

CONSULTORÍA

**CONSULTORÍA APLICADA AL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIONES EN CONTEXTOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL BAJO
LA METODOLOGÍA PROSCI:
CASO CARVAJAL, UNA ORGANIZACIÓN DE PERSONAS**

LAURA CORREA PELÁEZ

KAREN GONZÁLEZ PEÑA



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2025**

**CONSULTORÍA APLICADA AL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIONES EN CONTEXTOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL BAJO
LA METODOLOGÍA PROSCI:
CASO CARVAJAL, UNA ORGANIZACIÓN DE PERSONAS**

LAURA CORREA PELÁEZ

KAREN GONZÁLEZ PEÑA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magíster en Administración de Empresas**

**Director del trabajo de grado: Diana Milena Aristizábal
Publicista y estrategia de marca**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2025**

Santiago de Cali, 30 de Julio de 2025

Doctor
Fabián Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es Consultoría Aplicada al Desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicaciones en Contextos de Cambio Organizacional Bajo la Metodología Prosci: Caso Carvajal, Organización de Personas.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente


Laura Correa Peláez

Cédula 1.144.075.187


Karen González Peña

Cédula 1.144.035.870

Santiago de Cali, 30 de Julio de 2025

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado Consultoría Aplicada al Desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicaciones en Contextos de Cambio Organizacional Bajo la Metodología Prosci: Caso Carvajal, Organización de Personas., realizado por las estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Laura Correa Peláez y Karen González Peña, cédulas 1.144.075.187 y 1.144.035.870 respectivamente, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

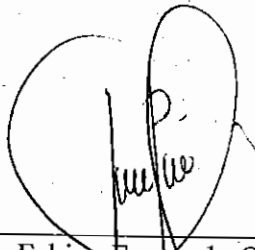


Diana Milena Aristizábal Aristizábal
Directora de Trabajo de Grado

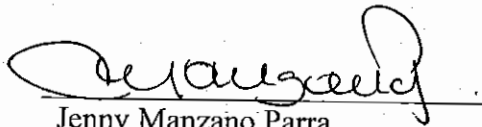
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“CONSULTORÍA APLICADA AL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES EN CONTEXTOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL BAJO LA METODOLOGÍA PROSCI: CASO CARVAJAL, UNA ORGANIZACIÓN DE PERSONAS” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.



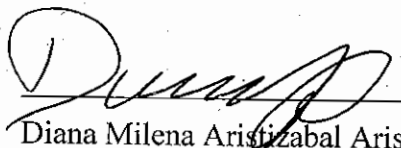
Fabian Ferrando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra
Directora de Maestría en
Administración de empresas



Diana Catherine Peralta Granados
Jurado



Diana Milena Aristizabal Aristizabal
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 14 de julio de 2025

Dedicatoria:

A nuestras familias por la comprensión, generosidad con el tiempo y su apoyo incondicional para hacer este proyecto realidad.

Agradecimientos:

A Carvajal S.A. por ser inspiración y su voluntad genuina para escuchar nuestras propuestas, abriendo sus puertas para permitirnos descubrir lo que es una Organización de Personas.

A Diana Milena Aristizábal, nuestra asesora, por la generosidad con su conocimiento y su acompañamiento durante todo el proceso de este trabajo.

A nuestros docentes y compañeros con quienes coincidimos en este camino, por cada uno de los aprendizajes compartidos.

Contenido

1.	Introducción	1
2.	Justificación	8
3.	Análisis de Interesados	14
3.1.	Interesados clave	14
3.2.	Interesados internos	15
3.2.1.	Alta Dirección (Presidencia y Vicepresidencias):	15
3.2.2.	Líderes de los Equipos de Experiencia de Personas:	15
3.2.3.	Equipos de Endomarketing y Comunicación:	15
3.2.4.	Colaboradores:	15
3.2.5.	Familia Carvajal:	15
3.3.	Interesados externos	16
3.3.1.	Clientes y proveedores:	16
3.3.2.	Comunidad y Sociedad:	16
3.4.	Supuestos	16
3.4.1.	Compromiso de la alta dirección:	16
3.4.2.	Apertura de los colaboradores al cambio:	16
3.4.3.	Estabilidad organizacional:	16
3.5.	Identificación de las expectativas de los interesados:	17
3.6.	Niveles de Influencia y Resistencia al Cambio:	21
4.	Objetivos	22

4.1.	Objetivo general	22
4.2.	Objetivos específicos	22
5.	Contexto de la organización	23
5.1.	Historia	24
5.2.	Estructura Organizacional	26
5.3.	Filosofía organizacional	27
5.4.	Cultura organizacional	27
6.	Fundamentación teórica	28
6.1.	Gestión del cambio	28
6.2.	Metodología de Prosci	29
6.3.	Modelo del Triángulo del Cambio (PCT)	29
6.4.	Modelo ADKAR	30
6.5.	Modelo de las 4P's	31
6.6.	Plan estratégico de comunicación	31
6.7.	Indicadores de Medición en ADKAR	31
6.8.	Modelo del Triángulo del Cambio (PCT)	34
6.9.	Integración del Modelo de las 4P	34
6.10.	Plan Estratégico de Comunicación	35
6.11.	Employer Branding: "Top of Mind" y "Top of Heart"	36

6.12.	Contextos VUCA y BANI	36
7.	Metodología de Intervención	47
7.1.	Metodología Prosci	47
7.2.	Fases de la metodología de intervención	48
7.3.	(Fase 0) Evaluación Modelo de Triángulo del Cambio (PCT):	47
7.4.	(Fase 1) Preparación del cambio (Abril 2024 - Diciembre 2024):	53
7.5.	(Fase 2) Implementación del Cambio (Octubre 2025 – Diciembre 2025):	56
7.6.	Componentes clave del Plan Estratégico de Comunicación según Prosci:	59
7.7.	(Fase 3) Sostenimiento de la Gestión del Cambio (2026):	60
8.	Desarrollo de la metodología de intervención	61
8.1.	Evaluación PCT:	63
8.2.	Modelo ADKAR	66
8.3.	Cómo medir el impacto de la implementación:	71
8.4.	Costos evitables y riesgos mitigables:	73
8.5.	Definir el impacto; 10 aspectos de impacto del cambio:	74
8.6.	Definir el enfoque; evaluación de riesgo:	74
9.	Conclusiones	75
10.	Recomendaciones	77

11.	Referencias bibliográficas	79
12.	Anexos	85
	Anexo 1: Plan de comunicación	85
	Anexo 2: Acciones ejecutadas del plan estratégico de comunicación – 2025-1	98
	Anexo 3: Presentación “Somos Carvajal” – entregable de diseño de experiencia del colaborador	115

Resumen y palabras clave

La presente consultoría diseñó e implementó un plan estratégico de comunicación, basado en la metodología de gestión del cambio ADKAR de Prosci (Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo) para acompañar la transformación cultural de Carvajal S.A. hacia una "Organización de Personas". El enfoque metodológico incluyó un diagnóstico inicial que evidenció baja disposición al cambio, con todos los componentes ADKAR por debajo del umbral de adopción. En respuesta, se ejecutó una intervención comunicacional multifacética alineada con las fases ADKAR, combinando acciones comunicacionales, pedagógicas y de acompañamiento para incrementar la disposición de los colaboradores al cambio. Tras la implementación, una evaluación de seguimiento mostró que todos los componentes ADKAR superaron dicho umbral, reflejando una mejora significativa en la adopción del cambio y una reducción de la resistencia organizacional. Asimismo, la participación activa y visible del liderazgo emergió como un factor determinante del éxito, al alinear el discurso con la acción y fortalecer la confianza y el compromiso del personal. El proyecto demuestra la eficacia de integrar la gestión del cambio con la comunicación estratégica centrada en las personas, aportando un modelo práctico para lograr transformaciones culturales exitosas y sostenibles.

Palabras clave: Gestión del cambio; Modelo ADKAR; Plan estratégico de comunicación; Transformación cultural; Organización de Personas; Carvajal S.A.

