercanas.	Conversación individual guiada; con RR.HH. si la jefatura está en repostulación.	Capacitación por rol para quienes asumen funciones nuevas.	Formalizar reubicación interna e incentivos, priorizando antigüedad intermedia.
Responsable	Dirección regional y comunicaciones corporativas	Jefatura directa y RR.HH.	Jefatura directa, con apoyo de RR.HH.	RR.HH. y jefaturas directas	RR.HH. y jefaturas regionales
Momento	Antes del anuncio	Diseño del cambio	Semanas 1 y 2	Primeros 3 meses	Desde la detección del riesgo hasta 12 meses
Indicador	A1 ≥ 70%	% de equipos con líder de opinión involucrado; F1	100% de conversaciones realizadas; aumento de B2	% de colaboradores capacitados; D1	Rotación voluntaria a 12 meses por antigüedad; E1
Seguimiento transversal: encuesta breve (A1, B2, D1, E1, F1) al mes 1 y al mes 6 del anuncio, comparando líderes y colaboradores. Responsable: RR.HH. Indicador: brecha líderes–colaboradores en A (hoy 3,75 frente a 3,32).					

Fuente: elaboración propia a partir de Hiatt (2006) y de los resultados de las secciones 8.1 a 8.3. Las metas de los indicadores son referenciales. Los códigos entre paréntesis (p. ej., A1, B2, F1) corresponden a los ítems individuales del cuestionario (dimensión y número de ítem); ver la Tabla 10 (Diccionario de variables de la encuesta, Anexo 1) para el detalle completo de cada código.

Conciencia: un mensaje único sobre el porqué del cambio. Solo el 53% de los colaboradores declara conocer con claridad los motivos del cambio (A1), y los comentarios abiertos piden de forma recurrente mayor transparencia sobre el porqué de cada reestructuración (sección 8.2). Se recomienda que, antes del anuncio formal, la dirección regional y el área de comunicaciones corporativas acuerden un mensaje único que explique el motivo del cambio, qué cambia y qué se mantiene, y que ese mismo mensaje se utilice en todos los canales, evitando que la información llegue de forma fragmentada. Indicador: porcentaje de colaboradores que declara conocer los motivos del cambio (A1), con una meta referencial de al menos 70% en la medición de seguimiento.

Deseo: involucrar a los líderes de opinion desde el diseño. Los líderes evalúan el proceso de forma significativamente más favorable que el resto de los colaboradores (sección 8.3), y solo el 36% percibió un liderazgo visible y

comprometido durante el proceso (F1). Se recomienda que, en la etapa de diseño de cada reestructuración, la jefatura directa, con apoyo de Recursos Humanos, identifique e involucre a los líderes de opinión informales de cada equipo, no solo a las jefaturas formales, tal como sugieren los propios entrevistados (sección 8.2), y que la comunicación formal de la casa matriz se complemente con instancias locales y presenciales encabezadas por una figura de liderazgo cercana al equipo. Indicador: porcentaje de equipos con al menos un líder de opinión involucrado antes del anuncio y evolución del ítem F1.

Conocimiento; una conversación individual guiada con mensajeros preparados. El 58% de los colaboradores declara que su jefatura directa le explicó cómo le afectaría el proceso (B3), pero solo el 31% considera que la comunicación redujo su incertidumbre (B2), y los mandos medios que debían transmitir el cambio enfrentaban su propia incertidumbre (secciones 8.2 y 8.3). Se recomienda que, dentro de las dos primeras semanas desde el anuncio, cada jefatura directa sostenga una conversación individual con cada integrante de su equipo, con una pauta mínima de contenidos (qué cambia, qué se mantiene, próximos pasos y a quién recurrir), y que, cuando la propia jefatura se encuentre en un proceso de repostulación, esa conversación se realice junto con Recursos Humanos. Indicador: porcentaje de colaboradores con la conversación realizada dentro del plazo (meta referencial: 100%) y aumento del ítem B2.

Habilidad: capacitación por rol en los primeros meses. El 65% de los colaboradores declara contar con los recursos y herramientas necesarias tras el cambio (D3), pero solo el 24% percibe que los procesos de trabajo son efectivamente más eficientes (D1), y los comentarios abiertos piden una capacitación ajustada a las funciones de cada persona: “considero como punto de mejora el tema de la capacitación, de acuerdo al rol que cada individuo dentro de la compañía desempeña” (R097). Se recomienda que, durante los primeros tres meses de implementación, Recursos Humanos y las jefaturas directas ofrezcan capacitación específica en los nuevos procesos y herramientas, priorizando a quienes asumen funciones distintas a las habituales. Indicador: porcentaje de colaboradores con funciones nuevas capacitados dentro del plazo y evolución del ítem D1.

Refuerzo. formalizar y focalizar los mecanismos de permanencia. La retención es la dimensión mejor evaluada, pero descansa en mecanismos

instrumentales, como la reubicación interna y los incentivos diferidos, que los entrevistados describen como prácticas vigentes pero informales; además, la intención de salida se concentra en los colaboradores con 5 a 10 años de antigüedad y en quienes evalúan peor la comunicación (sección 8.3). Se recomienda que Recursos Humanos, junto con las jefaturas regionales, formalice ambos mecanismos como parte estándar del proceso de reestructuración, y no como respuesta caso a caso, priorizando a los colaboradores de antigüedad intermedia y a los roles críticos, desde que se identifican posiciones o personas en riesgo y durante los doce meses siguientes. Indicador: tasa de rotación voluntaria a doce meses, desagregada por tramo de antigüedad, y evolución del ítem E1.

Seguimiento transversal: medir la percepción durante el proceso. Dado que quienes conducen el cambio tienden a percibirlo mejor de lo que lo viven sus equipos (sección 8.3), se recomienda que Recursos Humanos aplique una versión breve de la encuesta utilizada en esta tesina, con cinco ítems (A1, B2, D1, E1 y F1), al mes y a los seis meses del anuncio, y que compare los resultados entre líderes y colaboradores. De este modo, el instrumento desarrollado en esta tesina se convierte en una herramienta de seguimiento para la organización. Indicador: diferencia entre líderes y colaboradores en la percepción del proceso (A), que en este estudio fue de 3,75 frente a 3,32.

Prioridad de implementación. Dado que la comunicación interna es el eslabón más débil del proceso y se asocia con el riesgo de salida, se recomienda priorizar las recomendaciones de Conciencia y Conocimiento y el seguimiento transversal, que tienen un costo bajo y pueden aplicarse desde el próximo ciclo de reestructuración. Las recomendaciones de Habilidad y Refuerzo requieren presupuesto y coordinación con Recursos Humanos, por lo que conviene planificarlas como parte del diseño de cada proceso. El modelo de Kotter (1995, 1996) complementa este orden: las recomendaciones de Conciencia y Deseo se vinculan con sus primeros pasos (crear sentido de urgencia, formar una coalición guía y comunicar la visión), mientras que las de Refuerzo se vinculan con la consolidación de las mejoras y el anclaje del cambio en la cultura organizacional.

9. Conclusiones

Esta sección presenta las conclusiones de la tesina, organizadas en torno a los hallazgos del diagnóstico cuantitativo y cualitativo (capítulo 8), el análisis de los dos supuestos planteados en la sección 2.4, y las recomendaciones propuestas en la sección 8.4, junto con las limitaciones metodológicas del estudio.

En respuesta a la pregunta de investigación, esta tesina concluye que, en TelCorp, la reestructuración no se vive como un rechazo al cambio, sino como un proceso cuya calidad depende de cómo se comunica y de quién lo comunica. Los colaboradores distinguen entre su satisfacción con el trabajo y su evaluación del cambio, y su permanencia descansa más en mecanismos de retención que en una valoración favorable del proceso. Para TelCorp, esto significa que el principal riesgo de reestructurar con frecuencia no es una salida masiva de personas, sino la incertidumbre que cada ciclo genera en quienes reciben el cambio sin participar en su conducción. Por ello, la gestión del cambio no debiera centrarse solo en el anuncio, sino en lo que ocurre después: en la condición de quienes transmiten el mensaje y en el seguimiento de cómo es recibido.

Respecto del primer supuesto, que una mejor percepción del proceso de reestructuración se asocia con una mayor satisfacción laboral y con una mayor efectividad operativa percibida, los resultados lo respaldan. Sin embargo, dado que la encuesta es de corte transversal, estos resultados permiten sostener una asociación entre variables, pero no establecer una relación de causalidad; para ello se requerirían datos de panel, es decir, mediciones repetidas a los mismos colaboradores antes y después del cambio, que exceden el alcance de esta tesina. Para TelCorp, esto significa que una mejor percepción del proceso está asociada a mejores resultados percibidos, aunque esta tesina no permite afirmar que mejorar el proceso cause esos resultados; se recomienda que futuras mediciones incorporen ese diseño longitudinal para poder evaluarlo.

Respecto del segundo supuesto, que la comunicación interna modera la relación entre la percepción del proceso de reestructuración y la satisfacción laboral, los resultados no lo respaldan: el análisis cuantitativo no encuentra evidencia de un efecto moderador, aunque la comunicación sí se asocia de forma directa con la satisfacción laboral y con la efectividad operativa percibida. La evidencia cualitativa matiza esta lectura: el papel de la comunicación parece depender menos de la cantidad de información recibida, que es lo que mide la encuesta, que de la condición de quien la transmite, en particular de su estabilidad y cercanía con el equipo, una variable que los instrumentos de esta tesina no capturaron y que se recomienda incorporar en estudios futuros.

Respecto de la alta retención observada, cabe señalar que no se midió directamente otros factores que podrían contribuir a explicarla, como la propuesta de valor al colaborador (compensación, beneficios y flexibilidad para el trabajo remoto) o la cercanía con el liderazgo local; esta es una interpretación que surge de la experiencia de la autora como colaboradora de larga trayectoria en TelCorp, y no de los datos recopilados en este estudio, por lo que se recomienda que investigaciones futuras la aborden de forma específica.

Una limitación relevante se refiere al alcance de las entrevistas semiestructuradas: originalmente se contempló que participaran también otros niveles de liderazgo regional y del área de Recursos Humanos, además del liderazgo de implementación regional efectivamente entrevistado. Esto no se concretó, principalmente porque el acceso a la alta dirección o gerencia global quienes diseñaron y decidieron la reestructuración estudiada, a diferencia de quienes la implementaron, resultó muy difícil de conseguir dentro de los plazos de esta tesina. En consecuencia, la evidencia cualitativa recogida representa la perspectiva de quienes ejecutaron el proceso a nivel regional, y no la de quienes lo diseñaron a nivel corporativo; esta limitación se retoma en el detalle metodológico presentado más adelante en esta misma sección. Otra limitación es la corta duración de las entrevistas: las tres sesiones duraron entre 22 y 28 minutos (74 minutos en total), lo que permitió recoger la visión de los entrevistados sobre los temas centrales de la guía, pero no profundizar en cada uno de ellos ni explorar en detalle temas emergentes; además, en la sesión conjunta con los Entrevistados 3 y 4, ese tiempo se distribuyó entre dos personas. Por ello, la evidencia cualitativa de esta tesina debe leerse como complementaria a la encuesta, y se recomienda que estudios futuros contemplen entrevistas más extensas o una segunda ronda de profundización.

Limitaciones metodológicas generales: la muestra se concentra mayoritariamente en Chile (93 de 120 colaboradores), por lo que los resultados reflejan sobre todo la experiencia de esa operación y no representan necesariamente a toda la empresa; corresponde además a un muestreo por conveniencia (autoselección de colaboradores contactados a través de la red de la tesista), no a un muestreo probabilístico, y las 27 respuestas de otros países de Latinoamérica llegaron específicamente a través de la red profesional de la tesista, por lo que podrían corresponder a personas más cercanas a ella o más dispuestas a opinar sobre el proceso; estas 27 respuestas se distribuyen en 7 países con tamaños individuales pequeños, por lo que se analizaron en conjunto, como una sola muestra, sin extrapolar conclusiones país por país. Las entrevistas semiestructuradas se limitaron a cuatro líderes con responsabilidad de implementación regional, sin acceso a quienes diseñaron el proceso en la casa

matriz ni a colaboradores individuales de forma formal (para esta última perspectiva se privilegiaron los comentarios abiertos de la encuesta); las respuestas de colaboradores de China fueron excluidas del análisis cuantitativo por razones documentadas en el capítulo 6 (Población y muestra); y parte de la literatura revisada proviene de revistas regionales o de acceso abierto con menor difusión que las fuentes indexadas en las principales bases académicas, según se detalla en el Anexo 4. Asimismo, dado que las seis dimensiones se midieron con el mismo cuestionario y en el mismo momento, las correlaciones reportadas podrían estar infladas por varianza de método común, y no deben interpretarse como evidencia independiente de que las dimensiones están objetivamente relacionadas en la realidad organizacional. Por otra parte, todas las variables de este estudio corresponden a percepciones autorreportadas por los colaboradores, y no a medidas objetivas de desempeño organizacional o individual; y dado que la muestra se compone de colaboradores que permanecen actualmente en TelCorp, no se capturó la perspectiva de quienes se desvincularon de la empresa durante o después de los procesos de reestructuración estudiados, lo que podría introducir un sesgo de supervivencia hacia percepciones más favorables. El instrumento tampoco incluyó preguntas de sexo/género ni edad de los colaboradores, por lo que no fue posible caracterizar la muestra en esas dimensiones ni evaluar si inciden en los resultados; se recomienda incorporarlas en futuras aplicaciones de la encuesta.

10. Referencias

Adnan, I. Z. (2024). Strategic Internal Communication in Organizational Change: A Narrative Review of Practices and Barriers. *Communica: Journal of Communication*, *2*(1), 28–43.

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, *31*(8), 764–782.

Aregawi, M., & Vijaya, G. S. (2023). Impact of Organization Restructure in Employee Satisfaction: Evidence from Ethiopia Governmental Organizations. *Iconic Research and Engineering (IRE) Journals*, *6*(7), 48–61.

Bicchinella, J. (2025). *Reorganization: An Exploration of Public Workplace Outsourcing, A Strategic Plan* [Estudio administrativo profesional, Walden University].

Borjas García, J. E. (2006). *La utilización de un modelo de la administración del conocimiento como base para una reestructuración organizacional* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de San Luis Potosí].

Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*. Center for American Progress.

Brockner, J., & Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. En J. S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 45–75). Erlbaum.

Carreño, A. M. (2025). *An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation* [Working paper]. SSRN.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.ª ed.). SAGE.

Cruz Alvear, Á. F. (2026). Rotación de personal y su impacto en el clima organizacional de las instituciones. *Ciencia y Educación*, *7*(2.2), 196–208.

Del Bono, A. (2024). Reestructuración productiva y flexibilización laboral. Una revisión de los impactos del cambio organizativo y tecnológico sobre el trabajo (caso Telefónica España). *Sociología del Trabajo*, (104), 15–21.

Escalante Medina, N. R., & Castillo Alfaro, C. Y. (2026). *Reestructuración Organizacional de la Empresa Disanic, S.A. en el Periodo 2025* [Tesis de pregrado, Universidad Central de Nicaragua].

Fernández Díaz, H. A. A. (2026). *Estrategia de Comunicación Audiovisual para la Reactivación del Compromiso Formativo en un proceso de fusión empresarial* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Piura].

Hayase, L. K. T. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement* [Tesis de magíster, University of Nevada, Las Vegas].

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.

Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction. *Group & Organization Management*, *21*(3), 278–303. https://doi.org/10.1177/1059601196213003

Ihunwo, E., & Poi, E. L. (2022). Impact of Organizational Restructuring on Operational Effectiveness of Health Sector in Nigeria; a Study of Rivers State University Teaching Hospital. *International Academic Journal of Management and Marketing*.

Jabir, F., Zahari, M. I., & Daud, F. (2025). The Impact of Organisational Changes on Teamwork in Healthcare: A Systematic Review. *Malaysian Journal of Medical Sciences*, *32*(4), 89–105. https://doi.org/10.21315/mjms-01-2025-074

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, *73*(2), 59–67.