Abstract

This project designed and implemented a strategic communication plan, based on Prosci's ADKAR change management methodology (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), to support Carvajal S.A.'s cultural transformation into a "People-Centered Organization." The methodological approach included an initial diagnosis that revealed low change readiness, with all ADKAR components below the adoption threshold. In response, a multifaceted communication intervention aligned with the ADKAR phases was executed, combining informational, educational, and support actions to increase employees' readiness for change. After implementation, a follow-up assessment showed that all ADKAR components surpassed the adoption threshold, indicating a significant improvement in change adoption and a reduction in organizational resistance. Active and visible leadership involvement also emerged as a critical success factor, aligning messaging with action and strengthening employee trust and commitment. The project demonstrates the effectiveness of integrating change management with people-centered strategic communication, providing a practical model for achieving successful and sustainable cultural transformations.

Keywords: Change management; ADKAR model; Strategic communication plan; Cultural transformation; People-centered organization; Carvajal S.A.

Lista de figuras, tablas, cuadros y anexos

1. FIGURA 1. Universo de una Organización de Personas.	1
2. FIGURA 2. Encuesta de cultura NPS 2024.	5
3. FIGURA 3. Indicadores de recursos humanos.	6
4. FIGURA 4. Ejercicio realizado por Prosci sobre gestión del cambio.	12
5. FIGURA 5. Teoría del queso suizo.	13
6. TABLA 1. Identificación de las expectativas de los interesados.	17
7. TABLA 2. Niveles de influencia y resistencia al cambio.	21
8. TABLA 6. Estructura organizacional de Carvajal S.A.	26
9. TABLA 3. Indicadores de medición en ADKAR.	15
10. FIGURA 7. Modelo Canvas de las 4 P's.	35
11. FIGURA 8. Metodología de Prosci.	48
12. FIGURA 9. Integración modelo ADKAR con Modelo Triángulo.	49
13. FIGURA 10. Fases de gestión del cambio.	50
14. FIGURA 11. Modelo PCT.	53
15. TABLA 4. Plan BLUEPRINT.	58
16. FIGURA 11. Manifiesto de cultura de la organización.	62
17. TABLA 5. Escala de interpretación de puntajes.	63
18. FIGURA 12. Evaluación PCT.	64
19. TABLA 6. Escala de interpretación de puntajes.	67
20. TABLA 17. Resultados iniciales.	68

21. FIGURA 18. Punto de barrera.	69
20. TABLA 7. Resultados promedio.	70
21. FIGURA 20. Medición cultura, engagement y liderazgo.	72
22. TABLA 21. Costos evitables y riesgos mitigables.	73
23. FIGURA 22. Costos evitables y riesgos mitigables.	74
24. FIGURAS 23 Y 24. Atributos organizacionales y características del cambio.	75
25. ANEXO A. Plan de comunicación.	85
26. ANEXO B. Acciones ejecutadas del plan estratégico de comunicación.	98
27. ANEXO C. Presentación “Somos Carvajal”.	115

**CONSULTORÍA APLICADA AL DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
DE COMUNICACIONES EN CONTEXTOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL
BAJO LA METODOLOGÍA PROSCI:
CASO CARVAJAL, UNA ORGANIZACIÓN DE PERSONAS**

Laura Correa Peláez

Karen González Peña

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de:

Magíster en Administración de Empresas

Directora del trabajo de grado:

Diana Milena Aristizábal

Maestría en Administración de Empresas

Modalidad: Consultoría

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana Cali

Mayo 30, 2025

Índice

1.	Introducción	1
2.	Justificación	8
3.	Análisis de Interesados	14
3.1.	Interesados clave	14
3.2.	Interesados internos	15
3.2.1.	Alta Dirección (Presidencia y Vicepresidencias):	15
3.2.2.	Líderes de los Equipos de Experiencia de Personas:	15
3.2.3.	Equipos de Endomarketing y Comunicación:	15
3.2.4.	Colaboradores:	15
3.2.5.	Familia Carvajal:	15
3.3.	Interesados externos	16
3.3.1.	Clientes y proveedores:	16
3.3.2.	Comunidad y Sociedad:	16
3.4.	Supuestos	16
3.4.1.	Compromiso de la alta dirección:	16
3.4.2.	Apertura de los colaboradores al cambio:	16
3.4.3.	Estabilidad organizacional:	16
3.5.	Identificación de las expectativas de los interesados:	17
3.6.	Niveles de Influencia y Resistencia al Cambio:	21

4.	Objetivos	22
4.1.	Objetivo general	22
4.2.	Objetivos específicos	22
5.	Contexto de la organización	23
5.1.	Historia	24
5.2.	Estructura Organizacional	26
5.3.	Filosofía organizacional	27
5.4.	Cultura organizacional	27
6.	Fundamentación teórica	28
6.1.	Gestión del cambio	28
6.2.	Metodología de Prosci	29
6.3.	Modelo del Triángulo del Cambio (PCT)	29
6.4.	Modelo ADKAR	30
6.5.	Modelo de las 4P's	31
6.6.	Plan estratégico de comunicación	31
6.7.	Indicadores de Medición en ADKAR	31
6.8.	Modelo del Triángulo del Cambio (PCT)	34
6.9.	Integración del Modelo de las 4P	34
6.10.	Plan Estratégico de Comunicación	35

6.11.	Employer Branding: "Top of Mind" y "Top of Heart"	36
6.12.	Contextos VUCA y BANI	36
7.	Metodología de Intervención	47
7.1.	Metodología Prosci	47
7.2.	Fases de la metodología de intervención	48
7.3.	(Fase 0) Evaluación Modelo de Triángulo del Cambio (PCT):	47
7.4.	(Fase 1) Preparación del cambio (Abril 2024 - Diciembre 2024):	53
7.5.	(Fase 2) Implementación del Cambio (Octubre 2025 – Diciembre 2025):	56
7.6.	Componentes clave del Plan Estratégico de Comunicación según Prosci:	59
7.7.	(Fase 3) Sostenimiento de la Gestión del Cambio (2026):	60
8.	Desarrollo de la metodología de intervención	61
8.1.	Evaluación PCT:	63
8.2.	Modelo ADKAR	66
8.3.	Cómo medir el impacto de la implementación:	71
8.4.	Costos evitables y riesgos mitigables:	73
8.5.	Definir el impacto; 10 aspectos de impacto del cambio:	74
8.6.	Definir el enfoque; evaluación de riesgo:	74
9.	Conclusiones	75
10.	Recomendaciones	77

11.	Referencias bibliográficas	79
12.	Anexos	85
	Anexo A: Plan de comunicación	85
	Anexo B: Acciones ejecutadas del plan estratégico de comunicación – 2025-1	98
	Anexo C: Presentación “Somos Carvajal” – entregable de diseño de experiencia del colaborador	115

1. Introducción

En la actualidad, la evolución del entorno empresarial y las expectativas de los colaboradores se orientan cada vez más hacia una valoración positiva de las organizaciones más humanas, flexibles y comprometidas del bienestar de sus audiencias internas. Esta tendencia ha llevado a las compañías a replantear sus modelos de gestión. En este contexto, Carvajal S.A. ha enfocado sus esfuerzos, durante el último año, en identificar los elementos necesarios para avanzar hacia ese propósito. Como lo afirma su presidente, Pedro Felipe Carvajal: “El éxito requiere de componentes fundamentales: personas, estrategia, organización y resultados”.

Figura 1

Universo de una Organización de Personas.



Nota. La figura muestra el universo de una Organización de Personas. Fuente: Carvajal (2025).

Desde esa perspectiva, los individuos se consolidan como el punto de partida y el eje esencial para alcanzar los objetivos organizacionales y liderar futuros cambios. Carvajal ha reconocido la necesidad de transformar su cultura organizacional, evolucionando de ser simplemente una organización centrada en el talento a convertirse en una organización centrada en las personas. Esa transición responde a tendencias globales que destacan la cultura organizacional, el liderazgo, el compromiso y la experiencia del talento como pilares para la sostenibilidad y la competitividad. Como señala Kotter (1996), “la comunicación efectiva es la piedra angular de cualquier iniciativa de cambio exitoso. Sin una comunicación clara y constante, los empleados pueden resistirse al cambio, lo que puede llevar al fracaso de la iniciativa” (p.15) En este sentido, un plan estratégico de comunicación se vuelve indispensable para acompañar y consolidar la transformación de una compañía.

Desde la perspectiva de atracción de talento, el posicionamiento como marca empleadora reconocida ha cobrado especial relevancia en los últimos años, tanto en términos de "Top of Mind" —concepto que hace referencia a la primera marca o producto que viene a la mente de una persona cuando se le pregunta sobre una categoría específica, según Al Ries y Jack Trout (1981)— como también "Top of Heart", que alude a la importancia de establecer una conexión afectiva con los colaboradores, según Roberts (2004). Las organizaciones que logran ser recordadas y apreciadas por la conexión emocional que generan, consiguen atraer y retener el mejor talento. Alcanzar ese posicionamiento exige coherencia y convicción en la valorización de cada individuo dentro de la organización, promoviendo la innovación, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Como señala Backhaus (2016), el employer branding permite crear una propuesta de valor emocional y funcional que fortalece el compromiso y sentido de pertenencia. Este

tipo de posicionamiento no solo permite atraer personal calificado, sino también cultivar una cultura organizacional sólida, sostenible y orientada al alto rendimiento (Harvard Business Publishing Corporate Learning, 2023). Sin embargo, no basta con una estrategia de atracción de talento: es indispensable transformar la relación laboral tradicional, alineándola con las nuevas expectativas de los colaboradores. Como advierte Hiatt (2006), “el éxito del cambio organizacional depende en gran medida de cómo se comunican los objetivos, el propósito y los beneficios de la transformación a los colaboradores”. En este sentido, la gestión del cambio en Carvajal requiere un plan de comunicación que no solo informe, sino que también inspire, involucre y conecte a las personas con el propósito de transformación.

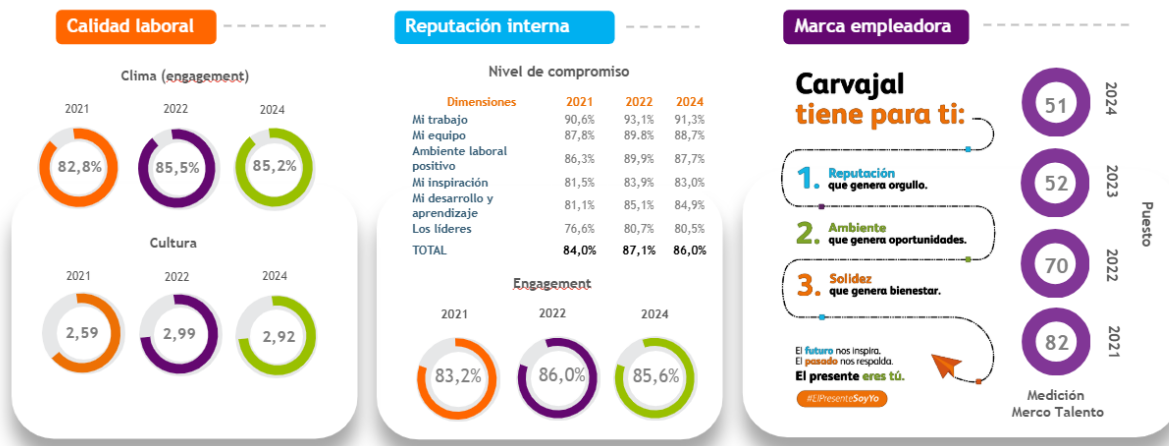
Convertirse en una organización centrada en las personas implica ver al ser humano como un actor activo, valioso y creativo, cuya participación contribuye directamente a la innovación y la ventaja competitiva (Salazar Vázquez, 2023, págs. 173-174) Supone transformar la experiencia laboral, basada en derechos y deberes, en una vivencia enriquecedora, con oportunidades de desarrollo y un propósito claro. De hecho, diversos estudios recientes señalan que los empleados esperan encontrar sentido en su trabajo, y cuando lo hacen, aumentan su compromiso, resiliencia y productividad (Dhingra, 2021); (Gartner, 2022) Así, cada persona es reconocida como alguien capaz de gestionar su propio crecimiento, en la medida en que la organización facilita las condiciones para que ello ocurra, promoviendo autonomía, aprendizaje continuo y acceso a oportunidades de desarrollo (Groulx & Harrington, 2021) Esta visión se apoya en la confianza en las capacidades de las personas para reflexionar, elegir, aprender, innovar, actuar y evolucionar (Montes-Nogueira, 2021, pág. 66); (Madgavkar, y otros, 2023).

No obstante, alcanzar este propósito plantea retos: comprometer genuinamente a la alta dirección de la empresa, equilibrar resultados del negocio con cultura y compromiso, alinear el rol de liderazgo con los principios de una Organización de Personas, entablar conversaciones auténticas con los colaboradores, medir satisfacción, compartir avances y hacer ajustes oportunos (Madgavkar, y otros, 2023) Superar estos desafíos requiere un cambio cultural profundo, que solo es posible mediante el liderazgo coherente, la comunicación auténtica y una disposición continua a adaptarse.

Según el informe interno "Rotación, así como el de Cultura y engagement" de Carvajal (2025), los avances hacia una organización centrada en las personas ya muestran resultados positivos. La reputación pasó de 2,59 en 2021 a 2,99 en 2022 y 2,92 en 2024. Aunque hay un leve descenso en 2024, la tendencia general es positiva y cerca de la meta de 3,0 para 2025. En el compromiso organizacional, hubo un incremento sostenido del 82,8% en 2021 al 85,5% en 2022 y 85,2% en 2024. Con relación al posicionamiento en Merco Talento, la organización ha mejorado su ubicación en el ranking, pasando de 82 en 2021 a 70 en 2022 y 52 en 2023. A pesar de estos avances, algunas unidades, como Carvajal Empaques, mostraron menor desempeño en 2024, lo que refuerza la necesidad de consolidar la transformación organizacional en todas las áreas.

Figura 2.

Encuesta de cultura NPS 2024.



Nota. La figura muestra la encuesta de cultura NPS 2024. Fuente: Carvajal, (2025).

Con relación a temas de rotación, la rotación voluntaria pasó de un 32% en el 2022 a un 21% en el 2023. Esta disminución sugiere que las estrategias implementadas, como mejores condiciones laborales, programas de desarrollo, beneficios y fortalecimiento de la cultura, comienzan a mostrar efectividad en la retención del talento.

Figura 3.

Indicadores de recursos humanos.

Pais	Sector	Empresa Global	Gerencia	Administrativos	Soporte y Operativos	% Rotación Empresa
			%	%	%	
Total Sector Industrial			● 3%	● 9%	● 27%	● 24%
Total Tecnología Y Servicios sin Abps			● 7%	● 9%	● 14%	● 11%
Total Inmobiliario			● 0%	● 9%	● 11%	● 10%
Total Servicios			● 0%	● 3%	● 5%	● 4%
Total General Sin Abps			● 4%	● 8%	● 25%	● 21%

Rotación voluntaria 2023: 21%

Rotación voluntaria 2022: 32%

Nota. La figura muestra los indicadores de recursos humanos de la organización. Fuente: Carvajal (2025)

Para lograr este objetivo, la presente consultoría propone el diseño e implementación de un plan estratégico de comunicación respaldado por la metodología de gestión del cambio ADKAR, desarrollada por Prosci, cuyas siglas hacen referencia a las cinco fases clave que integran el modelo: Conciencia (Awareness), Deseo (Desire), Conocimiento (Knowledge), Habilidad (Ability) y Refuerzo (Reinforcement). Este modelo, ampliamente reconocido en la literatura y la práctica organizacional, aborda los aspectos humanos del cambio y estructura el proceso para que los colaboradores adopten nuevas prácticas. Como explica Hiatt (2006), “el modelo ADKAR enfatiza que la comunicación no solo debe informar sobre el cambio, sino también inspirar el deseo de adoptarlo y proporcionar el conocimiento necesario para su implementación”. Según Prosci (2018), “la comunicación efectiva es el vehículo que impulsa la transición de Conciencia a Deseo

dentro del modelo ADKAR, asegurando que los colaboradores comprendan la necesidad del cambio y quieran ser parte de él”.