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

Kumar, S. (2022). The Impact of Talent Management Practices on Employee Turnover and Retention Intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, *41*(2), 21–34. https://doi.org/10.1002/joe.22130

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, *1*(1), 5–41.

Madrid George, A. del C. (2026). Confianza organizacional y resiliencia ante el cambio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *10*(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2

Montejano García, S., López-Torres, G. C., Pérez Ramos, M. de J., & Campos García, R. M. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, *27*(1), 112–126.

Noer, D. M. (1993). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. Jossey-Bass.

Notanubun, Z., Ririhena, R. L., & Batlolona, J. R. (2019). The effect of organization restructuring on organization performance viewed from employee performance and leadership effectiveness at Maluku Provincial Education Office. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, *13*(1), 118–124. https://doi.org/10.11591/edulearn.v13i1.11222

Pontón Espinoza, J. G. (2019). *Reestructuración de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A.* [Tesis de maestría, UTEG].

Prasetyo, E. D., & Hermina, N. (2026). Organizational Restructuring and Work Engagement Effects on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Educational Management Research*, *5*(2), 1270–1289. https://doi.org/10.61987/jemr.v5i2.1857

Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, *15*, Article 1439127.

Sutrisno, H., & Muharam, H. (2026). Organizational structure change and its impact on commercial business performance – Bank BRI Region 14. *Integra Business Review*, *4*(1), 59–73. https://doi.org/10.63208/21014-676

Yáñez Garibay, P. (2026). *Gestión del Cambio Organizacional en Colaboradores de una Consultora en Tecnología* [Tesis de maestría, Universidad La Salle].

11. Anexos

A continuación se presentan los instrumentos y materiales de apoyo desarrollados como parte de esta tesina:

Anexo 1 – Encuesta estructurada a colaboradores (versión final aplicada).

Encuesta a colaboradores

Objetivo del instrumento: Medir la percepción de los colaboradores respecto al proceso de reestructuración organizacional y su relación con la satisfacción laboral, la comunicación interna, la efectividad operativa percibida y la rotación o retención de talento.

Introducción para el encuestado:

Esta encuesta forma parte de un trabajo de tesina del MBA de la Universidad Técnica Federico Santa María sobre el impacto de la reestructuración organizacional en el rendimiento empresarial. Sus respuestas son anónimas y confidenciales, se usarán solo con fines académicos, y no existen respuestas correctas o incorrectas.

El tiempo estimado de respuesta es de 6 a 7 minutos. Su participación es voluntaria.

Parte I — Datos generales

País en el que se desempeña:
_____.

Área/Departamento: ☐ Networks ☐ Cloud Software & Services ☐ Customer Unit / Comercial /Ventas ☐ Customer Support / Service Delivery ☐ Project Management / Delivery / Operations ☐ Supply / Sourcing ☐ People, Finance, Legal, Marketing ☐ IT / Digital / Servicios internos ☐ Otra.

Nivel del cargo: ☐ Colaborador/a individual, sin personas a cargo ☐ Jefatura / People Manager ☐ Gerencia / Senior Manager / Director ☐ Liderazgo regional o de Customer Unit ☐ Otro.

¿Actualmente tiene personas a su cargo directo? ☐ No ☐ Sí

Antigüedad en la empresa: ☐ Menos de 5 años ☐ 5 a 10 años ☐ 10 a 15 años ☐ Más de 15 años.

¿Ha estado presente en algún procesos de reestructuración organizacional?: ☐ No ☐ Sí, en 1 a 2 procesos ☐ Sí, en 3 a 4 ☐ Sí, en 5 o más procesos.

Parte II — Escala de percepción

Indique su grado de acuerdo con cada afirmación, donde: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

A. Percepción de la reestructuración organizacional

Ítem	1	2	3	4	5
Conozco con claridad los motivos que llevaron a la empresa a implementar el proceso de reestructuración organizacional.	☐	☐	☐	☐	☐
La reestructuración organizacional se implementó de manera ordenada y planificada.	☐	☐	☐	☐	☐

B. Comunicación interna durante el proceso de cambio (variable moderadora)

Ítem	1	2	3	4	5
Recibí información oportuna sobre los avances del proceso de reestructuración.	☐	☐	☐	☐	☐
La comunicación recibida durante el proceso ayudó a reducir	☐	☐	☐	☐	☐

mi incertidumbre frente al cambio					
Mi jefatura directa me explicó cómo el proceso afectaría a mi equipo o mi puesto de trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

C. Satisfacción laboral del colaborador

Ítem	1	2	3	4	5
Actualmente me siento satisfecho/a con mi trabajo en la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
La reestructuración tuvo un efecto positivo en mi satisfacción laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
Siento que mis funciones actuales están alineadas con mis capacidades y expectativas.	☐	☐	☐	☐	☐

D. Efectividad operativa y rendimiento percibido

Ítem	1	2	3	4	5
Desde la reestructuración, los procesos de	☐	☐	☐	☐	☐

trabajo son más eficientes.					
En general, el desempeño de mi área ha mejorado desde la reestructuración	☐	☐	☐	☐	☐
Cuento con los recursos y herramientas necesarias para cumplir mis funciones tras la reestructuración.	☐	☐	☐	☐	☐

E. Rotación de personal y retención de talento

Ítem	1	2	3	4	5
He considerado dejar la empresa desde que se implementó la reestructuración.	☐	☐	☐	☐	☐
Me siento comprometido/a a seguir desarrollando mi carrera en esta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

F. Experiencia durante el proceso de cambio organizacional.

Ítem	1	2	3	4	5
Percibí un liderazgo visible y comprometido por parte de la gerencia	☐	☐	☐	☐	☐

durante el proceso.					
Recibí la capacitación o el apoyo necesario para adaptarme a los nuevos procesos o roles.	☐	☐	☐	☐	☐

Parte III — Pregunta abierta

¿Qué aspectos del proceso de reestructuración organizacional destacaría como positivos y cuál considera que deberían mejorarse?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

¿Hay algún otro aspecto relacionado con los procesos de reestructuración organizacional que considere relevante y que no haya sido abordado por esta encuesta?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Muchas gracias por su tiempo y su honestidad al responder.

- **Anexo 2 – Guía de entrevista semiestructurada al liderazgo regional (versión aplicada).**

Entrevista Semiestructurada

Tesina: Impacto de la Reestructuración Organizacional en el Rendimiento Empresarial (Caso de una Empresa Multinacional de Telecomunicaciones)

Daniela Orellana Afani — MBA, Magíster en Gestión Empresarial, USM

Dirigida a: Liderazgo regional que implementó el proceso de reestructuración

Nota metodológica (Revisión D): esta versión reemplaza a la guía original de "Líderes del Proceso". Tras conversaciones preliminares se determinó que este grupo de contactos no diseñó ni lideró el proceso de reestructuración esa decisión proviene de casa central, fuera del alcance de acceso de esta tesina, sino que lo implementó a nivel regional y, en muchos casos, debió repostular a su propio cargo durante el mismo proceso. Las preguntas se reformularon en consecuencia: en lugar de indagar en el diseño del proceso, se enfocan en cómo la directiva llegó desde casa central, cómo se implementó a nivel regional, y en la experiencia de este liderazgo como implementadores y, a la vez, afectados por el proceso. Dado el escaso tiempo disponible tanto de la tesista como de acceso a estos contactos, esta versión se acotó a 9 preguntas (antes 10) para una entrevista de 20 a 25 minutos.

Introducción para el entrevistado

"Esta entrevista forma parte de una tesina del MBA de la USM sobre el impacto de la reestructuración organizacional en el rendimiento empresarial. Tiene una duración estimada de 20 a 25 minutos. La información será usada exclusivamente con fines académicos y se resguardará la confidencialidad de lo conversado. La grabación será almacenada de forma segura durante un periodo de dos años y posteriormente será eliminada."

Autorización de grabación:

☐ Autorizo la grabación de esta entrevista para fines de transcripción y análisis académico, bajo las condiciones de confidencialidad y resguardo señalados anteriormente.

Datos de la entrevista

Fecha de la entrevista: _____

Cargo y área: _____

Preguntas:

1. Contexto y origen de la directiva: ¿Cómo se comunicó la decisión de reestructuración desde casa central hacia la región, y qué margen de adaptación tuvo el liderazgo regional sobre esa directiva?

2. Implementación regional: ¿Qué etapas o hitos tuvo la implementación a nivel regional, y qué diferencias hubo entre países (por ejemplo, Chile y Perú) en la forma en que se llevó a cabo?

3. Comunicación en cascada: ¿Cómo bajó la comunicación desde casa central hacia los equipos locales, y qué ajustes tuvo que hacer usted, como liderazgo regional, para que el mensaje llegara con claridad a sus equipos?

4. Experiencia personal como afectado del proceso: Entendiendo que usted también debió repostular a su cargo durante este proceso, ¿cómo vivió esa experiencia, y cómo cree que influyó en su forma de liderar al equipo durante la transición?

5. Satisfacción y clima (evidencia cualitativa y cuantitativa): ¿Qué cambios ha observado, tanto de forma cualitativa (percepciones, comentarios) como cuantitativa (encuestas de clima, indicadores u otros datos formales), en el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores desde la reestructuración?

6. Rotación y retención: ¿Cómo puede identificar o diferenciar, a nivel regional, la rotación de personal que responde directamente a la reestructuración de aquella que obedece a otros motivos? ¿Qué acciones se tomaron para retener al talento clave?

7. Efectividad operativa: ¿Qué indicadores de desempeño operativo se utilizan a nivel regional para evaluar el impacto de la reestructuración, y qué resultados han arrojado frente a la situación previa?

8. Costos económicos: ¿Qué costos directos e indirectos identifica asociados al proceso a nivel regional (indemnizaciones, consultorías, capacitación, pérdida de productividad, etc.)?

9. Aprendizajes y cierre: En balance, ¿qué aprendizajes deja este proceso desde su rol de liderazgo regional, y qué recomendaría a casa central para futuros procesos de cambio en la región?

Cierre: agradecer la participación y preguntar si desea agregar algo no cubierto en la conversación.

Anexo 3 – Transcripción anonimizada de las tres entrevistas

Transcripción de las tres entrevistas semiestructuradas al liderazgo regional, con las preguntas de la entrevistadora destacadas para distinguirlas de las respuestas; el nombre de la compañía (TelCorp), los clientes mencionados, los cargos y la terminología interna se reemplazaron por términos genéricos.

Entrevista 1 – Entrevistado 1

¿Cómo se comunicó la decisión de reestructuración desde la casa central hacia nuestra área, hacia la región, por ejemplo?. Y si tú ves que hay un margen de adaptación que tuvo el liderazgo regional sobre esta directiva?. Fue informado a través de correo formal y además de un [reunión general de colaboradores] donde se informó del cambio de estructura y de la conformación de las nuevas [áreas de mercado]. Ahora, tiempo para los cambios, o sea, los cambios fueron efectivos desde el minuto en que se dijo ya desde este día se parte con la nueva estructura. Ahora, obviamente hay un proceso de adaptación y entonces los líderes empezamos a tener reuniones un poco para ver cómo tratar de hacer este proceso lo más transparente posible. Entonces, en un principio, claro, las cosas aparentemente lo que se hacía, el way of working en el fondo era el mismo, la única diferencia es que era que el reporting iba hacia otro hacia otras agrupación, que era la otra [áreas de mercado] que tenían y de ahí se empezaron a hacer varias [reunión general de colaboradores] un poco informando de quién eran los líderes y cuáles iban a ser los siguientes pasos. En Network hubieron hartas reuniones, en todos los [reunión general de colaboradores] se tomaba el tema se trató mucho el tema de cómo hacer la integración un poco tratando de enfatizar en que como en el fondo los que éramos absorbidos en el fondo, en esta nueva [áreas de mercado], parecía o sea, lo fuerte en el fondo de esta nueva agrupación en Estados Unidos. Estados Unidos y Canadá, entonces el tomar todo lo que era Latinoamérica, Sur y Latinoamérica- Norte, éramos como nosotros los que no estábamos adecuando a un nuevo grupo. Entonces, bueno, eso obviamente hace que los que llegan son los que tienen que generar más adaptaciones. Los que ya estaban continuaban igual con su mismo m y qué sé yo, y los que los que lo estaban muy integrando eran los que teníamos que ver cómo iban a cambiar las cosas. Entonces yo creo que los primeros cambios en temas de liderazgo fueron muy de alto nivel. o sea, quién era el jefe de la [áreas de mercado], en fin, eso era como el cambio grande de lo que teníamos anterior. Pero después hacia los niveles más abajo se mantuvo y de hecho se ha mantenido, han habido pocos cambios, ahora recién se están materializando ya los cambios más fuertes en cuanto a liderazgo. Y lo que se está viendo, claro, como eran dos Latinoamérica, norte y sur, todavía estamos separadas, pero hay una intención, sí, y una visión de que se junten. Si se van a juntar ahora o en un poco tiempo más, yo creo que en el mediano o largo plazo se van a terminar juntando. El tema es que [la nueva área de mercado] tuvo que entender primero cómo eran y las diferencias que tenían y se hacía sentido juntarlas o no, digamos. Entonces yo creo que en ese trabajo se ha estado viendo cambio y lo otro en entender también las herramientas locales en el fondo. Porque nosotros en Brasil, por ejemplo, teníamos muchas herramientas locales y entonces lo que se ha estado tratando

es en unificar y que entonces las herramientas ya sean las que se estaban usando en [la nueva área de mercado] o nuevas que sean para toda la market área, pero eso que sean para toda la market área. Cuando se comunicó se indicó que la decisión del cambio era por un tema estratégico de la compañía a nivel de negocio. Porque yo creo que se veía un poco, o sea, ¿dónde estaba la fortaleza desde el punto de vista de negocio en Estados Unidos y Canadá. Y no solo porque ellos estuvieran haciendo mejor trabajo de ventas que el resto, sino porque ellos tienen una restricción fuerte hacia los chinos, que hace que no tengan casi competencia. Entonces, la competencia china no es competencia para ganará ni para Estados Unidos. Entonces, claro, las posibilidades de crecer y de aumentar el market share o mantener el que tienen se hace súper importante entonces eso yo creo que era como la ayuda para blindar a los otros que estábamos con competencia muy fuerte. Yo creo que era un poco eso.

Te había preguntado cómo se comunicó la decisión de la reestructuración desde la casa central hasta la región? siempre va en el enfoque top-down. Respecto al margen de adaptación que tuvo el liderazgo regional sobre esa directiva, pero tú me decías que en realidad eso había sido como todos los procesos anteriores siempre era tipo escalada en escalada hasta que se vaya ejecutando. Porque los anteriores, cuando fue la migración a Europa también fue así y después de a poco se va como alineando para abajo.

Como etapas o hitos tuvo la implementación a nivel regional y esta tuvo diferencias hubo entre países? Por ejemplo tú como ves diferentes países, tú ves que hubo alguna diferencia en la implementación en otro país que en Chile?. No, como yo soy manager de los distintos países, por lo menos de la región, en el caso de [mi área], en particular, yo trabajé con todos de la misma forma. Las únicas diferencias son que como por ejemplo en Brasil ellos tenían desarrollo de herramientas locales, eso ha sido un trabajo distinto con ellos en el sentido de que hemos tenido que hacer todo un trabajo de generar nuevas herramientas y hacer un decomisionamiento de las herramientas locales. Cosas que, por ejemplo, en Uruguay y en Chile no hemos tenido ese problema porque nosotros no desarrollamos o no teníamos autorización para desarrollar herramientas locales, no así Brasil, que por ser más grande y en su momento más fuerte económicamente, le dieron varias excepciones.