Además, es importante considerar que la resistencia al cambio no solo es una reacción emocional, sino también una falta de comprensión sobre el propósito y el impacto del cambio. Como plantea Armenakis (2009): “un plan de comunicación estructurado minimiza la incertidumbre y fomenta la aceptación”, asegurando que los colaboradores avancen en cada fase del modelo ADKAR de manera efectiva. En esta misma línea, es importante enfatizar que “las estrategias de comunicación deben ser bidireccionales para gestionar efectivamente el cambio” (Clampitt, 2000).

En este contexto, Carvajal reconoce la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA¹), así como a un mundo caracterizado por la fragilidad y ansiedad (BANI²), según los planteamientos de (Bennett & Lemoine, 2014). En este escenario, la capacidad de adaptación no solo depende de estrategias de negocio, sino de una gestión del cambio efectiva, empática y humana, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan, acepten y se alineen con la nueva visión. Con este enfoque, esta consultoría busca proporcionar las bases necesarias para que los colaboradores de Carvajal puedan adoptar nuevas prácticas de una cultura centrada en las personas, fortaleciendo así el compromiso, el sentido de pertenencia y la alineación con los valores organizacionales.

¹ El acrónimo **VUCA** se refiere a *Volatility* (Volatilidad), *Uncertainty* (Incertidumbre), *Complexity* (Complejidad) y *Ambiguity* (Ambigüedad).

² El término **BANI** es más reciente y fue propuesto por **Jamais Cascio** en 2020. Se utiliza para describir los nuevos tipos de desafíos que van más allá del entorno VUCA.

2. Justificación

La Organización Carvajal nació en 1904 en Cali, Colombia, como resultado de un sueño familiar que ha evolucionado a lo largo de generaciones, convirtiéndose en una empresa multilatina con presencia en Colombia, México, Perú, El Salvador, Estados Unidos, Ecuador y Panamá. Actualmente, opera en 3 sectores clave, como lo son Papel y Empaques, Tecnología y Servicios, e Inmobiliario, a través de 8 empresas constituidas: Carvajal Empaques, Carvajal Pulpa y Papel, Carvajal Educación, Carvajal Soluciones de Comunicación, Carvajal Propiedades e Inversiones, Carvajal Servicios Compartidos, Carvajal Tecnología y Servicios, y Carvajal Espacios. Históricamente, Carvajal se ha distinguido por su compromiso con el cuidado de los recursos naturales, las comunidades y sus más de 14.000 colaboradores.

En un entorno empresarial caracterizado por cambios continuos y profundos, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptar no solo sus estrategias y procesos, sino también su cultura organizacional. Como se menciona en Harvard Business Review (2023): “El entorno empresarial actual está marcado por un ritmo de cambio sin precedentes, impulsado por la tecnología, la globalización y las demandas cambiantes de los consumidores. Este contexto exige que las organizaciones sean ágiles, resilientes y estén dispuestas a adaptarse rápidamente para sobrevivir y prosperar”.

De igual forma, el informe *Future of Jobs 2023* del Foro Económico Mundial, resalta que la automatización, la digitalización y las transformaciones en la fuerza laboral han generado una necesidad inminente de cambio en las organizaciones. En este contexto, ha incrementado la relevancia de la retención del talento y de la cultura organizacional, ya que el desarrollo de habilidades y la adaptación a nuevos modelos de trabajo se han

convertido en factores críticos para la sostenibilidad empresarial. Según el *State of the Global Workplace Report* (Gallup, 2022), las organizaciones con culturas sólidas presentan una tasa de retención de talento un 23% mayor y un incremento del 18% en la productividad.

Carvajal, a pesar de gozar de una excelente reputación en la región, no es ajena a los desafíos de la gestión del talento, especialmente en lo que respecta a la retención de sus colaboradores. La relevancia de este aspecto se evidencia en el alto costo asociado al reemplazo de personal, el cual según Deloitte (2024), puede oscilar entre el 50% y 200% del salario anual de un empleado. Este dato evidencia la necesidad de profundizar en las estrategias de retención, ya que la fuga de talento no solo implica una pérdida de conocimiento institucional y productividad, sino también una carga financiera considerable que afecta directamente la rentabilidad de la organización. Así, las percepciones sobre las oportunidades de desarrollo profesional representan un factor determinante en el compromiso de los empleados y, consecuentemente, en su decisión de permanecer en la empresa. La ausencia de un camino claro para el crecimiento o la percepción de estancamiento puede desmotivar a los colaboradores más valiosos, impulsándolos a buscar oportunidades externas.

Adicionalmente, la reputación de la compañía como empleador juega un papel crucial en la atracción de talento. De acuerdo con el Randstad Employer Brand Research (2003), las organizaciones con una marca empleadora débil enfrentan un 50% más de dificultad para atraer talento calificado. Esto no solo se traduce en mayores tiempos de contratación, sino también en un acceso limitado a los perfiles más competentes del mercado, lo que a su vez impacta la capacidad de innovación y competitividad de la empresa.

Por todo lo anterior, es importante que Carvajal aborde estos desafíos mediante una gestión del cambio robusta y proactiva, lo cual incluye implementar un plan estratégico de comunicación que garantice la transparencia y el alineamiento de los colaboradores con los objetivos organizacionales, un liderazgo transformador que inspire y empodere a los equipos, una cultura de empatía que reconozca y valore las necesidades individuales de los empleados, y una flexibilidad que permita la adaptación a las demandas de un entorno laboral en constante evolución. La integración de estos elementos es clave para que Carvajal pueda no solo retener a su capital humano más valioso, sino también atraer a los profesionales más destacados en un mundo cada vez más competitivo.

Una de las metodologías más reconocidas es la desarrollada por Prosci, una firma global especializada en gestión del cambio, fundada en 1994 por Jeff Hiatt. Su enfoque pone en el centro el componente humano del cambio, brindando una estructura adaptable a las particularidades de cada organización (Prosci, 2024). Por ejemplo, el Grupo Peña Verde implementó esta metodología no solo para fomentar la resiliencia de su equipo ante los cambios, sino también para asegurar la adopción efectiva de nuevas herramientas tecnológicas, lo que resultó en una mejora tangible de su eficiencia operativa. De manera similar, AXA España, al establecer una Oficina de Gestión del Cambio basada en los principios de Prosci, logró optimizar la cohesión organizacional y potenciar la productividad de sus equipos. Estos casos reflejan el impacto positivo que una gestión del cambio bien estructurada puede generar en términos de retención, *engagement* y competitividad.

Entendiendo las particularidades de Carvajal, esta consultoría propone la aplicación de la metodología Prosci como un enfoque integral para acompañar la transformación hacia

una Organización de Personas. La gestión del cambio se entiende como un proceso estructurado que permite liderar el lado humano de la transformación, facilitando que los colaboradores participen, adopten y mantengan nuevos comportamientos y prácticas en su día a día (Prosci, 2024). Cabe resaltar que este cambio no implica desconocer el legado de Carvajal en el acompañamiento de sus grupos de interés, sino profundizar en una visión más humana de la organización, en la cual el colaborador es visto como un agente activo, valioso y creativo. Esto supone transformar la relación laboral tradicional, basada en derechos y deberes, en un proyecto de vida con posibilidades de contribución y un propósito superior. Esta visión reconoce a cada persona como capaz de gestionar su desarrollo y aprendizaje, en un equilibrio entre la empatía y la autonomía.

La gestión del cambio ha ganado relevancia debido a los efectos combinados de la globalización, la digitalización y la evolución de las expectativas de los colaboradores. Estudios recientes demuestran que las organizaciones que priorizan el bienestar y el desarrollo de sus empleados, así como la creación de ambientes de trabajo inclusivos y colaborativos, logran mayores niveles de compromiso, productividad y retención de talento. Según un informe de McKinsey (2023), el 70% de las iniciativas de cambio fracasan cuando no se gestionan correctamente y la resistencia organizacional es uno de los factores críticos.

Figura 4.

Ejercicio realizado por Prosci sobre gestión del cambio.



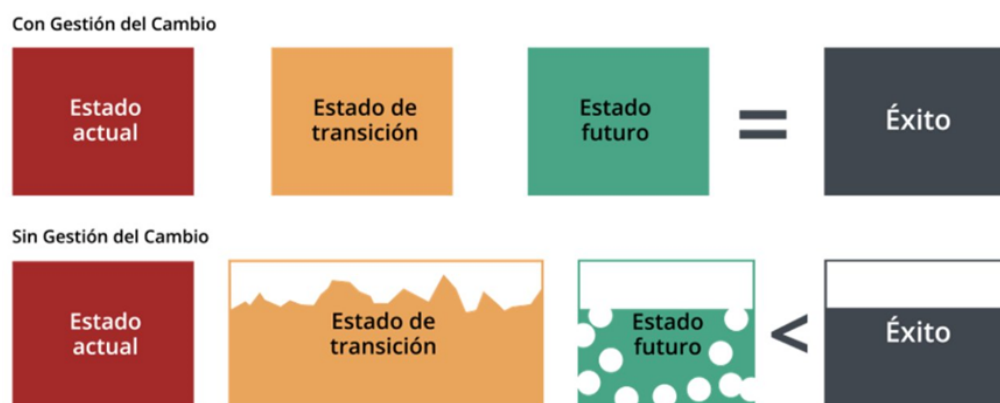
Nota. Porcentaje participantes que alcanzaron o superaron objetivos. Fuente: Prosci, (2025).

La anterior figura representa un ejercicio clave realizado por Prosci que se convirtió en un ejemplo para la firma al demostrar cómo la gestión del cambio, cuando se aplica de forma estructurada y centrada en el factor humano, no solo facilita la transición en las organizaciones, sino que potencia significativamente los resultados esperados, maximizando el retorno de la inversión y la sostenibilidad de las transformaciones.

La implementación de un plan de cambio con enfoque estructurado permite no solo abordar los desafíos técnicos de la transformación, sino también gestionar eficazmente la resistencia y fomentar la adopción. Prosci utiliza una metáfora ilustrativa: las organizaciones que no gestionan adecuadamente el cambio operan como un “queso suizo”, en donde los vacíos generados por la resistencia impiden alcanzar plenamente los objetivos.

Figura 5.

Teoría del queso suizo.



Nota. La figura muestra la teoría del queso suizo. Fuente: Prosci, (2025).

Desde esta consultoría se propone la aplicación del Modelo ADKAR, el Proceso de Tres Fases y el Modelo PCT. Mientras que ADKAR permite entender el cambio desde la perspectiva individual —identificando barreras y facilitadores—, el Proceso de Tres Fases ofrece un marco para implementar el cambio a nivel organizacional, y el Modelo PCT alinea liderazgo, gestión de proyectos y gestión del cambio, garantizando coherencia en la ejecución. En ese sentido, uno de los elementos clave dentro de la metodología de Prosci es el Plan Estratégico de Comunicación, que busca asegurar que los mensajes del cambio lleguen con claridad y relevancia a todos los niveles de la organización. Según Prosci (s.f.), “un plan de comunicación eficaz para la gestión del cambio se dirige a cada grupo de interesados afectado por el cambio y se centra en lo que les importa y necesitan saber” (Preguntas Frecuentes, parr. 2).

Este plan no solo permitirá transmitir información clave, sino también generar confianza, reducir incertidumbre y alinear las expectativas de los distintos grupos de

interés. La incorporación de herramientas de medición permitirá ajustar la estrategia en tiempo real y garantizar la efectividad del proceso.

Así, esta consultoría en gestión del cambio no solo facilitará la transición de Carvajal hacia una Organización de Personas, sino que también fortalecerá su cultura organizacional, incrementará el compromiso de sus colaboradores y potenciará su posicionamiento competitivo. Finalmente, cabe resaltar que esta consultoría también contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular:

- **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico**, al promover condiciones laborales justas y entornos de trabajo productivos.
- **ODS 5: Igualdad de género**, al fomentar una cultura organizacional inclusiva con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres (Naciones Unidas, 2020).

3. Análisis de Interesados

3.1. Interesados clave

Para el éxito de la consultoría en Gestión del Cambio en Carvajal, es fundamental identificar los actores clave que pueden influir en el proceso de transformación hacia una “Organización de Personas”. Estos interesados pueden ser agrupados en 2 categorías:

- Interesados internos: Son aquellos dentro de la organización cuya participación es esencial para la implementación efectiva del cambio.
- Interesados externos: Son actores fuera de la organización que pueden verse afectados por la transformación o influir en éxito del proceso.

3.2. Interesados internos

- 3.2.1.** Alta Dirección (Presidencia y Vicepresidencias): Su compromiso es fundamental para el éxito del proyecto, ya que lideran el cambio y asignan los recursos necesarios. La alta dirección impulsa la cultura de transformación, garantizando que el proceso esté alineado con la visión estratégica de Carvajal para consolidarse como una "Organización de Personas".
- 3.2.2.** Líderes de los Equipos de Experiencia de Personas: Responsables de implementar y supervisar el modelo de cambio en sus equipos, estos líderes deben asegurar que las prácticas centradas en el bienestar y desarrollo de los colaboradores se adopten de manera efectiva.
- 3.2.3.** Equipos de Endomarketing y Comunicación: Encargados de crear y ejecutar una estrategia de comunicación interna coherente para que todos los empleados entiendan el propósito del cambio y los beneficios de la transformación hacia una "Organización de Personas".
- 3.2.4.** Colaboradores: Como beneficiarios principales del proyecto, los colaboradores esperan mejoras en su experiencia laboral y oportunidades de crecimiento personal y profesional, en línea con el compromiso de Carvajal de poner a las personas en el centro de su cultura organizacional.
- 3.2.5.** Familia Carvajal: Como fundadores y parte central de la identidad de la organización, la Familia Carvajal es un grupo de interés clave. Su visión y valores continúan influyendo en la misión y cultura organizacional de la empresa. La familia espera que esta transformación hacia una "Organización de Personas" mantenga y refuerce los principios de responsabilidad social y

compromiso con los empleados que los ha caracterizado a lo largo de su historia.

3.3. Interesados externos

3.3.1. Clientes y proveedores: Un mejor clima organizacional puede traducirse en un mejor servicio y una relación más eficiente. Si la gestión del cambio mejora la eficiencia interna, podría generar un impacto positivo en la cadena de valor.

3.3.2. Comunidad y Sociedad: Responsables de implementar y supervisar el modelo de cambio en sus equipos, deben asegurar que las prácticas centradas en el bienestar y desarrollo de los colaboradores se adopten de manera efectiva.

3.4. Supuestos

3.4.1. Compromiso de la alta dirección: Se asume que los líderes de Carvajal estarán firmemente comprometidos con el proceso de transformación, asignando los recursos y el apoyo necesario para una implementación exitosa.

3.4.2. Apertura de los colaboradores al cambio: Se asume que los empleados están dispuestos a adaptarse a las nuevas prácticas y comportamientos, siempre que comprendan sus beneficios a través de una comunicación clara y constante.

3.4.3. Estabilidad organizacional: Se supone que no habrá cambios estructurales significativos o imprevistos en la organización durante el periodo de intervención que puedan desviar los recursos o la atención del proyecto.

3.5. Identificación de las expectativas de los interesados:

Tabla 1

Identificación de las expectativas de los interesados.