Tuviste que hacer alguna adaptación como liderazgo regional para entregar el mensaje que venía de arriba? Quizás para tener más claridad con tu equipo de la comunicación de esta nueva reestructuración antes que la hicieras?. Hubo algún ajuste o fue tal cual como se recibió? Sí. Siempre fui transparente respecto de lo que se sabía, de los próximos pasos, de las alternativas, de las cosas que podían cambiar. Porque claro, igual se dijo la estructura en términos generales como cajitas, pero en el camino entre que eso pasó y ahora, han cambiado un montón. En el área de Network ha cambiado un montón. Líderes que han estado tres meses y ya lo cambiaron y así entonces yo he ido comunicando en la medida en que han llegado las notificaciones y respecto de los cambios que podrían verse a futuro afectados nosotros en particular, también yo he estado

informándole directamente en la medida en que se va teniendo información de cómo van avanzando los procesos, yo con ellos en ese sentido súper transparente.

Tú tuviste que repostular de nuevo hace un año y medio al cargo? No. **Y ahora tampoco, ¿cierto?** No. O sea, no, ahora sí, no se sabe todavía qué va a pasar conmigo. Efectivamente, porque las directrices que están llegando de [la nueva área de mercado] es de que los quieren que los line managers estén todos en las ciudades, o sea, los países grandes, llámese México, Brasil y Estados Unidos. Entonces, yo en estos momentos estoy de acting como [jefatura de mi área]. Estoy desde mayo como acting, pero lo que se quiere ahora es que la jefatura del área ya no sea separada por subregiones, sino que se junten. Entonces debe quedar un solo gerente del área. Obviamente yo a ese cargo no me postulé porque la restricción de ese cargo era que fuera en México y yo no me iba a ir a México, así que no postulé. Entonces, bueno, una vez que salga él va verá que sucede. De hecho, en este último tiempo habíamos estado súper estables, o sea, con el mismo gerente como cinco años trabajando juntos sin ninguna modificación, así que igual haya sido bastante tranquilo. Ahora vinieron como todos los terremotos como excepciones a la mayoría de las áreas que cambian más seguido (2 años aprox). Así que ahora vamos a ver qué pasa. Pero, de todas maneras, yo con mi equipo súper transparente, ya saben en que estoy y en que están los procesos, que se está todavía esperando a que se defina el candidato para la la región y después cómo se va a organizar esa persona y si querrá tener alguien en el Sur, pero está difícil porque el problema en que la no sé cómo será en el caso de Digital, pero en el caso de Network la madurez de Latam North versus la región es muy distinta. Ellos están como tres años más atrás sea con los problemas que teníamos nosotros antes nosotros estamos ordenaditos, organizaditos, estaba como que todo lo tenemos desvío ni una parte, todos los indicadores también los que está todo, así como relojito ya hicimos limpieza de todo lo que teníamos que hacer en fin la gobernanzas se están haciendo mensualmente sin problemas, se están revisando todo está controlando todo, compliances ningún issues, entonces está todo bien, no hay instalaciones y el único problema que tenemos que tenemos es pocos negocios que es un pequeño gran problema. El negocio más grande está en Estados Unidos, luego México y después Brasil, que igual ha bajado también.

Respecto a la satisfacción y clima, hay alguna evidencia cualitativa o cuantitativa que haya salido en este último tiempo?. Yo creo que las encuestas, como el [encuesta interna de clima], el problema es que mañana se termina, así que ahí vamos a saber. Y el anterior [encuesta interna de clima] que fue hace un año y medio a nosotros salió súper bueno para mí en particular también porque fue en el fondo la evaluación de nuestro team todavía no teníamos cambio efectivos, entonces yo creo que ahora se puede ver un poco más. Pero en eso yo de hecho me sorprendió porque igual fue en el periodo incluso en que hubieron algunas reducciones en que yo dije, va a salir horrible y saqué 99%. En el [sistema interno de evaluación de desempeño], en el sucessfactor uno puede ver comentarios, percepción y comentarios que uno no los puede decir porque es una evaluación 1:1 con la persona. Yo diría que este tiempo están como bien como escuchando mucho lo que está pasando alrededor, sobre todo lo que les llega de comentarios de fuera, porque nosotros cambios

efectivos hasta ahora aparte del movimiento del Head no hemos tenido. Pero lo que sí se sabe son los cambios que están habiendo en North respecto de definiciones del rol de CPM y ahí hubieron movimientos, hicieron toda una masacre y obviamente los comentarios llegaron que aquí en south iba a pasar lo mismo, yo les dije, ojo, el tema no es lo mismo, esperemos o sea igual yo siempre estuve comentando y explicando bien y no dejando que el radio pasillo los complicara, porque igual esa cuestión impacta y la idea era que no les impactaron en el día a día.

¿Tú crees que en el tema de la rotación o la retención? ¿Cómo se puede identificar o diferenciar la rotación, que corresponde directamente a la reestructuración de aquella que obedece a otros motivos?. Sí, yo creo que sí. O sea, yo creo que todos estos movimientos que estamos teniendo ahora es producto de la reorganización. Has necesitado retener a alguna persona, algún talento por la reestructuración que está pasando y la incertidumbre que está pasando, que se quisieran ir a otro lado?. No, ninguno. No. La retención en ese sentido, es la fidelidad de súper alta. O sea, en general, la gente no se quiere ir de esta compañia. No conozco a nadie que me haya dicho, oye, aprovechando la reestructuración, ponme en la lista porque me quiero ir. No Nadie. yo creo que es un poco por la compañía, por la compañía es buena y tiene un montón de beneficios y además ven que las condiciones afuera también son muy distintas. Ahora en North es peor, porque más encima CPMs que vieron que estaban haciendo mucha operación, los pasaron a Construction and Engineer. O sea, los sacaron de CPM y los cambiaron a senior construction manager. Ahora, no les gustó, obviamente, pero bueno el line manager de allá me comentó que en realidad lo aceptaron porque preferían eso a salir de la compañía. Ahí uno hace una coloca las cosas en una balanza mientras se ajusta de nuevo, mientras las cosas te cierran. Además que tú sabes que esto cambia cada rato, puede cambiar en poco tiempo. Pero no he tenido alguien que se quiera ir, que quiera aprovechar la reestructuración para salir. Lo que si hemos hecho desde que empezó el tema del cambio es hacer gestión activa para retener a la gente y que no salga, digamos. O sea, aún con las bajas de negocio que hemos tenido, hemos encontrado la forma de reubicar a las personas usando este cambio organizacional para ubicar a CPMs nuestros afuera. O sea, yo a la fecha tengo siete CPM que están trabajando en Estados Unidos, Canadá, México, en algunos casos con asignaciones temporales, o sea, por porcentajes, digamos, o sea, 50% allá y 50% acá y otros que están 100% allá. Y uno que se movió como local a Canadá. Este cambio abrió un rango amplio de posibilidades oportunidades. Si no hubiera sido por eso habría tenido que echarlos. Porque no había donde colocarlos. Entonces fueron condiciones que se generaron para no tener que mover a la gente. Ahora, y por qué? Porque o sea, por lo menos yo siempre he pensado que no sale más caro que la gente se vaya y después que viene un cambio volver a conseguir gente y entrenarla a todo de vuelta de nuevo con la cantidad que nosotros invertimos en las personas en entrenamiento, al final es una tontera cuando efectivamente se puede hacer eficiencia. efectivamente puede hacer eficiencia.

Respecto a los costos directos e indirectos asociados a este proceso de reorganización? yo creo que una a es el tema de capacitación, las indemnizaciones que

se tienen que pagar. Capacitación no solo para el nuevo que llega, sino de los nuevos procesos también donde también debemos capacitar. El tema de la adaptación a los cambios genera costos que no son, no están siendo medibles. Pero yo siento que sí impacta en la motivación de la gente. O sea, este periodo de transición, la inestabilidad, pero las personas dicen es lo que viene y vamos a ponernos de nuevo las pilas y sigamos hacia adelante, ese periodo tiene un tiempo que yo creo que genera una baja en la productividad, definitivamente, pero que no es medible o sea no o no hay nadie que la mide en realidad. Porque hay mucho, hay mucho tiempo que se pierde, por ejemplo, en el comentario, en la gente hablando del tema, incluso las mismas reuniones para comunicar y la cuestión se hacen un montón, o sea, la hacemos a nivel de networks, la hacemos a nivel de la [áreas de mercado] como un todo después por el lado comercial, después que aquí después por finanzas, como que todos cada uno tienen que estar haciendo un montón de reuniones para comunicar estos cambios y son tiempos que es tiempo muerto al final y eso no se contabiliza. Lo otro también, cuando hay cambios y también en la organización, entre que sacan un head y colocan a otro o cambian los Overhead también genera impacto en el valor hora hombre. Yo ahora, por ejemplo, lo estoy viendo en Argentina había un impacto súper grande en el tema de del valor era hombre también por estos cambios organizacionales.

Que indicadores de desempeño o como está impactando la organización se utilizan a nivel regional para evaluar el impacto de la reestructuración?. No sé si ellos tienen algún medidor como específico del impacto de la reestructuración, yo creo que lo más cercano es el [encuesta interna de clima], pero de todas maneras, si tú te fijaste, yo me imagino que tú respondiste la encuesta ya no hay ninguna pregunta que diga cómo te afectó la reestructuración. Habla mucho de los managers, son la mayoría de las preguntas, te explica, responde, te sientes escuchado, etc, pero algunas cosas de cómo ve el futuro de TelCorp, que son como las típicas y yo creo que ahí un poco está metida esta pregunta de reestructuración. Ejemplo: se siente parte de TelCorp, si se proyecta, esas cosas, yo creo que ahí uno podría ver la influencia de los cambios. Y yo creo que después más en los comentarios, porque ahí en los comentarios en el fondo salen generalmente estas cosas.

En balance, ¿qué aprendizaje te deja este proceso en tu rol de liderazgo y que le recomendarías a casa central para futuros cambios? Yo diría que ha sido un cambio más difícil que los anteriores y lo que sí veo de diferente es que han sido muchos cambios a la vez. O sea, no solo porque estamos cambiando organizacionalmente, se están cambiando los managers muy constantemente y las herramientas las estamos cambiando a la par. Entonces son demasiados cambios juntos y más encima la introducción de la inteligencia artificial entre medio como con forceps. Yo creo que eso ha generado también un retardo en la productividad, o sea, una baja definitiva, porque genera mucha incerteza en la gente, entonces yo en lo que más he enfocado todo el año es reiterarle a la gente (todavía no afecta, hagamos esto, mantengámonos así, los KPIs también ustedes están haciendo bien su trabajo, esperemos a ver finalmente como decanta este cambio, no nos impacta todavía, tenemos que adaptarnos, esto tenemos que tomarlo). Comunicación, comunicación, comunicación, o sea, yo me junto con ellos todas las semanas con todos los grupos y estoy siempre comentándoles, explicándoles cómo están las cosas, qué es lo que

está pasando, qué es lo que no y cuáles son las perspectivas que yo veo de lo que podría o no pasar. Entonces por el lado de información, yo no veo que ellos estén complicados, saben cuál es la situación y en qué parada están en estos cambios y en donde tendrían que enfocarse. Eso sí, siempre trato de decirle, independientemente de lo que esté pasando, nuestro foco, la estrategia, el objetivo es este….. Entonces, como han tenido eso claro, yo creo que es más fácil para ellos seguir con el trabajo y no perderse con todo el desorden que está alrededor. Pero como son tantos, yo creo que eso genera como mucha incertidumbre a la gente. Creo que esa es una de las diferencias con cambios anteriores, que había sido como uno específico y ya y entonces tú estabas ya moldeándote a ese uno. Ahora se junto con todo que están cambiando las herramientas, la gente, las estructuras. Estos cambios yo creo que está asociado mucho con cómo está evolucionando la sociedad. Yo creo que está cuestión de la inteligencia artificial definitivamente es una nueva revolución como la revolución industrial que tuvimos hace algún tiempo, está generando cambios demasiado acelerado y por lo mismo hay muchas cosas que se están viendo que tienen que cambiar entonces para no quedarse atrás en el fondo están tratando de avanzar como en paralelo con varios frentes. Pero quizá mi recomendación si yo tuviera alguna injerencia, yo habría puesto más head end to end. Yo habría puesto gente que viera más el overall, hay muchos cambio entre medio pero si hay alguien que tiene la visión clara de para dónde vamos, esa persona esté dando el lineamientos yo siento que hay muchas cosas que se están haciendo en paralelo y se están analizando impactos por silos, no el overoll. Entonces muchas veces se están encontrando con herramienta que mejoran un lado pero dejan un problema en otro y somos una cadena. Entonces claro, los 10% que te mejoraste acá lo embarraste 30% allá al final en suma no fue tan beneficioso. Entonces, yo sí vería, yo pondría foco en buscar personas que se encargaran de estar mirando el end to end antes de tomar decisiones respecto de ciertos cambios.

¿Crees que hay algo que no haya sido cubierto en lo que hablamos? El cliente. Eso no lo he escuchado y yo creo que ese es un punto también importante o sea cómo estamos analizando como compañía el cliente y como el cliente también está acompañando nuestros cambios. Que el cliente no perciba que esto nos esta debilitando como marca o como compañía, no solo reduciendo, sino que estos cambios no estuvieran generando desorden interno. Desorden interno porque cuando uno ve una compañía que en el fondo no ves para dónde va porque están tirando para todos lados porque te están cambiando a la gente a cada rato. Uno como que empieza a perder credibilidad en la compañía. Entonces yo creo que aquí en Chile se ha mantenido más o menos el team relativamente constante, pero por ejemplo a nuestro cliente principal le hemos presentado ya varios manager (local y regionales). Ahora más encima le cambian al CEO. Bueno, yo creo que algo de remarcar como positivo que siempre se ha hecho hincapié es presentar al cliente también los cambios. O sea, tampoco se ha dejado tan fuera en ese sentido y los principales líderes han venido físicamente y todo. Y yo creo que eso es un punto positivo. No creo que todas las compañías hagan eso de mover al CEO por todos los lugares con todos los clientes, no importando el tamaño, porque no es uno de los más grandes, es pequeño pero estratégicamente importante. Desde el punto de vista de cambio organizacional, yo diría que una figura o unas cuantas figuras que estén mirando y analizando los impactos en E2E

habrían ayudado mucho más al proceso, porque hay varias cosas que yo no habría hecho y que habrían impactado menos de lo que han impactado en la realidad.

Entrevista 2 – Entrevistado 2

Entonces, bueno, respecto a la reestructuración organizacional, como tú tienes un puesto de liderazgo, me es útil saber tu opinión porque la mayoría de los que me han contestado la encuesta, yo creo que un gran porcentaje es colaborador más que una posición de liderazgo. Entonces quizás tienen otra visión respecto a la que pueden tener ustedes. Entonces, bueno, una primero era el contexto y origen de la directiva.