Interesados clave	Expectativas
Alta Dirección (Presidencia y Vicepresidencias)	La Alta dirección esperará que se lleve a cabo una gestión del cambio exitosa, generando mayor compromiso en los colaboradores y retención del talento humano al declararse como una Organización de personas, pues al poner a las
Familia Carvajal	personas en el centro, se espera que aumente el sentido de pertenencia y satisfacción en los colaboradores, lo que se traduce en menor rotación y un ambiente de trabajo más estable y atractivo.
	Las diferentes estrategias que se implementen deberían alentar la fidelización de los colaboradores, consolidando el capital humano de Carvajal y reduciendo costos de reclutamiento y capacitación. Así mismo, la expectativa es que los colaboradores se sientan más motivados y valorados, lo cual se refleja en su productividad y desempeño, pues los colaboradores felices tienden a ser más eficientes y a trabajar en equipo, propiciando un ambiente de inteligencia colectiva y creatividad.

La presidencia buscará ver una correlación positiva entre el bienestar de las personas y el cumplimiento de los objetivos de negocio. Por otra parte, y considerando los retos del entorno, se espera que, con la adopción de la declaración de ser una Organización de personas, se logre mayor adaptabilidad y resiliencia organizacional, que permita que los colaboradores tengan una mayor capacidad de adaptación a cambios internos y externos. Con un modelo de gestión del cambio que promueva la apertura y la flexibilidad, los colaboradores estarán mejor preparados para enfrentar desafíos, adaptarse rápidamente y aportar ideas para mejoras continuas.

Algo muy importante es la contribución a la reputación corporativa y el legado de la familia Carvajal, pues una cultura organizacional en la que los colaboradores se sienten valorados y felices, aporta a la construcción de marca empleadora, proyectando una imagen positiva tanto internamente como en el mercado. Así mismo, la familia espera que los valores familiares que se han consolidado a través de los años, continúen acompañando la filosofía empresarial

Líderes de los Equipos de Experiencia de Personas	El área de Experiencia de personas espera ver una mejora en el compromiso de los colaboradores y un incremento en la satisfacción laboral general. Con un enfoque en el bienestar y la convicción genuina de valorar a las personas en la
---	---

organización, se espera que los colaboradores se sientan más motivados y alineados con la cultura organizacional. Esto se traduciría en un menor índice de rotación y una mayor retención del talento.

Así mismo, este modelo de gestión del cambio será una oportunidad para reforzar los programas de desarrollo profesional y de carrera. Al promover una cultura de Carvajal una organización de personas, se espera que los colaboradores sientan que su crecimiento es una prioridad para la organización.

Los líderes de experiencia de Personas esperan que, con este proyecto, los colaboradores tengan un mayor bienestar emocional y una mejor calidad de vida, con las diferentes iniciativas implementadas que incluyen desde horarios flexibles hasta políticas de salud mental y equilibrio vida-trabajo.

La alineación cultural y cohesión organizacional es una meta a través de esta consultoría en gestión del cambio, contribuyendo a que el área de Experiencia de Personas, pueda vincular a los empleados bajo una visión compartida y se cree una mayor cohesión entre equipos sin importar el negocio o la geografía a la que pertenezcan.

Finalmente, Experiencia de Personas espera que se reflejen mejoras en los indicadores de gestión de talento, como el eNPS (Employee Net Promoter Score), la productividad, y la encuesta de cultura y engagement.

Equipos de Endomarketing y Comunicación	<p>El área de Endomarketing espera poder diseñar y ejecutar campañas internas que comuniquen claramente los beneficios del cambio hacia ser una Organización de personas, para esto, debe ser concebida como un área clave en las definiciones desde la comunicación y conexión con las personas. En este sentido, la consultoría debe contemplar la generación de contenidos que inspiren y valoren a los colaboradores, y en este propósito, es precisamente este equipo quién conoce la audiencia y por ende los contenidos a desarrollar.</p>
---	---

Endomarketing y Comunicaciones también tendrán la expectativa de medir el impacto de sus esfuerzos, mediante diferentes indicadores. La meta es entender cómo los colaboradores perciben el cambio y ajustar las estrategias de comunicación para mantener la alineación entre los objetivos organizacionales y la experiencia de los empleados.

Colaboradores	<p>Los colaboradores esperarán coherencia entre lo que se declare al ser una Organización de personas y lo que vivan y perciban en su día a día. En este sentido, la gestión del cambio debe</p>
---------------	--

comprometer a líderes, directivos e incluso a ellos mismos a promover y respetar políticas que propicien una mejor calidad de vida, donde la organización reconozca y valore sus necesidades individuales, promoviendo el bienestar de manera tangible y sostenida. Los colaboradores esperarán que la gestión del cambio impulse un entorno de trabajo y clima laboral sea positivo.

Nota. Identificación de las expectativas de los interesados. Fuente: Elaboración propia.

3.6. Niveles de Influencia y Resistencia al Cambio:

Tabla 2

Niveles de influencia y resistencia al cambio.

Interesado	Nivel de Impacto	Nivel de Resistencia
Alta Dirección (Presidencia y Vicepresidencias)	Alto	Bajo
Familia Carvajal	Medio	Bajo
Líderes de Experiencia de Personas	Alto	Medio
Equipos de Endomarketing y Comunicación	Medio	Medio
Colaboradores	Medio	Alto

Nota. Niveles de influencia y resistencia al cambio. Fuente: Consultoría realizada por Prosci, (2024).

La anterior figura representa una evaluación realizada en el marco de una consultoría con Prosci. Las calificaciones se asignaron en función del nivel de conocimiento que el equipo de la organización consultante poseía sobre sus diversas audiencias. Este equipo,

compuesto específicamente por la Project Manager, la Change Manager y los sponsors del proyecto de cambio, representaba la perspectiva interna y la comprensión organizacional necesaria para abordar eficazmente la gestión del cambio.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Desarrollar e implementar un plan estratégico de comunicación, basado en la metodología de Prosci, que conecte a los colaboradores con la transformación cultural de Carvajal hacia una “Organización de Personas”, durante el periodo 2024–2025.

4.2. Objetivos específicos

- Evaluar, mediante el Modelo del Triángulo del Cambio (PCT) de Prosci, el estado actual de la organización en relación con los cuatro aspectos críticos del cambio.
- Identificar el punto de barrera que presentan los líderes del área de Experiencia de Personas y la alta dirección frente al proceso de transformación organizacional.
- Implementar las acciones definidas en el plan estratégico de comunicación para asegurar la difusión efectiva de la visión de “Organización de Personas” y la participación activa de los colaboradores en la transformación cultural.
- Desarrollar el plan estratégico de comunicación mediante acciones específicas para la difusión efectiva de la visión de “Organización de Personas” que promuevan la participación activa de los colaboradores en la transformación cultural, reconociendo que la implementación completa de dichas acciones excede el alcance inicial de este proyecto.

- Promover el fortalecimiento del liderazgo transformador en todos los niveles de la organización mediante programas de formación y compromiso, garantizando la participación activa de directivos y líderes como patrocinadores del cambio.
- Acompañar a los colaboradores durante la transición mediante programas de capacitación, coaching y mentoría que faciliten la adopción de nuevos comportamientos y prácticas culturales.
- Establecer mecanismos de seguimiento y retroalimentación para medir el avance en la adopción del cambio, reforzar las nuevas prácticas y garantizar la sostenibilidad del cambio en el tiempo.

5. Contexto de la organización

Carvajal es una empresa multilatina fundada en 1904 en Cali, Colombia, que ha experimentado una evolución constante durante más de 120 años. A lo largo de su historia, ha diversificado estratégicamente sus operaciones en sectores clave como papel y empaques, tecnología y servicios, e inmobiliario, convirtiéndose en un referente no solo en el ámbito empresarial colombiano, sino también en el panorama internacional.

Actualmente, la compañía cuenta con más de 15.000 colaboradores distribuidos en países como Colombia, México, Perú, El Salvador, Estados Unidos y Panamá, destacándose por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial.

Uno de los aspectos más destacados de Carvajal es la diversidad generacional presente en su fuerza laboral. La organización cuenta con empleados pertenecientes a las

generaciones Baby Boomers³, Generación X⁴, Generación Y (Millennials)⁵ y Generación Z⁶, lo que plantea desafíos importantes en la gestión del talento, ya que cada una de estas generaciones tiene expectativas y necesidades diferentes en cuanto a su desarrollo profesional, equilibrio vida-trabajo, y compensación (Bennett & Lemoine, 20014). Carvajal también ha sido pionera en la implementación de políticas que promueven el bienestar de sus empleados, como programas de desarrollo personal y profesional, iniciativas de diversidad e inclusión y un enfoque en la sostenibilidad tanto ambiental como social.

5.1. Historia

El 29 de octubre de 1904, la familia Carvajal hizo realidad su sueño con la impresión del semanario *El Día*. En sus inicios, la imprenta era un proyecto familiar en el que participaban activamente Manuel Carvajal Valencia, su esposa Micaela Borrero y sus hijos. Este esfuerzo colectivo no solo evidenció una fuerte cohesión familiar, sino también una temprana vocación por la innovación y el liderazgo. Así comenzó el legado de Carvajal. Desde entonces, la organización ha desempeñado un papel transformador en la región. Participó activamente en la creación de la Arquidiócesis de Cali y en el impulso del Ferrocarril del Pacífico, dejando una huella significativa en el desarrollo social y económico del suroccidente colombiano.

³ Este término fue acuñado para referirse a la generación nacida entre 1946 y 1964.

⁴ La Generación X, nacida aproximadamente entre 1965 y 1980, fue nombrada así por el sociólogo canadiense **Douglas Coupland** en su libro *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* (1991)..

⁵ La **Generación Y** o **Millennials**, incluye a quienes nacieron entre aproximadamente 1981 y 1996.

⁶ La **Generación Z** incluye a las personas nacidas desde 1997 en adelante.

En 1907, la empresa se renombró como *Carvajal & Cía*. Desde sus primeros años, la educación fue una prioridad, lo cual se reflejó en la producción de cuadernos, libros y artículos escolares, así como en la importación de papelería. En 1912, la llegada de una máquina rayadora de papel desde Alemania marcó un hito en la producción de cuadernos y facilitó los procesos de enseñanza y registro contable. En 1921, Hernando Carvajal viajó a Alemania para adquirir una imprenta litográfica. Con el apoyo de técnicos alemanes, Carvajal se convirtió en pionera del diseño gráfico en Colombia, iniciando la impresión de etiquetas comerciales y contribuyendo al desarrollo de la publicidad en el país.

Con los años, la empresa se expandió y diversificó, posicionándose en múltiples mercados y dando origen a marcas reconocidas como Norma, Publicar, Mepal y Propal. La Fundación Carvajal, principal accionista de la organización con un 23,5 % de participación, ha canalizado esfuerzos hacia el desarrollo social. Solo en 2023, invirtió más de 46 mil millones de pesos en proyectos sociales que beneficiaron a más de 223 mil personas, consolidando a Carvajal como una de las empresas con mayor capital social del país.

En un entorno de transformación constante, la innovación se ha convertido en un imperativo. Carvajal lo ha entendido así, apostando por la tecnología y la sostenibilidad como pilares de su estrategia. A través de inversiones estratégicas, ha modernizado su operación y desarrollado productos alineados con las tendencias actuales, como soluciones de empaques sostenibles y plataformas tecnológicas que redefinen la forma de hacer negocios.

Su compromiso con la sostenibilidad es tangible: la organización proyecta que para 2030, el 81 % de los ingresos del sector Papel y Empaques provendrá de productos

elaborados con materiales renovables. Además, ha implementado seis políticas clave — ambiental, biodiversidad, cambio climático, sostenibilidad, diversidad e inclusión, y seguridad—con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

5.2. Estructura Organizacional

Figura 6.

Estructura organizacional de Carvajal S.A.



Nota. La figura muestra la estructura organizacional de Carvajal S.A. Fuente: Carvajal, (2025)

5.3. Filosofía organizacional

La filosofía de Carvajal está inspirada en los principios familiares que han guiado la empresa desde su fundación. La frase “no puede haber una empresa sana en un entorno socialmente enfermo” resume su visión humanista y su compromiso con la transformación social. Actualmente, la empresa mantiene operaciones en tres sectores clave y demuestra resiliencia ante desafíos económicos, sociales y políticos, tanto a nivel local como global. En Carvajal se asume la integralidad del ser humano, con el objetivo de ser cada día una mejor organización, sin descuidar su pasión y orientación a resultados sobresalientes.

Uno de sus pilares estratégicos es el desarrollo de comunidades, con un enfoque claro en la superación de la pobreza. En 2023, impactó positivamente la vida de más de 200.000 personas a través de programas de intervención en desarrollo comunitario, generación de ingresos, educación y cultura. Estos esfuerzos, liderados por la Fundación Carvajal y Fundación Propal, ubicaron a la organización en el top 10 de empresas con mejor índice de inversión social privada en 2022.

5.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional de Carvajal se caracteriza por su capacidad de adaptación frente a los retos del entorno empresarial global. Promueve un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y comprometido con el desarrollo sostenible, siendo un referente en América Latina. Valores como el respeto, la responsabilidad social, la sostenibilidad y la búsqueda de la excelencia son pilares que guían su cultura y fortalecen su impacto positivo en los colaboradores, las comunidades y el medio ambiente. En su proceso de

transformación hacia una cultura centrada en las personas, Carvajal busca fomentar el desarrollo integral de sus colaboradores, promoviendo el liderazgo inclusivo, la diversidad y la participación activa en la toma de decisiones. Este enfoque impulsa una mentalidad abierta al cambio, alineada con las exigencias de los mercados y las demandas sociales.

Según informes internos de la compañía, la empresa implementa programas de bienestar, oportunidades de crecimiento profesional y canales de comunicación transparentes que permiten a los colaboradores sentirse valorados, escuchados y reconocidos como el principal activo para el logro de los objetivos estratégicos. El modelo de liderazgo de Carvajal, alineado con su filosofía centrada en las personas, prioriza el desarrollo humano, la colaboración y la construcción de confianza. En ese sentido, el modelo promueve líderes que no solo gestionan resultados, sino que inspiran cambios y potencian el desarrollo personal y profesional de sus equipos (Carvajal, 2025).

6. Fundamentación teórica

6.1. Gestión del cambio

La gestión del cambio es una disciplina estructurada que permite a las organizaciones implementar iniciativas estratégicas, tecnológicas o culturales, asegurando la adopción y el uso efectivo de nuevos comportamientos, sistemas o herramientas por parte de sus colaboradores. Según Hiatt (2006), fundador de Prosci, el éxito de una iniciativa de cambio no depende exclusivamente de los procesos o sistemas, sino fundamentalmente de cómo las personas se adaptan y adoptan dichos cambios.

Uno de los enfoques más reconocidos en la gestión del cambio es el modelo ADKAR, desarrollado por Jeff Hiatt. Este modelo parte de la premisa de que todo cambio

organizacional exitoso se origina en la transformación individual, y por tanto, cada colaborador debe transitar por cinco fases clave: Awareness (conciencia), Desire (deseo), Knowledge (conocimiento), Ability (habilidad) y Reinforcement (refuerzo). Estas etapas permiten estructurar el cambio de forma progresiva y asegurar una adopción efectiva.

6.2. Metodología de Prosci

La metodología Prosci fue creada con el objetivo de estructurar la manera en que las organizaciones gestionan el componente humano del cambio. A través de sus herramientas y modelos, Prosci facilita que las empresas acompañen a sus colaboradores en transiciones efectivas, minimizando la resistencia y maximizando el compromiso (Hiatt, 2006).

6.3. Modelo del Triángulo del Cambio (PCT)

El modelo PCT es uno de los pilares de la metodología Prosci y se utiliza para evaluar y equilibrar los factores críticos que determinan el éxito del cambio organizacional. Estos factores incluyen:

- **Éxito del proyecto:** Claridad en los objetivos y resultados esperados.
- **Liderazgo y patrocinio:** Nivel de compromiso y respaldo por parte de la alta dirección.
- **Gestión del proyecto:** Ejecución técnica de las actividades de cambio.
- **Gestión del cambio:** Capacidad de los colaboradores para adaptarse y adoptar nuevas formas de trabajo.