¿Cómo se comunicó la decisión de la reestructuración desde la casa central hacia la región y que margen de adaptación tuvo el liderazgo? La comunicación siempre, cuando hay una reestructuración grande, siempre es top down de arriba para abajo. Y eso implica entre la comunicación, ahí es uno de los desafíos más grandes que tiene los líderes, porque cuando se van cascadeando hay niveles. El número uno, Level 1 (CEO), Level 2, Level 3, Level 4, cuando se construye organizacionalmente cómo van a quedar las cajas. Y después eso tienen que hacerlo funcionar. Y cuando pasa ahí, hay como siempre hay el problema, yo lo digo, del lado como colaborador, del lado que tiene que comunicar, siempre que hay como un desfase con en el ejercicio, claro, de la comunicación. Porque justamente arropa muchos detalles que no todos los líderes están como cubriendo esos aspectos, de cómo se siente la persona, cómo le va a afectar esto, qué tipo de información es lo que necesita recibir o directamente se pierde la comunicación de lo que se diseñó originalmente. Entonces, ahí, dicho esto, la comunicación es clave. La reestructuración es siempre viene topdown, es la primera parte, se cascadea y después se reorganiza o se reestructura de la mejor manera. Y ahí el foco más importante es entender y comunicar cuál es el impacto a nivel organización, por qué estamos haciendo el cambio, qué es lo que buscamos mejorar con el cambio. Y a veces eso no se cascadea hasta el final y ahí empieza a generarse esto es decir, de uno mayor compromiso, le da igual, no le da igual, sino tomarse el tiempo de hacer la reunión con el grupo de personas que uno está trabajando, decirle esto viene acá, lo último que pasó fue que nos movimos a la nueva agrupación regional. Entonces, ¿por qué nosotros nos movimos a la nueva agrupación regional? La primera indicación es que TelCorp tomó la decisión de posicionarse con Estados Unidos con una posición geopolítica. Entonces hay que tener claridad de que hay una posición geopolítica, con lo cual necesitamos volver a hacer [la nueva área de mercado] completo como America y Europa completo como Europa. Esa es la definición principal. Y la segunda posición principal es que eso va a generar una estructura porque el diseño que tiene [la nueva área de mercado] es mucho más try forward. ¿Qué significa eso? Es menos jefe, más colaboradores ir directo al punto. Cómo afectó eso en Latinoamérica que se redujeron cantidades de jefaturas intermedias, por ejemplo, yo era jefe y pasé a hacer Team leader. Pero con el mismo rol de vuelta, porque el ejercicio funciona así. Ahora, después se desmiembran los equipos. Cómo se desmiembran los equipos para entender también cuál es lo que la búsqueda que se está

haciendo ahora. Nos vamos a ir más por la parte de Cloud, nos vamos a ir por la parte más de hardware, esto se va a cuidar para acá. Nuestro objetivo es inteligencia artificial. ¿Cuál es el enfoque que vamos a ir haciendo?. Se van a ir suprimiendo y dónde hay que potenciar es ahí donde se están los critical skill que nos van diseñando. Y ahí esa comunicación es la parte clave para que la reestructuración tenga un círculo, un camino adaptable y libre. Si no hay esa comunicación, se genera toda esta incertidumbre. Si los managers intermedios tienen falta de comunicación, no hacen el cascadeo correcto. Acá hay un grupo de gerentes, este pierde la posición, no sabe dónde va a quedar en esta vida, entonces su preocupación es dónde yo me quedo y ya se dejó de preocupar de transmitir información correcta. La lógica detrás es por ejemplo, un grupo de Project manager. piensa yo estaba antes con un manager y ahora voy a estar ahora con otro. Porque hay dos caminos. Porque hay un enfoque acá que va a ir por la parte de soporte de integración y hay otro aporte nuevo, una beta nueva que se va a construir. Porque aparece una nueva figura regional a la par de la antigua figura regional. Entonces, se tiene que comunicar cuál es la segmentación del negocio porque finalmente el cliente final es lo que, porque TelCorp es un una estructura que está diseñado para el mercado. Por eso tenemos un KAM porque un KAM dirige el mercado y el resto, como área mía, como un supply chain, nosotros estamos de end to end. Entonces nosotros hacemos soporte de operaciones desde inicio a fin, pero en la cabeza central siempre va a ser el KAM. Entonces nosotros estamos sirviendo a un KAM. Por eso tenemos un cliente y en operaciones. En mi caso, por ejemplo, yo trabajo muy cerca del COM (Customer operations manager).

Lo que pasa es que la gestión de cambio, que es toda una disciplina, seguramente tuviste una materia ahí, la gestión de cambio tiene todo un diseño de plan de despliegue donde se hace la matriz y una de la beta principal es el tema de la comunicación. Y antes de ir con la comunicación se empieza a distinguir personas, cuáles son los motores adaptadores primarios. O sea, si yo tengo, no sé, 10, personas a cargo, tengo que identificar quiénes son como los más renuentes al cambio y quiénes son más adaptables al cambio. Entonces ahí tienes que hacer alianzas estratégicas, donde la persona que se adapta más fácil al cambio entienda el cambio y que pueda empezar a promover y a transmitir la información. Eso tiene una ruta de aprendizaje, con aprendizaje, con gestión, pero la claridad tiene que venir y decir, ¿por qué estamos cambiando? Esa es la pregunta básica que se debe aclarar.

¿Tú crees que hubo un margen de adaptación razonable como entre este cambio y llegar al punto a la posición donde estás tú o todavía están adaptándose? Sí, no, es que depende de cómo se va construyendo el mercado. El regional regionalmente, pero en un escenario idealista es que en seis meses debiera ocurrir los primeros cambios más importantes. Y en un año ya tenemos que estar en un vuelo de crucero. Nosotros ya estamos más de un año ahora y estamos todavía en faceta de cascadeo, ajuste suprimir áreas, generar nuevas áreas. Entonces, como que tomó un tiempo, pero justo también estamos en un punto de inflexión donde la industria está cambiando. Entonces nosotros ya no es ya se vuelve comodity, vamos a decir nuestro sistema de negocio y ahora nosotros estamos explorando nuevos temas de negocio. Nosotros estamos generando valor con entregar algo que sea distinto.

El diseño de la reestructuración en la compañía es un esquema de muy alto nivel. Muy alto nivel. Donde están los sea level y por lo general tienen un soporte de alguna consultora importante. Porque ahí se definen los famosos OKR, que es la que tenemos nosotros los indicadores estratégicos internos. Los los indicadores estratégicos internos define la estrategia de tres años. TelCorp tiene la temática de hacer estrategia de tres a cinco años y va a cambiar. Entonces ahora nosotros no tenemos estrategia hasta 2030. Entonces 2030, el famoso ser más grande network, crecer en Enterprise y toda la historia. Y de ahí todas las áreas se construyen los OKR. Y con eso se va construyendo el plan de viaje de cómo se va a ir generando. Pero esa caja de discusión está muy arriba. Es el management team del CEO prácticamente. Y después lo que se hace es un topdown y hace como un ajuste donde te dice, ahora, tienes marcada la cancha, pero tienes que moverte acá. Entonces, te ponen, por ejemplo, el caso del head de la región acual. Le dicen estamos ganando una idea nueva y probablemente a necesitar esto es. Pero tienes libertad de escoger y cómo reestructurar esta parte. Pero acá está marcada tu cancha. No es que él va a diseñar más. Él ya tiene una. Él lo que tiene que escoger, cómo sacarle mejor provecho, pero ese diseño está muy arriba. La forma de liderar o interacción con el equipo cambio porque nos desmembramos. Por ejemplo, nosotros cuando partimos esta organización veníamos con un equipo ahora algunas de ellas pasaron a otra organización, entonces ya no están conmigo en mi organización, pero como Team líder están conmigo. Entonces, pero yo soy el head supply de otra organización. Pero estamos diseñando un plan en el momento cuando pasó este cambio, dijimos, independientemente quién reporta a quién, lo que ya hemos logrado construir con nuestro cliente principal en Chile no va a cambiar. Entonces seguimos poniendo un focal point y seguimos trabajando como una suerte de orquestación mágica y eso ha ido funcionando, pero en realidad somos como dos o tres organizaciones que antes todos reportaban a mí. Entonces se tuvo que ir en un area, después quedaron gente conmigo, una persona de argentina, por ejemplo, también me reporta, hasta ahora sigue siendo como parte de mi equipo directo porque es supply, pero sí tiene que hacer su [sistema interno de evaluación de desempeño] o pedir aumento de sueldo, tiene que hablar ya con nuestro jefe. Me reporta toda la gente del sur de supply a niver operativo de los cuatro países hispanos menos que tiene un mundo.

Respecto a la satisfacción y clima laboral de las personas, existe alguna evidencia cualitativo y cuantitativo? Sí, por supuesto. El primer cambio, el entender cuál es la lógica detrás, era entender el por qué tenemos que cambiar y es muy difícil convencer a la persona cuando viene topdown. Entonces ellos dicen, nosotros estamos trabajando bien acá, Por qué tenemos que cambiar. Pero a alguien se le ocurrió un poco más arriba, decir de que va a funcionar mejor así. Entonces, en ese proceso se va construyendo juntos y es que nosotros encontramos la fórmula es que seguir como equipo, independientemente que las áreas se hayan dividido. Sí, por supuesto que hay siempre una curva que también es esperable que a cualquier cambio haya una bajada de percepción cualitativa y también cuantitativa. Porque la primera cosa que ocurre y te ha de pasar a ti es que construiste un plan con un manager, te cortan eso y tienes que empezar de cero con otro manager. Entonces, si teníamos un plan de promoción, un plan de tareas, de exposición, lo que sea. El handover no siempre ocurre perfectamente. Entonces en ese proceso nosotros tratamos

de mitigar, yo sigo siendo como team líder, haciendo toda la gestión. De hecho, los [sistema interno de evaluación de desempeño], mi jefe y yo, los dos estuvimos en el [sistema interno de evaluación de desempeño]. Entonces fueron como la lógica que hicimos. la forma que califica también cambia un poco, porque está un poco más alejado del otro, entonces siempre va a haber esa cuestión. Pero la mejor forma de hacer es que tratar de comunicar bien con las personas, cada persona es diferente tiene un potencial distinto y lo mejor que se puede hacer delegando tareas es siempre definir el qué y el cuándo, eso es lo que hace un manager. Que necesitamos y para cuándo y el cómo está el know-how, para eso está la persona. Ahora, si se pasó todas las noches haciendo, es un tema de la persona o si usó la IA y lo hizo en cinco minutos también es válido. Entonces, el cómo siempre define el recurso, pero el qué y el cuándo tiene que definir el manager y ahí tiene que haber mucha claridad.

¿Respecto a rotación y retención, ustedes en el área han tenido mucha rotación o han tenido que retener a las personas? Sí, tuvimos rotación, tuvimos que retener y todo eso se argumenta.

Tú crees que algunas de ellas o cuántas se pueden diferenciar cuántas tuvieron que ver con este último cambio que hubo? Sí, nosotros con temas de reestructuración, tuvimos dos bajas que no estaban nuestro dominio, o sea, es una caída directa. Entonces, eso se llama producto de la reestructuración, que no tiene nada que ver con la performance. Entonces, de la manera que llegó, por ejemplo, nosotros veníamos usando gente que estaba en Argentina, soportando para acá, para allá, hasta que vino esta reestructuración y el de arriba dijo que Argentina no tiene negocio. ¿Por qué tenemos que tener gente en Argentina?, Que revise a alguien más que está en otro país donde sí tiene el negocio. Entonces fue como una cuestión directa, esta persona baja y ni siquiera tuviste la posibilidad de poder respaldar o justificar porque ya no había manager. Entonces, esos son costos de reestructuración y a veces hay gente muy buena o gente muy mala que se va también. Pero la lógica es que fueran cortados por reestructuración. Tenemos el caso Argentina, que una entre baja porque estaban nominadas también para la baja y ahí justificado por el impacto que va a generar de no tenerlo, no tenerla, el costo era mayor a no tenerlo. Entonces ahí se retuvo. Se retuvo y después está el tema de las promociones que forma parte natural que ahí cuando hay mayor exposición, porque al final no es que la persona necesite más, no es muy buena, sino en realidad cómo lo estoy usando. Sí. Porque yo puedo traer un abogado, pero me está limpiando la casa. Lo estoy usando como abogado. Pero de la promoción también es parte del manager anterior ayudar en ese proceso de que entienda la otra persona que venga, que hay personas que estaban postulando a una promoción, que están evaluados de tal manera, que hay que detenerlo y hay que seguir potenciándolo para que esté contento donde está, hay que seguir el proceso en que se esta no empezar nuevamente. La empresa tiene herramientas para justamente cuando hay ese tipo de posibilidades de generar, independiente del cambio de manager, dejar documentado eso. Primero el [sistema interno de evaluación de desempeño] y segundo es, hay una figura que se llama [programa interno de incentivos], que era el tema de los bonos sintéticos. El [programa interno de incentivos] y está el [programa interno de incentivos], el [programa

interno de incentivos] es para tener los bonos sintético y una cosa de tener los bonos sintéticos es que vos cuando le asignabas a una persona eso, vos estás diciendo a esta persona no se le puede echar en los próximos tres años. Entonces, el primer año le dan 25%, el segundo 25 y el tercer año 50%. Como para que la persona tampoco quiera buscar trabajo en otra parte. Porque vos le estás hablando con eso. Y es un tipo de promoción. Con esto lo que vos estás diciendo de recursos humanos y a ella misma o a la persona misma que incentivando, es que dentro de tres años yo no quiero que te vayas.

¿Que indicadores de desempeño operativos se utilizan en la región para evaluar el impacto y cuál es resultado arrojado? ¿Tú crees que el [encuesta interna de clima] sea uno de esos indicadores? El [encuesta interna de clima] es un marcado para entender cómo está el ambiente en la compañía y se puede estudiar en diferentes formas, a nivel compañía general, a nivel de área, a nivel de benckmark, pero la mejor forma de hacer es el [sistema interno de evaluación de desempeño], porque ahí va generando el 360. Muchos managers no se toman el tiempo, pero debiera ser por lo menos una vez al mes tener un one to one donde se construye una historia juntos, expectativas y realidades. No hay tanta sorpresa, porque puede ser, por ejemplo, que diga yo quiero ser Total Project manager y el gerente a cargo te va a decir, me encantaría promocionarte, pero eso sería para afuera porque acá no hay espacio. Entonces, hay que poner las realidades y qué se va construyendo o también hacer la mejora en las promociones, si una persona ya está súper senior y está dando el trabajo de junior, no tiene sentido, entonces hay que ir equilibrando.

¿Que costos económicos directo e indirecto han identificado asociado al proceso a nivel regional? Indemnizaciones que se tuvieron que pagar, consultorías, capacitación, todos estos training que no han hecho realizar para adaptarnos también a ciertos nuevos procesos. Costo directos, costos que van directo al centro de costo con las bajas necesarias y costo indirecto es formar nueva gente, si crece el negocio, hacer una recontratación, el impacto que se genera en el equipo, estrés porque si se va uno, alguien se va a quedar con trabajo extra, o que a quién más van a sacar o quién funciona, entonces hay muchos costos indirectos que nos están cuantificados, pero que eso sí se puede ver en el [encuesta interna de clima], por ejemplo, recomendaría a mi manager absolutamente no, o sea a decir. Ahí te evalúan a ti o evalúan al que se a tu manager.

En balance ¿Qué aprendizaje deja este proceso desde tu rol de liderazgo regional y qué recomendarías a casa central para futuros procesos de cambio en la región? Ahí hay estructuras más customizadas de la organización. Que ahí sí se puede meter mano y se puede meter un enfoque de cómo se construye. Yo creo que lo primero que siempre se tiene que entender bien es el tema de que qué es lo que se busca y transmitir eso a la gente para que estén comprometidos. Entonces, un aprendizaje es reforzar el tema de la comunicación. La gente lo asume muchas veces y nos pasa mucho, nosotros que tenemos niños, tenemos que decirle 10 veces para que te escuchen, tienes que colocarte más bravo porque o si no, no te escuchan. Entonces yo creo que una de las claves es el tema de la comunicación y que el cascadeo tiene que llegar hasta el último rincón, que no haya teléfono cortado. Eso es lo principal. Lo otro es la mayor cercanía de la jefaturas con los equipo de

trabajo, creo que eso se perdió mucho de un tiempo a esta parte. Resumiendo eso del tema de la comunicación y después la otra cosa que faltaría retomar de vuelta es que allá los [reunión general de colaboradores] locales. Porque eso sirve mucho para que la gente que se perdió la información. Porque uno necesita siempre tener una figura de liderazgo representativo. Independiente de quien sea su head, porque nosotros estamos en una comunidad matricial, por decirlo así, porque mi jefe ya está en Brasil, su jefe está en Estados Unidos y después está en la casa matriz. Esa es mi línea. Entonces, se necesita como un jefe local y eso cumple el country head por lo general, y por lo general también coincide de que es el que más vende, también es el caso de acá, en Chile. Compartir la información y la cercanía porque uno necesita como razonar con el pensamiento general, necesita una figura de líder siempre, eso se perdió hace como 10 años atrás, porque antes teníamos. Antes teníamos estas reuniones mensuales, o quinquenal. Se esta tratando de hacer de vuelta pero con la persona que esta en Brasil, esta tratando de asumir esa figura de tener las reuniones, pero se pierde en la interacción online de que la gente sigue haciendo sus temas mientras escucha, esto si se contruye mejor, cuando se hace local, el mensaje llega más fuerte también cuando lo hice. Alguien que tú lo ves, lo conoces y lo ves mirando en los pasillos.

¿Crees que hay algo que me faltó abordar en esta entrevista referido al tema que estoy tratando, reestructuración y rendimiento empresarial, crees que hay algo que no te pregunté o que debería haber tratado? Yo creo que vuelve un poco a retomar tal cual lo que es un proyecto de cambio, independiente de sea el futuro o cualquier cosa. La gestión de cambio como tal, donde se tiene que mapear los stakeholder y ahí también ya hay un problema porque no siempre se mapean los stakeholders correcto. Y en un mapeo de stakeholder, a veces las organizaciones tratan de hablar con los managers pero no habla con los líderes. Y a veces hay líderes que no son managers, que son líderes de opinión, es decir, si yo escucho que [nombre] me hable, yo lo sigo [nombre]. Entonces, para mí es un líder de opinión, un referente. Entonces, yo diría que en una reestructuración que no es un tema menor, porque va a haber bajas de gente, subida de gente, cambio de foco, cambio de manager, cambio de figura, un montón. un desorden completo. El mapeo de Stakeholder es un punto de partida muy importante. O sea, no solo manager, sino que tiene que haber líderes de opinión también, y el segundo de la fuerza es la comunicación que no haya teléfono cortado hasta el último eslabón, esa comunicación tiene que ser probablemente el 60% del resto del 40%, que es el avance. Porque con esa comunicación uno puede identificar cuáles son los aliados estratégicos que puedan motivar o ayudar a que el cambio, donde hay un As-Is or To-Be transparente que se pueda construir y con eso tener claridad también la gente que posiblemente se van a quedar fuera, entender también que hay una probabilidad que quede fuera y que tenga también los resguardos necesarios, porque o si no lo que ocurre sale de vacaciones el hombre, viene y se encuentra sin trabajo. Hemos visto un montón de eso. La parte negativa. Y en la parte positiva también uno puede decir, ah, yo puedo ayudar más porque estoy generando competencia en tu casa. estás terminando un MBA y va a decir, no, yo voy a ser líder a partir de ahora porque ya conozco potenció todo esto que estoy estudiando a tener un enfoque mucho más de negocio, porque tal vez antes tenía mucho más técnico. Entonces hoy por hoy también puede decir, ah, una

oportunidad, la crisis siempre es una oportunidad también que puedo agarrar para acá, puedo servirte para acá. o como hacía. Yo te invito ahora cuando hables con tu jefe nuevo, comentarte, estoy haciendo este MBA, mi objetivo es llegar hasta acá. Entonces, él en la siguiente conversación te tienen que construir un enfoque donde puedas sacar, a potenciar todo lo que estás adquiriendo, si estás haciendo lo mismo que venís haciendo no te está sacando partido.

Entrevista 3 – Entrevistados 3 y 4

Antes de empezar, te quería comentar algo curioso de China y muy diferente al resto de los otros países que me contestaron. La mayoría de las 15 personas que me contestaron de China, 12 llevan más de 10 años entre 10 y 15 años. Ellos solo tenían dos procesos con suerte, uno o dos procesos de cambio y ninguno de ellos se cambiaría. Ninguno de ellos, ninguno, ninguno. Todos contestaron cero y ninguno de ellos piensa que le falta alguna herramienta para hacer su trabajo. La idiosincrasia de ellos también es que tengo lo suficiente para hacerlo y depende solo de mí, eso era lo que me contestaba. Depende de mí más que de lo que me den, la compañía me da lo suficiente para yo hacer mi trabajo. ¿Qué opinas tú de eso? eso habla bien de la compañía, habla bien un poco de la directiva, de la estrategia que tenemos, de nuestros valores también, de cómo tratamos a la gente, el nivel de transparencia. Este cambio que hubo ya fue hace un año y medio. Fue en abril del 25, estos cambios que son cambios bien como profundos, estructurales, no se sabe mucho porque como involucran mucho cambio estratégico de ejecutivo. Entonces, cada uno escuchaba que estaba la posibilidad de un cambio de [áreas de mercado], o sea que que el hecho que perteneciéramos a Europa era un tema no muy fácil de vista de distancia, de un horario, de tipos de mercados también. Entonces como que hay mucha diversidad. Entonces como que siempre estuvo la idea de que posiblemente tenga más lógica que perteneciéramos a [la nueva área de mercado] pero el momento que se decide y se comunica, eso está a muy alto nivel. Directorio de TelCorp, CEO de TelCorp, [máxima jefatura del área de mercado], de las business áreas porque se pone un roque. Fíjate que no fue a llegar y su cabeza, hubo unos movimientos ejecutivos bien importante. Sí. Y como todos estos cambios informa cuando pasan. Pero se informó evidente los canales normales de TelCorp. O sea, yo creo que para ninguno fue mucha sorpresa. Es como siempre de TopDown. Y se trata de explicar por qué, las razones detrás, que se busca Y yo creo que la forma bien transparente si los empleados se comunican, yo creo que en ese sentido, si se siguió las normas. Te cuento que el problema de comunicación es lo que más se repitió en las respuestas que hice a los empleados para este tema, indican que no se bajaba bien la comunicación a ellos, quizás es porque los managers también se estaban ajustando. Entonces, no hubo una persona se mantuviera o siguiera informando hasta tener su nuevo rol o hasta que llegara un manager nuevo. Si, yo también estoy de acuerdo. Lo otro que se mencionó harto en las encuestas, es que encontraron o su percepción es que este cambio tomó mucho más tiempo, la adaptación o la bajada hasta poder empezar realmente con sus managers, respectivo. Claro, lo que pasa

es que nosotros nos cambiamos a una [áreas de mercado] bien especial. Bien autónoma, es un propio proceso muy poderosa dentro de TelCorp que no siempre seguía el blooping de la compañía. O sea, ellos tienen su forma hacer las cosas de pensar las cosas, Estados Unidos tiene un enfoque indistinto a europeo en ciertas cosas, más pragmático, más directo, son muchos y eso se ha notaba y eso costo más que otros cambios, esos cambios así más de estructura nos tomó más tiempo, entre que se comunica y estuvimos más armados se tomó un año. Ellos también adaptarse a una región que trabajaba de muy diferente a ellos, que tenía competencia, en estados unidos casi no se tiene competencia porque las empresas chinas no pueden ingresar y ellos son nuestra principal competencia. Por ejemplo, en mis temas comerciales tuvimos que apoyando mucho la estructura de Estados Unidos y son distintas las formas de ver cosas. Son más poderosas. ¿**Tú que ves otros países también, te quería consultar si hubo alguna diferencia en la implementación que se hizo en otro país que en Chile?** No fue lo mismo. Bueno, yo creo que en TelCorp todos sabemos que somos una compañía de constante cambio. Por nuestro mercado, es un mercado que está cambiando en tecnología, en clientes, en competencias. Entonces, eso nos hace que tengamos que adaptarnos siempre. A nivel tecnológico todo está cambiando demasiado rápido, para todos los mercados quizás a nivel transversal. La revolución de la IA, la revolución, eso se viene y si la gente no tiene capacidad de adaptarse o de aprender cosas nuevas, va a ser un problema. Esto será un cambio bien profundo, incluso a nivel de clientes, entonces TelCorp esta buscando nuevos nichos de ingreso, nuevos nichos de negocios, eso implica trabajar con otro tipo de empresas. No solamente con operadores. Bueno, TelCorp siempre ha tratado de diversificar los mercados.

A nivel de tu experiencia personal, ¿te afectó de otra manera este cambio respecto a los antiguos procesos de adaptación? Creo que me afectó positivamente. Yo creo que el hecho de depender de un mercado tan poderoso como [la nueva área de mercado], es bueno, pues nos damos la visibilidad más acceso a profesionales con alta experiencia y obviamente hay que no siempre para ellos también es fácil conocer un mercado como Chile, por ejemplo. Un mercado pequeñito, con una competencia atroz con los vendors de China. Entonces también nosotros a ellos hemos tenido que educarnos, eso también es un proceso.

En Chile hemos sido pioneros en muchas cosas, han tenido que recurrir a nosotros. Chile se ha hecho notar, eso localmente nos ha ayudado mucho, que otros mercados o países recurran a nosotros como para referencia, nos veían poco, porque Chile es un país pequeñito al lado de otros pero más avanzado tecnológicamente que otros más grandes.

¿Respecto a la satisfacción y clima, existen evidencias cualitativa y cuantitativa de este proceso? En el [encuesta interna de clima] lo puedes ver, el one to one te permite también ver si la gente sintió algún cambio, si lo resintió más, lo que depende también de la persona. Hay gente que el estilo más gringo, así como el estilo muy estadounidense les cuesta más porque son personas más directas. No son muy diplomáticas en decir las cosas. Si no están de acuerdo, te las lanzan al toque sin filtro y si hay gente que eso les choca un poquito, se sienten mal. Pero, por otra parte, aprendes a usarlos bien. Entonces hay gente

que le gustado más, gente que le ha gustado menos. Pero yo creo que a nivel como resumen, lo veo bien, creo es un buen cambio. Entre el nivel de avance de Estados Unidos a Europa, Estados Unidos está mucho más avanzado. Ahora en Chile nos permite mostrarnos más, mostrar que hemos sido los primeros casi siempre del lado sur y que antes cuanto estaba Brasil comandando la región no se notaba. Por ejemplo, yo presenté la semana pasada a los líderes de las market área el caso de nuestro cliente principal en Chile, con un contrato nuevo que logramos renovar, y quedaron sorprendidísimos. Todo lo que hemos logrado desarrollar con ese cliente, nuestro portafolio y las cosas que hacemos con él, eso no es menor. En Chile, ese cliente concentra una proporción muy relevante de los ingresos respecto a sus competidores, que es lo que importa, por eso quedamos superdestacados, en un país chico, con una base de usuarios comparativamente pequeña frente a otros mercados de la región. Un cliente equivalente en Brasil tiene varias veces más usuarios, y lo mismo ocurre frente a Estados Unidos. Considerando el tamaño reducido de la población de Chile frente a esos otros mercados, es muchísimo el peso relativo que tiene nuestro cliente principal.

Rotación y retención ¿Tú crees que podemos identificar cómo diferenciar la rotación que hay de personal que corresponde directamente a reestructuración de aquella que obedece a otros motivos? Sí, la compañía tiene varios programas, aún está el [plan de compra de acciones]. Se toman acciones para retener a la gente, hay

opciones monetarias, hay cursos. Por ejemplo, yo estuve hace poco en una capacitación en un KAM assessment para personal que eventuamente puedan ser un KAM, se hace un juego de rol y uno las evalúa. Pero a su vez TelCorp es bien abierto en cuanto a los cargos que se publican. Si uno tiene como ganas de moverse, se tienen varias opciones. Cuando uno identifica a personas, por ejemplo, moverse de un área de proyecto a un área más técnica o de un área más técnica a un área más comercial. Más comercial. Pero hay que prepararse para eso, no es llegar y hacerlo, sobretodo porque hay que evaluar que clientes vas a atender, porque hay clientes más complejos que otros, que necesitan un poco más de experiencia.

KPI de rotación y la efectividad operativa?, uno de los principales indicadores es el [encuesta interna de clima] permite. Yo creo que principal, es el [encuesta interna de clima] porque el [sistema interno de evaluación de desempeño] no se puede compartir. El [encuesta interna de clima] este año está muy enfocado a los managers.

¿Respecto a los costos económicos, directos e indirectos?, tema de indemnizaciones, capacitaciones de la gente de sobre todo de los nuevos procesos que se tenían que vivir, capacitaciones nuevas, es un costo que se incurre. Un costo no material que son el impacto en la relación con los clientes, eso también debemos manejarlo. Que el cliente no sienta que no estamos achicando, debilitando. Esas cosas hay que contrarrestarlas.

¿Qué aprendizaje te dejó a ti este proceso como rol de liderazgo regional? Que debemos estar preparados para todo, anticiparse a los cambios, entender los cambios y esperar más cambios. **¿Le recomendarías a las personas que diseñaron este proceso**

de cambio algo que mejorar para fututos procesos? No pero quizás es porque llevo tanto tiempo en esta compañía que ya lo tengo muy incorporado a la forma de ser, entonces no vi tanta diferencia a los anteriores. La comunicación transparente es como el pilar fundamental de esta cuestión. Que la gente no siente que estamos ocultando cosas o que sabemos más de lo que decimos. Si hay cosas que son más confidenciales, pero en general uno se tiene que comunicar bien porque son los cambios a que apunta la compañía con esto. Porque ahora que cambiamos al CEO, no es un cambio estructural, pero es un cambio de personal. El nuevo CEO asume próximamente, va a comunicar su estrategia para la compañía. Va a ser diferente el liderazgo, va a ser una nueva fase, ya el mercado estuvo perfecto, pero los siguientes 20 años, TelCorp va a ir para allá y no queda otra que morir con las botas puestas.

Anexo 4 – Referencias teóricas por dimensión de la encuesta (Se presenta en la Tabla 9, a continuación).

Tabla 9: Referencias teóricas por dimensión de la encuesta (22 referencias)

Dimensión de la encuesta	Autor(es)	Título	Año	Aporte a la dimensión
A. Percepción de la reestructuración organizacional	Escalante Medina, N. R.; Castillo Alfaro, C. Y.	Reestructuración Organizacional de la Empresa Disanic, S.A. en el Periodo 2025	2026	Estudio de caso empresarial que cubre causas, alcance y proceso de la reestructuración; base directa para los ítems sobre motivos y planificación del proceso.
A. Percepción de la reestructuración organizacional	Pontón Espinoza, J. G.	Reestructuración de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A.	2019	Conecta el diseño del proceso de reestructuración con la percepción de los colaboradores.
A. Percepción de la reestructuración organizacional	Bicchinella, J.	Reorganization: An Exploration of Public Workplace Outsourcing, A Strategic Plan	2025	Plan estratégico de reestructuración y percepción de empleados 'sobrevivientes' al proceso.
A. Percepción de la reestructuración organizacional	Sutrisno, H.; Muharam, H.	Organizational structure change and its impact on commercial business performance – Bank BRI Region 14	2026	Caso de cambio estructural planificado, referente para ítems sobre necesidad y orden del proceso.
A. Percepción de la reestructuración organizacional	Howard, J. L.; Frink, D. D.	The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction	1996	Estudio clásico que vincula el proceso de reestructuración con la percepción de los empleados.
B. Comunicación interna (variable moderadora)	Adnan, I. Z.	Strategic Internal Communication in Organizational Change: A Narrative Review of Practices and Barriers	2024	Base conceptual principal de la dimensión: canales, oportunidad y barreras de la comunicación interna durante el cambio.
B. Comunicación interna (variable moderadora)	Aregawi, M.; Vijaya, G. S.	Impact of Organization Restructure in Employee Satisfaction	2023	Analiza la comunicación durante la reestructuración como moderadora de la

				satisfacción; base del Supuesto 2 (moderación).
B. Comunicación interna (variable moderadora)	Cruz Alvear, Á. F.	Rotación de personal y su impacto en el clima organizacional de las instituciones	2026	Vincula comunicación interna y clima organizacional con la rotación de personal.
B. Comunicación interna (variable moderadora)	Yáñez Garibay, P.	Gestión del Cambio Organizacional en Colaboradores de una Consultora en Tecnología (estudio de caso)	2026	Aplicación del modelo ADKAR/Kotter & Schlesinger, con foco en comunicación como parte del proceso de cambio.
C. Satisfacción laboral del colaborador	Howard, J. L.; Frink, D. D.	The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction	1996	Referencia fundacional del vínculo reestructuración–satisfacción laboral.
C. Satisfacción laboral del colaborador	Prasetyo, E. D.; Hermina, N.	Organizational Restructuring and Work Engagement Effects on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction	2026	Modelo de mediación de la satisfacción laboral entre reestructuración y desempeño.
C. Satisfacción laboral del colaborador	Pontón Espinoza, J. G.	Reestructuración de la Gestión de Desempeño y su impacto en la Satisfacción Laboral del personal de la Compañía BEGORO S.A.	2019	Caso empírico que conecta directamente reestructuración con satisfacción laboral.
C. Satisfacción laboral del colaborador	Aregawi, M.; Vijaya, G. S.	Impact of Organization Restructure in Employee Satisfaction	2023	Refuerza la relación entre proceso de cambio y satisfacción del colaborador.
D. Efectividad operativa y rendimiento percibido	Ihunwo y Poi, E. L.	Impact of Organizational Restructuring on Operational Effectiveness of Health Sector in Nigeria	2022	Marco conceptual y evidencia empírica del vínculo reestructuración–efectividad operativa.
D. Efectividad operativa y rendimiento percibido	Sutrisno, H.; Muharam, H.	Organizational structure change and its impact on commercial business performance – Bank BRI Region 14	2026	Caso paralelo de reestructuración y desempeño comercial/operativo.
D. Efectividad operativa y rendimiento percibido	Bicchinella, J.	Reorganization: An Exploration of Public Workplace Outsourcing, A Strategic Plan	2025	Evalúa efectividad operativa como resultado del proceso de reestructuración.
E. Rotación de personal y retención de talento	Kumar, S.	The Impact of Talent Management Practices on Employee Turnover and Retention Intentions	2022	Modelo de regresión entre gestión del talento y retención/rotación; base de los ítems de esta dimensión.
E. Rotación de personal y retención de talento	PMC / systematic review	Connecting the Organizational Incomes and Outcomes: A Systematic Review of the Relationship between Talent Management, Employee Engagement, and Turnover Intention	2024	Revisión sistemática que consolida evidencia sobre gestión del talento y rotación.
E. Rotación de personal y retención de talento	Cruz Alvear, Á. F.	Rotación de personal y su impacto en el clima organizacional de las instituciones	2026	Determinantes organizacionales de la rotación, en idioma y enfoque comparable.
F. Modelo de gestión del cambio aplicado	Yáñez Garibay, P.	Gestión del Cambio Organizacional en Colaboradores de una	2026	Aplicación empírica del modelo ADKAR y Kotter & Schlesinger; base directa de los ítems de esta dimensión.

		Consultora en Tecnología (estudio de caso)		
F. Modelo de gestión del cambio aplicado	Carreño, A. M.	An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation	2025	Marco formal de Kotter (urgencia, liderazgo, refuerzo) usado para redactar los ítems sobre liderazgo y reconocimiento del cambio.
F. Modelo de gestión del cambio aplicado	Bicchinella, J.	Reorganization: An Exploration of Public Workplace Outsourcing, A Strategic Plan	2025	Plan estratégico de reestructuración como ejemplo de modelo de gestión del cambio aplicado.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5 – Base de datos de respuestas de la encuesta aplicada a colaboradores de Latinoamérica (n=120).

Para facilitar su lectura, la base de datos se presenta en cuatro tablas vinculadas por el identificador del encuestado (ID, R001–R120): el diccionario de variables con el enunciado completo de cada ítem (Tabla 10), el perfil de los encuestados (Tabla 11), las respuestas a los 15 ítems de escala Likert (Tabla 12) y las respuestas a las dos preguntas abiertas (Tabla 13).

Tabla 10: Diccionario de variables de la encuesta

Código	Enunciado	Escala
Identificación		
ID	Identificador correlativo del encuestado (R001–R120), común a las Tablas 12, 13 y 14	—
A. Percepción de la reestructuración organizacional		
A1	Conozco con claridad los motivos que llevaron a la empresa a implementar el proceso de reestructuración organizacional.	Likert 1–5
A2	La reestructuración organizacional se implementó de manera ordenada y planificada.	Likert 1–5
B. Comunicación interna durante el proceso de cambio (variable moderadora)		
B1	Recibí información oportuna sobre los avances del proceso de reestructuración.	Likert 1–5
B2	La comunicación recibida durante el proceso ayudó a reducir mi incertidumbre frente al cambio.	Likert 1–5
B3	Mi jefatura directa me explicó cómo el proceso afectaría a mi equipo o mi puesto de trabajo.	Likert 1–5
C. Satisfacción laboral del colaborador		
C1	Actualmente me siento satisfecho/a con mi trabajo en la empresa.	Likert 1–5
C2	La reestructuración tuvo un efecto positivo en mi satisfacción laboral.	Likert 1–5
C3	Siento que mis funciones actuales están alineadas con mis capacidades y expectativas.	Likert 1–5
D. Efectividad operativa y rendimiento percibido		
D1	Desde la reestructuración, los procesos de trabajo son más eficientes.	Likert 1–5
D2	En general, el desempeño de mi área ha mejorado desde la reestructuración.	Likert 1–5
D3	Cuento con los recursos y herramientas necesarias para cumplir mis funciones tras la reestructuración.	Likert 1–5
E. Rotación de personal y retención de talento		
E1	He considerado dejar la empresa desde que se implementó la reestructuración.	Likert 1–5
E2	Me siento comprometido/a a seguir desarrollando mi carrera en esta empresa.	Likert 1–5
F. Experiencia durante el proceso de cambio organizacional		
F1	Percibí un liderazgo visible y comprometido por parte de la gerencia durante el proceso.	Likert 1–5

Código	Enunciado	Escala
F2	Recibí la capacitación o el apoyo necesario para adaptarme a los nuevos procesos o roles.	Likert 1–5
Pregunta abierta		
P1	¿Qué aspectos del proceso de reestructuración organizacional destacaría como positivos y cuál considera que deberían mejorarse?	Texto libre
P2	¿Hay algún otro aspecto relacionado con los procesos de reestructuración organizacional que considere relevante y que no haya sido abordado por esta encuesta?	Texto libre

Fuente: elaboración propia en base al instrumento aplicado (Anexo 1).

Tabla 11: Perfil de los encuestados (*n*=120)

ID	País	Área	Nivel del cargo	Personas a cargo	Antigüedad	Procesos de reestructuración vividos	Versión del formulario
R001	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R002	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R003	Chile	Supply / Sourcing	Colaborador/a individual	No	> 15 años	3–4	Español
R004	Chile	Networks	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R005	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	Ninguno	Español
R006	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R007	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	10–15 años	1–2	Español
R008	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	5–10 años	3–4	Español
R009	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R010	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	10–15 años	3–4	Español
R011	Chile	PM / Delivery / Operations	Gerencia / Director	Sí	5–10 años	1–2	Español
R012	Chile	Supply / Sourcing	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R013	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	10–15 años	1–2	Español
R014	Chile	PM / Delivery / Operations	Jefatura	Sí	< 5 años	1–2	Español
R015	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	> 15 años	1–2	Español
R016	Chile	People, Finance, Legal, Mkt.	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R017	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	5–10 años	1–2	Español
R018	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R019	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	Ninguno	Español
R020	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	5–10 años	1–2	Español
R021	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	1–2	Español
R022	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R023	Chile	PM / Delivery / Operations	Gerencia / Director	Sí	5–10 años	1–2	Español
R024	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	10–15 años	5 o más	Español

ID	País	Área	Nivel del cargo	Personas a cargo	Antigüedad	Procesos de reestructuración vividos	Versión del formulario
R025	Chile	People, Finance, Legal, Mkt.	Colaborador/a individual	No	5–10 años	Ninguno	Español
R026	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	5–10 años	3–4	Español
R027	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	10–15 años	5 o más	Español
R028	Chile	Networks	Colaborador/a individual	Sí	5–10 años	1–2	Español
R029	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	Sí	5–10 años	3–4	Español
R030	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	< 5 años	1–2	Español
R031	Chile	Networks	Otro	No	> 15 años	5 o más	Español
R032	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R033	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R034	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	> 15 años	3–4	Español
R035	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R036	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	< 5 años	3–4	Español
R037	Chile	Customer Unit / Comercial	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R038	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	5–10 años	1–2	Español
R039	Chile	PM / Delivery / Operations	Gerencia / Director	Sí	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R040	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R041	Chile	Supply / Sourcing	Liderazgo regional / CU	No	> 15 años	1–2	Bilingüe
R042	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R043	Chile	PM / Delivery / Operations	Jefatura	No	10–15 años	5 o más	Bilingüe
R044	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	10–15 años	3–4	Bilingüe
R045	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R046	Chile	Customer Support / Service Delivery	Gerencia / Director	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R047	Chile	Supply / Sourcing	Colaborador/a individual	No	5–10 años	1–2	Bilingüe
R048	Chile	Cloud Software & Services	Gerencia / Director	No	> 15 años	3–4	Bilingüe
R049	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R050	Chile	People, Finance, Legal, Mkt.	Colaborador/a individual	No	> 15 años	1–2	Bilingüe
R051	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	10–15 años	5 o más	Bilingüe
R052	Chile	Supply / Sourcing	Colaborador/a individual	No	< 5 años	1–2	Bilingüe
R053	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	10–15 años	3–4	Bilingüe
R054	Chile	Cloud Software & Services	Gerencia / Director	No	5–10 años	5 o más	Bilingüe
R055	Chile	PM / Delivery / Operations	Liderazgo regional / CU	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R056	Chile	Customer Support / Service Delivery	Otro	Sí	10–15 años	1–2	Bilingüe

ID	País	Área	Nivel del cargo	Personas a cargo	Antigüedad	Procesos de reestructuración vividos	Versión del formulario
R057	Chile	Networks	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R058	Chile	People, Finance, Legal, Mkt.	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R059	Chile	Otra	Otro	No	5–10 años	1–2	Bilingüe
R060	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	10–15 años	5 o más	Bilingüe
R061	Chile	Customer Support / Service Delivery	Otro	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R062	Chile	Supply / Sourcing	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R063	Chile	PM / Delivery / Operations	Gerencia / Director	Sí	> 15 años	3–4	Bilingüe
R064	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	< 5 años	1–2	Bilingüe
R065	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	3–4	Bilingüe
R066	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	< 5 años	3–4	Bilingüe
R067	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R068	Chile	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R069	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	Ninguno	Bilingüe
R070	Chile	PM / Delivery / Operations	Otro	No	10–15 años	5 o más	Bilingüe
R071	Chile	Customer Unit / Comercial	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R072	Chile	Customer Unit / Comercial	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R073	Chile	People, Finance, Legal, Mkt.	Gerencia / Director	Sí	10–15 años	3–4	Bilingüe
R074	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R075	Chile	Supply / Sourcing	Otro	Sí	10–15 años	3–4	Bilingüe
R076	Chile	Customer Unit / Comercial	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R077	Chile	People, Finance, Legal, Mkt.	Colaborador/a individual	Sí	5–10 años	1–2	Bilingüe
R078	Chile	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	5–10 años	3–4	Bilingüe
R079	Chile	Customer Unit / Comercial	Colaborador/a individual	No	< 5 años	1–2	Bilingüe
R080	Chile	Networks	Otro	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R081	Chile	Cloud Software & Services	Gerencia / Director	No	10–15 años	5 o más	Bilingüe
R082	Chile	Otra	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R083	Chile	Supply / Sourcing	Colaborador/a individual	No	10–15 años	3–4	Bilingüe
R084	Chile	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R085	Chile	People, Finance, Legal, Mkt.	Otro	Sí	5–10 años	1–2	Bilingüe
R086	Chile	Networks	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R087	Chile	Networks	Gerencia / Director	No	10–15 años	5 o más	Bilingüe
R088	Chile	Customer Unit / Comercial	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R089	Chile	Customer Unit / Comercial	Gerencia / Director	Sí	> 15 años	3–4	Bilingüe

ID	País	Área	Nivel del cargo	Personas a cargo	Antigüedad	Procesos de reestructuración vividos	Versión del formulario
R090	Chile	Customer Unit / Comercial	Colaborador/a individual	No	> 15 años	1–2	Bilingüe
R091	Chile	Customer Unit / Comercial	Colaborador/a individual	No	10–15 años	3–4	Bilingüe
R092	Chile	PM / Delivery / Operations	Jefatura	Sí	5–10 años	1–2	Bilingüe
R093	Chile	Supply / Sourcing	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R094	Uruguay	Supply / Sourcing	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Español
R095	Argentina	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	10–15 años	1–2	Español
R096	México	Cloud Software & Services	Otro	No	10–15 años	3–4	Español
R097	México	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	Sí	10–15 años	1–2	Español
R098	Brasil	Cloud Software & Services	Jefatura	Sí	> 15 años	3–4	Español
R099	México	Customer Support / Service Delivery	Colaborador/a individual	No	> 15 años	3–4	Bilingüe
R100	México	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	3–4	Bilingüe
R101	Costa Rica	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	3–4	Bilingüe
R102	Perú	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	5–10 años	3–4	Bilingüe
R103	México	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	5–10 años	3–4	Bilingüe
R104	México	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	< 5 años	1–2	Bilingüe
R105	Colombia	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R106	Brasil	Cloud Software & Services	Gerencia / Director	Sí	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R107	Brasil	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R108	Brasil	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	3–4	Bilingüe
R109	Brasil	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	3–4	Bilingüe
R110	Brasil	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R111	México	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	10–15 años	5 o más	Bilingüe
R112	Brasil	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R113	Perú	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	5–10 años	3–4	Bilingüe
R114	Brasil	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R115	México	Cloud Software & Services	Jefatura	Sí	10–15 años	5 o más	Bilingüe
R116	Brasil	PM / Delivery / Operations	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R117	Brasil	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	5 o más	Bilingüe
R118	Colombia	Cloud Software & Services	Otro	No	> 15 años	3–4	Bilingüe
R119	Colombia	Cloud Software & Services	Colaborador/a individual	No	> 15 años	3–4	Bilingüe
R120	México	Cloud Software & Services	Jefatura	Sí	10–15 años	Ninguno	Bilingüe

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta estructurada aplicada vía formulario (n=120). Categorías abreviadas y presentadas solo en español.

Tabla 12: Respuestas a los ítems de escala Likert (1 = Totalmente en desacuerdo … 5 = Totalmente de acuerdo; *n*=120)

ID	A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3	E1	E2	F1	F2
R001	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	5	2	4	4
R002	3	3	2	1	3	5	1	4	3	3	2	4	4	3	3
R003	5	4	4	3	3	2	1	3	3	3	3	4	3	2	3
R004	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	5	3	3
R005	2	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3
R006	2	3	5	1	5	5	2	4	1	1	3	1	5	3	3
R007	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	2	4	3	2
R008	2	3	3	4	4	2	1	2	1	2	3	3	1	3	3
R009	2	2	2	1	2	5	1	4	2	2	5	3	3	2	4
R010	3	3	3	2	4	4	3	5	3	3	4	3	3	3	4
R011	2	2	3	1	4	5	2	5	2	2	4	1	5	3	4
R012	4	2	4	2	4	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3
R013	4	4	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4
R014	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	4	3	2
R015	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4
R016	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	1	4	4	4
R017	3	3	3	2	1	5	3	4	1	1	4	5	2	3	3
R018	4	2	3	2	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2	2
R019	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
R020	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3
R021	5	5	5	3	5	5	2	5	3	3	4	1	5	5	5
R022	5	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3
R023	4	2	3	1	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	1
R024	3	2	2	1	2	4	3	4	3	3	3	2	4	3	2
R025	5	3	3	1	2	1	1	1	2	5	1	5	5	4	1
R026	2	1	2	1	1	4	2	3	1	2	3	5	2	1	2
R027	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	4	1	4	3	3
R028	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4
R029	3	4	3	2	4	2	3	2	4	3	3	4	2	2	2
R030	4	3	2	3	5	4	3	4	3	3	5	1	4	3	3
R031	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	1	4	4	4
R032	2	1	2	1	1	2	3	1	1	1	3	1	3	2	1
R033	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	1	5	5	5
R034	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3
R035	3	4	3	2	1	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
R036	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	1	5	4	3
R037	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1	5	4	3
R038	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	5	4	4
R039	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	1	1	3	3
R040	3	4	2	3	3	5	3	4	3	3	5	2	5	3	4
R041	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	5
R042	4	5	3	3	5	5	3	5	3	3	4	1	5	3	4
R043	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	3	3
R044	4	4	3	3	4	4	2	5	3	4	5	3	4	4	3
R045	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3
R046	4	4	2	2	4	5	4	5	1	1	3	1	5	1	1
R047	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1
R048	4	3	2	2	4	4	3	4	3	3	4	2	5	4	4
R049	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1
R050	3	3	2	2	2	2	1	4	2	2	4	3	4	2	4
R051	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2
R052	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
R053	3	2	4	2	4	3	2	2	2	2	2	5	3	2	2
R054	5	4	4	4	5	5	2	3	3	3	5	3	4	4	3

ID	A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3	E1	E2	F1	F2
R055	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4
R056	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	1	5	3	3
R057	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	1	4	2	2
R058	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	5	3	3	4
R059	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
R060	5	4	3	2	5	4	2	4	3	3	4	1	4	5	5
R061	2	3	1	1	2	5	3	5	2	2	4	3	5	3	3
R062	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R063	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4
R064	3	2	3	1	3	2	1	1	2	2	4	5	1	2	3
R065	3	4	4	4	4	5	3	5	3	3	5	1	5	3	3
R066	5	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4
R067	4	5	5	3	4	5	3	4	3	3	4	1	5	4	4
R068	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
R069	4	4	3	3	2	4	2	3	3	3	4	2	5	3	2
R070	3	2	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	2	3	2
R071	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	2	4	3	4
R072	3	3	2	2	2	5	3	4	2	3	3	2	4	3	3
R073	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	4	3	3
R074	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	2	1	3	3
R075	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	5	3	3
R076	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	5	4	3
R077	3	3	3	2	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3
R078	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
R079	5	4	3	3	5	4	1	3	2	2	4	1	4	3	2
R080	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R081	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	4
R082	4	2	2	2	4	4	2	4	2	3	4	1	4	2	3
R083	3	4	4	4	4	4	2	5	3	3	5	2	4	3	4
R084	3	3	2	2	2	4	3	4	3	3	2	5	3	3	2
R085	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
R086	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
R087	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	1	2
R088	3	2	2	3	2	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3
R089	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	5
R090	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	4
R091	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
R092	5	3	4	4	4	5	3	4	2	3	5	3	4	4	4
R093	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	1	5	5	4
R094	2	3	2	1	2	4	2	2	2	2	3	1	5	2	3
R095	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	4
R096	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4
R097	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
R098	5	3	3	3	2	5	5	5	4	4	4	1	5	3	4
R099	3	2	4	3	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	2
R100	4	3	2	2	3	1	1	2	1	1	2	4	2	2	1
R101	2	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	2	3
R102	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	1	5	5	4
R103	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3
R104	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	5	2	5	4	4
R105	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	5	4	4
R106	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
R107	2	1	2	1	3	1	1	3	2	2	3	2	3	1	3
R108	4	3	2	2	2	4	1	4	3	3	4	4	4	3	4
R109	1	3	3	2	4	1	1	2	2	2	3	4	4	2	3
R110	4	4	5	1	4	2	1	5	1	3	5	5	5	4	3
R111	5	3	1	1	2	5	3	5	2	2	5	1	5	4	5
R112	4	2	4	2	2	5	3	4	3	4	4	2	4	2	2
R113	2	4	4	3	2	4	1	4	2	2	4	1	4	2	2
R114	4	3	5	4	5	4	3	5	3	3	5	1	5	5	5
R115	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	1	5	4	4
R116	4	3	3	3	4	2	1	2	2	2	3	4	3	3	2
R117	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	5	1	5	4	3
R118	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	1	5	3	3

ID	A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3	E1	E2	F1	F2
R119	3	3	1	1	1	2	1	1	1	1	3	4	2	2	1
R120	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	1	4	3	4

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta estructurada aplicada vía formulario (n=120). Los códigos de cada ítem se detallan en la Tabla 10.

Tabla 13: Respuestas a las preguntas abiertas (*n*=94 encuestados con al menos una respuesta)

ID	P1. Aspectos positivos y por mejorar	P2. Otros aspectos no abordados por la encuesta
R001	Fuerte visión global de las actividades que se están ejecutando. Las personas se adaptan antes que el proceso termine, no hay buena comunicación.	No
R002	Me parece positivo revisar, con cierta frecuencia, los procesos y formas de al trabajo que utilizamos	No
R003	Positivo: Exposición y bastante volumen de trabajo Negativo: Dimensionamiento del equipo no acorde a la demanda. Culturalmente ha sido un desafío al predominar una cultura un poco distinta a la nuestra y no se ha considerado una integración equitativa.	Ante cualquier cambio, se debería invertir tiempo con los colaboradores intentando lograr una adaptación al cambio mucho más productiva y justa, alineada con los planes de carrera.
R004	Positvio es que la reestructuracion en teoria ayuda a mejorar en terminos de rapidez la ejecucción peor deberia mejorarse en terminos de tiempo y comunicación mas clara	Es relevante la opinion de todos los colabores ya que generalmente se aplican reestructuraciones que no consultan nada lo que a veces genera que no haya claridad del proceso
R005	Lo positivo, habían funciones que hace rato debieron cambiarse, lo negativo es que es demasiado lineal, lo que funcionó en el mercado de origen no necesariamente va a funcionar igual acá, el cliente tiene una idiosincarcia diferente.	—
R006	Positivos realmente no logro observar muchos, por mejorar ciertamente la transición del teletrabajo al trabajo en oficina aún está al debe, antiguamente manteniamos un escritorio y estacionamientos asignados por persona, hoy en día eso se reserva a diaro, una burocracia sin sentido y más aún con los estacionamientos, años atras no existía ello y todos podíamos asistir sin depender de que existiera un estacionamiento libre.	No realmente.
R007	Trato con los LM	—
R008	En esta ultima reorganización se ha globalizado mas a las personas, lo cual puede ser positivo permitiendo tener acceso a otras oportunidades, pero se pierde la personalización con el cliente y el equipo de trabajo. Se han eliminado posiciones perjudicando a ciertos puestos y personas, generando mas carga en otros aspectos.	No
R011	Mejor distribución del personal según las necesidades y objetivos de cada región. canales de información mas directos por área.	N/A
R012	Información en mi área. Debe mejorarse la comunicación a más alto nivel y cascadearla oportunamente.	Si fue mencionado pero me parece una pieza fundamental la clara y transparente comunicación sin interferir con los tiempos y plan de reestructura.
R013	Las diferencias en el tamaño de los mercados, las formas de operar y las políticas internas de cada país o región hacen inevitable percibir un aumento en la incertidumbre respecto de cómo serán valoradas nuestras actividades y de qué manera iremos adaptándonos a las nuevas estructuras. A pesar de los esfuerzos por transmitir cómo se abordarán estos desafíos, aún no se tiene claridad al respecto.	—
R014	pienso que todo cambio es bueno, pero siempre debe ir acompañado de informacion y capacitacion eso esta al debe	No

ID	P1. Aspectos positivos y por mejorar	P2. Otros aspectos no abordados por la encuesta
R015	Distribución transversal de la Información como aspecto positivo.	—
R016	Valoro positivamente la intención de mejorar la eficiencia organizacional y de generar una estructura que permita una mejor distribución de responsabilidades. Como oportunidad de mejora, considero importante reforzar la comunicación y la gestión del cambio, para que los colaboradores comprendan claramente los objetivos, beneficios e impactos de la reestructuración.	Me parece importante considerar el seguimiento posterior a la reestructuración, incluyendo la medición de resultados, la claridad en roles y responsabilidades, y espacios de retroalimentación que permitan realizar ajustes oportunos y facilitar la adaptación de los equipos
R017	Entendí que la reestructuración haría que la gente trabajara en sus zonas horarias y eso era muy positivo, la realidad no pasó y la estructuración no logró llegar a cada puesto de manera ordenada.	No
R018	Los cambios que me ha tocado vivir en la organización generalmente causan mucha incertidumbre, no siempre son bien comunicados, y muchas veces afectan a nivel de evaluación, porque todos los años se cambian las estructuras y lo que se espera que uno cumpla. Creo que se podría mejorar la estrategia de comunicación y que la implementación fuera más clara.	No, ninguno.
R020	Las ultimas reestructuraciones han sido para adaptarse a la nueva forma de automatizacion de procesos y eso es esencial para adaptarse a los cambios. Deberia manejarse de mejor forma el "bajar" la informacion del status de la reestructuracion a las areas de delivery.	La fuga de talentos y experiencia a veces es mal manejada por las jefaturas y los procesos de reestructuracion.
R021	Falta una evaluacion de los objetivos del cambio.	una opcion mas si es que no aplica o no se sabe la respuesta
R022	Optimización de algunos procesos que antes eran más burocráticos	Preguntas sobre las eficiencia de la nueva organización
R024	Deben mejorar aspectos de comunicación de las reestructuraciones, definiendo fechas de inicio y fin de estas para evitar prolongar incertidumbre con los efectos negativos que esta tiene	—
R025	El proceso de restructuración esta mal ejecutado, hay error en la comunicación al momento de desvincular.	Comunicación efectiva entre areas al memento de ejecutar una salida
R026	Nada positivo, solo genero gran incertidumbre y mas carga de trabajo	—
R027	La reestructuración en general se realiza por objetivos a mas alto nivel, el impacto en las funciones es limitada a corto plazo, la reorganización es una apuesta por mejorar la eficiencia en distintos aspectos, pero los resultados solo se aprecian en el mediano o largo plazo, se debe tomar como una oportunidad para buscar optimizaciones que ayuden a mejorar los resultados. Un aspecto a mejorar es la comunicación, los objetivos muchas veces no son comunicados de forma clara, es decir, que resultado se busca obtener para cada equipo.	Las reestructuraciones son parte natural de las compañias, si se busca mejorar o adaptarse a los cambios, pueden generar incertidumbre y ansiedad, pero es parte del cambio, de alguna manera la buena comunicación puede aminorar estos efectos, pero no los puede eliminar por completo.
R028	Un aspecto positivo sería el tipo de ordenamiento para roles de cada uno, ya que permite en caso de tener baja carga, poder reasignar a otro país, el tema es que se pierde historial con el cliente actual y tomó demasiado tiempo en decidir ciertos cambios.	—
R031	El cambio de jefatura fue positivo. Siempre tuve un jefe en chile y mi nuevo jefe de otro país a mostrado mayor interés. Se podrían mejorar los tiempos en la elección de puestos, muchas veces se demoran mucho tiempo en el elegir una persona adecuada.	—
R032	La restructuración no ha mostrado nada positivo para los empleados hasta ahora	La reestructuración trajo otros aspectos negativos, despidos masivos, vuelta a la oficina entre otras cosas
R034	en mejora continua	las restricciones contractuales que pudieran impactar la reestructuración
R035	Adaptarse en lo posible necesidades del mercado y buscar eficiencia de capex/opex	Incertidumbre, cantidad de despidos por niveles jerárquicos

ID	P1. Aspectos positivos y por mejorar	P2. Otros aspectos no abordados por la encuesta
R036	Positivos: ahora hay más visibilidad y posibilidades de participar en proyectos de todos los paises del continente. Negativo: el proceso tardó y no fue tan transparente, lo cual causó incertidumbre durante un buen tiempo del último cambio.	No
R037	La comunicacion, dinamica del cambio, justificación todo ok. Las herramientas y en concreto los procesos muy dificiles y estresantes para llevarlos a la práctica. Con el tiempo ya serán más ágiles	Los procesos son teoricos y llevarlos a la práctica hacen que demuestren su efectividad.
R038	Positivo que es mas transversal la asignación en Proyectos, en cuanto a paises de la región. Negativo que la infofrmación está demasidado dispersa.	—
R040	En esta última restructuración, la unica ventaja posible es que se unificaron varias areas y regiones, lo que incrementa el número de personas para un mismo objetivo, que pensaría que reducirá un poco la carga de trabajo para el poco personal que existía previamente.	en general una restructuración lleva tiempo en mostrar resultados, ya sea buenos o malos, pero siempre genera incertidumbre en el trabajador, tanto en el stress que genera el hecho de si será considerado para la nueva organización, como la adaptación al nuevo organigrama y formas de trabajar
R041	The lift & shift approach has simplified the adaptation	No
R043	Lo positivo de los cambios es que muchas veces ayudan a hacer el trabajo más eficiente y a optimizar procesos. Lo que creo que se podría mejorar es la frecuencia con que se hacen, porque tantos cambios terminan generando incertidumbre y desánimo. Además, muchas veces siento que son cíclicos, después de un tiempo terminamos volviendo a algo muy parecido a lo que teníamos antes.	Creo que sería bueno dar más tiempo para que los cambios se asienten y poder ver realmente si funcionan antes de volver a cambiar. Cuando los cambios son tan seguidos, cuesta adaptarse y también entender si realmente se logró el objetivo que se buscaba.
R044	Se deberia mejorar en tener una mayor vision del porqué algunas personas son desvinculadas y otras no, cuales son los motivos que llevan a eso.	—
R045	Usually on restructuring process managers are so naturally worried regarding what will happen with them and how they can reallocate themselves in the organization that there's no proper support to their collaborators. There's a period you stay in a limbo not knowing what will happen to you because even customer don't know what will happen with them. I believe that before re-organization leadership needs to do a better faster on the leadership setup of new organization. Usually, the positive effect or reorg is make people briefly leave their confort zone.	No
R046	deberia mejorar la informacion del proceso, todo fue incertidumbre.	—
R047	Destaco la Comunicacion asertiva y la empatia de los LM, pero se deberia mejorar la cantidad de informacion y reuniones relacionada a la restructuracion, suelen sobrecargar de informacion que comparte la organizacion.	No
R048	Positivo en el sentido de que se optimizan los recursos y mejoras de eficiencias operativas. Pero seguramente estos procesos implican en baja de personas y pérdida de competencia.	Tiempo de reestructuración es muy largo.
R049	Solo el primer comunicado en marzo fue claro, aunque después de eso no se cumplió ni los plazos de implementación y tampoco hubo claridad del avance de los cambios.	Todo el tiempo se sintió qué los planes de cambio fueron improvisados a medida qué avanzaba el tiempo. O sea qué la implementación de la reestructuración fue hecho por gente sin experiencia para esto.
R050	Mejorar la comunicación	el trabajo en equipo
R051	comunicación y claridad de los procesos que cambiaran	No
R055	Mejor productividad y menos silos	—
R056	Mentoria para aquellos colaboradores que asumen funciones y responsabilidades distintas a las habituales	No, ninguno

ID	P1. Aspectos positivos y por mejorar	P2. Otros aspectos no abordados por la encuesta
R057	Como positivo fue la oportunidad de conocer nuevos procesos y "ways of working" que pueden ser absorbidos con las mejores prácticas, adaptar y ajustar de acuerdo con la necesidad de los clientes. Como puntos a mejorar sería de realizar una mejor comunicación del motivo de la reestructuración, que sea transparente, bien elaborada y con efecto efecto positivo a sus colaboradores y clientes finales.	No
R058	Aspectos positivos tiene relación con dar mayor competitividad y mejorar eficiencia en los procesos internos desde el punto de vista conceptual, sin embargo, no es lo que se aprecia en la realidad. Lo que debiera mejorarse es la comunicación interna de los cambios con el objetivo de reducir la incertidumbre.	—
R060	destaco que Los procesos de reestructuración se basan en el objetivo de la empresa. Se deberia mejorar las herramientas de trabajo, estas no cambian en cada reestructuración y suelen ser compicadas de uso y se requiere muchas horas en su utilización	No
R061	Mejorar los tiempos y bajar la cantidad de cambios.	—
R062	Mejorar comunicacion, claridad de la posision nueva buscada con el cambio.	Impactos colaterales
R063	Positivo: Empuje hacia la eficiencia y reducción de costos - a Mejorar: El proceso de planificación e implementación de los cambios.	NA
R064	Positive aspects: I would highlight the effort to simplify processes, standardize ways of working, and move toward greater automation, as these initiatives can create efficiencies and improve overall management. Areas for improvement: From my perspective, the restructuring has resulted in greater centralization of processes and decision-making. While this can generate efficiencies at a global level, in some cases the specific circumstances, conditions, and needs of different markets or regions have not been sufficiently considered. Standardization and automation are positive initiatives, but they should be accompanied by enough flexibility to adapt processes to local realities. I believe it is important to find the right balance between global efficiency and the ability to effectively respond to the specific needs of each market.	No, I believe the main points related to the organizational restructuring have been adequately addressed in this survey
R065	El proceso no fue tan visible para nosotros, por lo que no tengo detalles a comentar.	No
R066	positivos: eficiencia debería mejorarse: comunicación	No
R067	En el último cambio que participé, un aspecto positivo fue el orden y organización. Podría mejorarse la distribución geográfica de las gerencias.	No, la encuesta es muy completa.
R068	La comunicacion siempre oportuna aminora los efectos negativos	—
R069	En el lado positivo destaco que se amplía el rango de clientes con los que puedo trabajar y en lo negativo la escaza comunicación	—
R070	un proceso bueno fue cuando se tenia una jefatura mas cercana, que nos conociera, y al mismo tiempo un grupo de trabajo mas unido, para mejorar, exponer la razon real de restructruracion, pero al final veo que siempre los altos cargos rotan y gente buena se va de TelCorp (cero retencion del talento)	costos, cuanto ganan en costos por la restructuracion? cual es la ganancia real de la restructuracion o siemplemente se desea dar experiencia diferente a varios cargos, para ir subiendo junto al proceso?
R072	Dado la constante del cambio considero que tanto yo como mi colegas tenemos bastante resilencia para adaptarnos rapidamente a cmabio sin afectar las operacion diaria, aunque considero que la comunicacion y transparencia de los cambios podria mejorar.	la incertidumbre que produce el cambio sobre todo cuando coincide con recortes de personal, creo que es algo que se estudiar para procursas mitigarlo.
R073	Creo que las últimas reestructuraciones no han tomado en cuenta que se necesita estar más cercano al cliente.	Creo que las reestructuraciones no logran cambiar la forma que hacemos las cosas ni tener una forma más siple y rápida de operar.

ID	P1. Aspectos positivos y por mejorar	P2. Otros aspectos no abordados por la encuesta
R074	Las personas que trabajan en la compañia, no dejan de cumplir con sus funciones y obligaciones a pesar del cambio o incertidumbre existente durante el proceso. Punto de mejora la comunicación transversal desde la alta gerencia hacia los colaboradores	No
R075	Los cambios son positivos, siempre y cuando la información cascadee a todos, sepan donde recurrir o quién lleva qué. La comunicación efectivamente es un factor determinante para que los cambios sean aceptado y bien recibidos.	Al haber cambios y movilidad de personas en sus actividades, por experiencia, falta claridad en contactos o quienes hacen las actividades ligadas a los distintos procesos, ya que post restructuración, esta última vez, no quedó claro y muchos desconocían qué debían hacer o no.
R077	Poder moverse de pais en caso de tener poca o nula carga laboral La duplicidad de funciones/cargos que afecta la empleabilidad	N/A
R078	Positive: idea on easier mobility throughout organization, clear goals related to my organization, role. Improvements: stability within an organization, lot of organizational changes currently happening in TelCorp, expected at least a major change every 1-2 years, complicating the possibility to grow and scale in the organization.	direct management continuously changing.
R079	Reducción de duplicidad de algunas funciones	No en general dado el alcance del estudio
R081	Destacaría como positivo que los cambios realizados han tenido, en general, un objetivo claro y orientado a resolver situaciones o puntos críticos identificados en la organización. En la gran mayoría de los casos, considero que las reestructuraciones lograron abordar efectivamente los desafíos que buscaban solucionar. Como aspecto a mejorar, creo que en algunas ocasiones el proceso se aceleró demasiado, lo que pudo dificultar una adecuada preparación y gestión del cambio. Por otro lado, en ciertas áreas clave se demoró más de lo deseable en definir responsables definitivos, manteniéndose durante varios meses personas en roles “acting”. Esta situación generó cierta incertidumbre e inquietud en los equipos que formaban parte de esas organizaciones. Creo que contar con mayor claridad y rapidez en la definición de roles y responsabilidades contribuiría a dar mayor estabilidad y confianza durante los procesos de transformación.	Un aspecto que considero relevante es la necesidad de dar suficiente tiempo para que los cambios organizacionales se consoliden y puedan alcanzar su máximo potencial antes de iniciar una nueva reestructuración. En algunas ocasiones, da la impresión de que se comienza un nuevo cambio sin haber esperado a capturar completamente los beneficios y resultados del anterior. Esto puede generar un efecto negativo en las personas, que perciben una sensación de cambio constante y, en algunos casos, tienen poco tiempo para estabilizarse, desarrollar plenamente sus capacidades y alcanzar su máximo nivel de desempeño en un rol antes de volver a asumir nuevas responsabilidades o adaptarse a una nueva estructura. Creo que sería positivo incorporar una mirada más enfocada en la consolidación y maduración de los cambios, además de su implementación.
R083	Ahora es muy pronto para decirlo	—
R084	Una revisión periódica en la forma de trabajar y estructura interna es útil para evaluar mejoras y corregir el rumbo	No
R085	La Comunicación fue positiva, permitiendo mejorar procesos Mejorar la capacitación para los nuevos procedimientos que se quieran llevar a cabo	—
R086	The organization with structured steps and broad communication are good, however, I see that the communication to each individual more directly impacted by the changes can be improved, with more transparency and empathy.	No, I don´t see any other relevants not covered by this survey.
R087	Durante los distintos procesos de reestructuración, los que han tenido resultados positivos a corto /mediano plazo han sido en los cuales se ha explicado el motivo y cómo la reestructuración viene a solucionar/mejorar la situación. Por otra parte es imprescindible que para cada cambio organizacional, este sea comunicado de forma clara y con foco en mantener un adecuado nivel de entendimiento sobretodo en las areas que serán afectadas y como las resultantes deberan seguir operando.	No, la encuesta aborda los temas principales desde el punto de vista de alguien que ha participado en una reestructuración.

ID	P1. Aspectos positivos y por mejorar	P2. Otros aspectos no abordados por la encuesta
R088	Como positivo se resalata el objetivo, es decir que esta se genera dado a la necesidad de responder a los cambios de la industria, lo que al final muestra que la empresa esta alineandose con las necesdidad actuales. como oportunidad de mejora se tiene la comunicación de los cambios pues esta no fue efectiva.	No
R089	En mi opinion la restructuración no considero los impactos a corto plazo que afectarian en el trabajo diario, ha sido un cambio organizacional de procesos muy grande y los entrenamientos siento que fueron deficientes, on the fly.	Siempre la comunicacion y la gestion del cambio son fundamental para lograr una reestructuracion exitosa.
R092	Positivos: Comunicación más directa con líderes A mejorar: Disminuir la burocracia o doble trabajo en los procesos	—
R093	Positivo: La empresa busca prepararse y adaptarse a las necesidades del mercado y sus clientes para dar un mejor servicio y mantenerse relevante. Mejora: En caso de tener varios procesos de reestructuracion planificados, por ejemplo, reestructuracion global y reestructuracion local, mantener alineados para reducir el numero de cambios que pueda tener un colaborador en un corto periodo de tiempo	—
R094	Considero que hay que tener en cuenta las diferencias culturales entre los paises.	No
R095	Better alignment with the Organization objectives and business targets. I do not see a need to improve the process.	—
R096	Los cambios son buenos, siempre deben ser para mejorar, pero a veces se van personas que deberían quedarse ;(	Los puestos que asignan como acting y no se quedan de manera permanente, el organigrama, cuando es una reestructuración global, es difícil identificar donde quedamos y bajo órdenes de quien. Hay algunos cambios que deberían consultarse a los empleados.
R097	Punto positivo, es que estas restructuras se han llevado de una manera ágil y transparente, sin embargo, considero como punto de mejora el tema de la capacitación, de acuerdo al rol que cada individuo dentro de la compañía desempeña, se debe considerar una capacitation más especializada que vaya de acuerdo con las funciones de cada uno.	No agregaría alguno más de los ya mencionados.
R098	Creo que deberian de haber comunicado mas frecuentemente los cambios, muchas veces pasaban semanas sin ningun tipo de informe o comunicacion.	No
R099	Positivamente hay nuevos procesos. a mejorar la comunicación	—
R100	Ninguno, siempre que se habla de reestructura, uno entra en estres de perder el empleo. Sobre todo por la sensación de incertidumbre y terrorismo psicologico que uno experimenta, porque al final, en experiencia propia, se que no importa que hayas cumplido los objetivos, o ser evaluado como sobresaliente, al final solo ven numeros y un objetivo financiero que cumplir, no importando el costo	El patrón que observo es que siempre se prioriza lo mas facil y rápido de reducción de costos: la nómina. Para el alto management, es lo mas rápido para mostrar ahorros, en lugar de hacer autocritica y revisar que errores de liderazgo y estrategia llevaron a la empresa a tener perdidas constantes, al final un proceso de re structura se vuelve evidente porque la empresa no esta generando ganancias. A mediano y largo plazo, la empresa que liquida empleados, pierde invaluable capital humano que no se puede recuperar mas
R102	La organizacion no puede quedarse estatica, estar en movimiento garantiza que sigamos creciendo y desarrollandonos junto con las tendencias del mercardo, sino desapareceriamos. Debe mejorarse la transparencia de los cambios.	—
R103	Sobre todo que sean transperentes los motivos se hacen estas restructuracion	no desde mi punto de vista
R104	Creo que el proceso de comunicacion fue muy bueno pero el efecto del proceso como tal podria haber sido mas beneficioso	No
R107	Positive - new job opportunities across LA Negative - A feeling of disconnection from management	It is all OK.

ID	P1. Aspectos positivos y por mejorar	P2. Otros aspectos no abordados por la encuesta
R109	Regarding the last restructuring process that I experienced, I can say that there's nothing positive at all. From my own perspective, the change of management team is always bad for keeping records and/or agreements we had with previous managers. It's like start climbing a ladder from the step 0 again. Also, in my case, we moved to a team abroad, what has introduced some limitations for open communication and trust.	N/A
R110	la organizacion quedo con mas burocracia y mas capas de gerencia, no estoy seguro si eso trae algo positivo	—
R111	La comunicación en tiempo y forma debe de mejorarse, como positivo es que hay siempre forma de cubrir lo que falte a nivel de recursos humanos	NA
R113	Estuctura standard en la región	No
R114	Working at a regional level means you might have a manager based outside your country, but I believe it would be better to have a manager you can interact with on a day-to-day basis.	In addition to all these restructurings, I believe that each market has its own characteristics and should also be analyzed from that perspective.
R115	Hubo buena claridad sobre los objetivos de reorganización, fechas claras y participación constante con los líderes de la organización. La definición de algunos procesos y posiciones finales tomó más tiempo del esperado. Algunos cambios de proceso no tomaron en cuenta las particularidades de cada mercado y asumieron menos dificultad para cambiarlos que lo que realmente requieren.	-
R116	Positive was the objective, negative the communication and the increase of the management layer and the hierarchical culture (instead of open communication).	-
R119	It should be more transparent	—
R120	Reforzar la comunicación durante el proceso de cambio para asegurar que todos los colaboradores comprendan oportunamente los objetivos, impactos y expectativas de la reestructuración.	No

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta estructurada aplicada vía formulario (n=120). Los 15 ítems Likert fueron respondidos en la versión solo en español (n=43) o en la versión bilingüe español/inglés (n=77) del formulario; ambas versiones se unificaron en una sola columna por ítem (Tabla 12). Se omitió la marca temporal, por no utilizarse en el análisis. Las respuestas abiertas se transcriben textualmente y en su idioma original; "—" indica una pregunta sin respuesta.

Tabla 14: Notas sobre la depuración de la base de datos de la encuesta

N°	Aspecto	Detalle
1	**Archivo original**	'Encuesta a colaboradores — Reestructuración Organizacional (Empresa Internacional Telecomunicaciones) (respuestas 30Sept2026).xlsx' (exportación acumulada del formulario de Google al 30 de septiembre de 2026).
2	**Relación con la versión anterior (20-sept)**	esta exportación incluye las 122 respuestas ya validadas en 'Encuesta a colaboradores — Reestructuración Organizacional (respuestas 20Sept) - Corregido.xlsx' (91 Chile + 31 otros países), más 3 respuestas nuevas recibidas después de esa fecha (2 del 22-sept y 1 del 30-sept). Ninguna respuesta previamente validada fue modificada ni eliminada.
3	**Calidad de los datos**	a diferencia de la exportación del 20-sept, esta nueva exportación ya llegó sin errores de tipeo en el país (sin variantes en inglés ni con mayúsculas/espacios inconsistentes) y sin marcas temporales duplicadas, por lo que no fue necesario normalizar ni eliminar duplicados.
4	**Resultado**	93 respuestas de Chile, 27 respuestas de otros países de Latinoamérica, 120 respuestas en total.
5	**Distribución de 'Otros países' (Latinoamérica)**	Brasil (10), México (9), Colombia (3), Perú (2), Uruguay (1), Argentina (1), Costa Rica (1).
6	**Orden**	cada pestaña de país está ordenada cronológicamente por marca temporal; 'Latinoamérica' concatena primero Chile y luego Otros países (mismo criterio usado en la versión del 20-sept), no es un orden cronológico único combinado.

N°	Aspecto	Detalle
7	**Alcance geográfico**	de las 32 respuestas de 'otros países' originalmente recibidas, se excluyeron 5 correspondientes a ubicaciones fuera de Latinoamérica (España 2, Irlanda 2, Suecia 1), dado que el alcance de esta tesina se circunscribe explícitamente a la operación latinoamericana (capítulo 5, 'Alcance del Estudio'). Las 27 respuestas remanentes de 'otros países' corresponden en su totalidad a países de Latinoamérica.

Fuente: elaboración propia

Anexo 6 – Carta Gantt del desarrollo de la tesina

Período enero-octubre de 2026. Resume el avance real del proyecto desde la definición del tema en el Taller de Tesina hasta la entrega de la versión final.

Tabla 15: Carta Gantt del desarrollo de la tesina (enero-octubre 2026)

Etapa	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
Definición de tema, alcance y objetivos (Taller de Tesina)	■	■								
Revisión de literatura (15 fuentes del núcleo temático) e informe de avance		■	■	■	■	■				
OE1: Diseño de instrumentos (encuesta y guía de entrevista)							■	■		
OE1: Aplicación de la encuesta estructurada y depuración de la base de datos								■	■	
OE1: Entrevistas semiestructuradas al liderazgo regional									■	
Ampliación del contexto internacional (7 fuentes adicionales) y verificación bibliográfica								■	■	
OE2: Análisis de la relación entre variables y de los supuestos									■	
OE3: Diseño de la propuesta de recomendaciones de gestión del cambio									■	
Conclusiones, formato final (Normas USM) y revisión visual del documento									■	■
Entrega de la versión final (27 de octubre de 2026)										■

Fuente: elaboración propia