Este modelo complementa el enfoque individual del modelo ADKAR al proporcionar una perspectiva sistémica, que articula los componentes técnicos, estratégicos y humanos del cambio organizacional (Prosci, s.f.).

6.4. Modelo ADKAR

El modelo ADKAR actúa como una hoja de ruta para gestionar el cambio desde la perspectiva individual. Sus cinco fases permiten guiar a cada colaborador a lo largo del proceso de transformación:

- **Awareness (conciencia):** Crear conciencia sobre la necesidad del cambio. En el caso de Carvajal, esta fase es esencial para explicar el porqué de su evolución hacia una “Organización de Personas”.
- **Desire (deseo):** Motivar a los colaboradores a participar activamente en el cambio. Esto se logra mediante un liderazgo inspirador y comunicación clara sobre los beneficios individuales y organizacionales.
- **Knowledge (conocimiento):** Proporcionar las herramientas y formación necesarias para aplicar el cambio.
- **Ability (habilidad):** Asegurar que los colaboradores puedan aplicar lo aprendido en su trabajo diario, más allá del conocimiento teórico.
- **Reinforcement (refuerzo):** Garantizar la sostenibilidad del cambio en el tiempo, mediante seguimiento, retroalimentación y mecanismos de reconocimiento (Hiatt, 2006).

6.5. Modelo de las 4P's

Prosci también propone un marco de referencia para definir el éxito de las iniciativas de cambio, conocido como las 4P's:

- **Proyecto:** ¿Qué estamos cambiando?
- **Propósito:** ¿Por qué estamos cambiando?
- **Particularidades:** ¿Qué aspectos específicos se transformarán?
- **Personas:** ¿Quiénes estarán involucrados en el cambio?

Este enfoque permite alinear el objetivo organizacional con la experiencia individual de los colaboradores, promoviendo claridad y sentido compartido (Prosci, s.f.).

6.6. Plan estratégico de comunicación

Un componente fundamental de la metodología Prosci es el diseño de un plan estratégico de comunicación, orientado a conectar a los colaboradores con la visión del cambio. Una comunicación estructurada permite generar entendimiento, reducir la resistencia y fortalecer el compromiso. Este plan debe contemplar mensajes segmentados, canales adecuados y métricas de evaluación para ajustar la estrategia de manera continua (Prosci, s.f.).

La metodología de Prosci ha sido seleccionada debido a su enfoque integral y comprobado en la gestión efectiva del cambio. Su enfoque integral, que articula los modelos ADKAR y PCT con herramientas prácticas como las 4P's y el plan de comunicación, permite abordar de forma sistémica los desafíos del cambio. Esta

metodología será clave para que Carvajal avance con éxito en su transformación hacia una cultura centrada en las personas.

Ahora bien, para garantizar la efectividad de la implementación del cambio y hacer seguimiento al avance de los colaboradores en cada etapa del modelo ADKAR, es fundamental establecer indicadores de medición claros y específicos. A continuación, se presentan los principales indicadores asociados a cada una de las cinco fases del modelo.

6.7. Indicadores de Medición en ADKAR

Tabla 3.

Indicadores de medición en ADKAR.

Etapa	Indicadores	Cómo se mide	Actividades puntuales	Uso de los resultados
Awareness (Conciencia):	Porcentaje de personas que identifican la necesidad del cambio	Encuestas de percepción. Análisis de interacciones en los comunicados	Campañas de Sensibilización. Focus Group.	Ajustar mensajes de comunicación.
Desire (Deseo):	Nivel de motivación	Análisis de interacción en las plataformas de comunicación interna	Encuestas de motivación.	Identificar barreras. Generar incentivos adicionales.

Knowledge (Conocimiento):	Número de capacitaciones completadas y evaluación de aprendizaje	Registro de asistencia. Evaluación/Test de conocimiento	Capacitaciones.	Identificar áreas que requieren refuerzo.
Ability (Habilidad):	Aplicación de nuevas prácticas	Retroalimentación de líderes. Autoevaluaciones	Programas de mentoring y coaching	capacitaciones y definir estrategias acompañamiento.
enforcement (Refuerzo):	Indicadores de retención del cambio	Medición de KPIs (indicadores que describen el desempeño en relación con el cumplimiento de un objetivo) de sostenibilidad del cambio.	Estrategias de reconocimiento. Planes de mejora continua.	Ajustar políticas internas y mejorar estrategias de refuerzo.

Nota. *Indicadores de medición en ADKAR*. Fuente: Elaboración propia.

El modelo ADKAR está enfocado principalmente en la transición individual, por lo que requiere ser complementado con estrategias organizacionales más amplias para gestionar el cambio de manera integral. En este sentido, la metodología de Prosci ofrece el complemento ideal, integrando el modelo ADKAR con herramientas como el Modelo del Triángulo del Cambio (PCT), las 4P's y el diseño de planes estratégicos de comunicación.

Esta combinación permite abordar simultáneamente las dimensiones humanas y organizacionales, garantizando una transformación sostenible y alineada con su visión de convertirse en “Organización de Personas”.

6.8. Modelo del Triángulo del Cambio (PCT)

El Modelo PCT (Prosci Change Triangle) es un marco conceptual desarrollado por Prosci que identifica tres componentes esenciales para el éxito del cambio organizacional: liderazgo y patrocinio, gestión del cambio y gestión de proyectos. El modelo enfatiza que los esfuerzos de transformación pueden fracasar si alguno de estos elementos no está alineado o adecuadamente desarrollado (Prosci, s.f.). En el caso de Carvajal, la aplicación del modelo PCT implica:

- Alinear el liderazgo con la visión estratégica de ser una “Organización de Personas”.
- Enfocar la gestión del cambio en la adopción efectiva por parte de los colaboradores.
- Garantizar que la gestión de proyectos proporcione estructura, planificación y eficiencia a la implementación del cambio.

6.9. Integración del Modelo de las 4P

Las 4P (Proyecto, Propósito, Particularidades y Personas) de Prosci facilitan la definición de éxito en las iniciativas de cambio organizacional.

Figura 7

Modelo Canvas de las 4 P's.

Modelo Canvas de las 4 P's
Conectar a las personas con el éxito

Prosci
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

Desafío de adopción

Proyecto	Propósito	Particularidades	Personas
¿Cuál es el proyecto?	¿Por qué cambiamos?	¿Qué estamos cambiando?	¿Quiénes cambiarán?

¿Qué porcentaje de los resultados del proyecto depende de que las personas hagan su trabajo de manera diferente?

Si las personas no cambian la manera de hacer su trabajo, entonces no lograremos alcanzar lo que nos planteamos desde un principio.

+1 970 203 9332 | solutions@prosci.com | www.prosci.com

© Prosci, Inc. Todos los derechos reservados.

Nota. La figura muestra el modelo Canvas de las 4 P's. Fuente: Prosci, (2025)

6.10. Plan Estratégico de Comunicación

El Plan Estratégico de Comunicación es un componente central dentro de la metodología de Prosci, ya que permite alinear a los interesados, reducir la resistencia y fortalecer el compromiso con el proceso de transformación. Según Prosci, un plan de comunicación efectivo debe contemplar:

- **Segmentación del público objetivo:** Diferenciar los mensajes según los grupos (líderes, gerentes, colaboradores).
- **Mensajes clave:** Adaptados a las necesidades y preocupaciones de cada audiencia.

- **Canales de comunicación:** Combinación de herramientas formales e informales.
- **Frecuencia y continuidad:** Comunicación constante durante todo el proceso.
- **Responsabilidad y liderazgo:** Los líderes como voceros del cambio.

Los resultados del plan pueden medirse mediante encuestas de percepción, análisis de participación, retroalimentación cualitativa e indicadores de adopción.

6.11. Employer Branding: "Top of Mind" y "Top of Heart"

El Employer Branding, definido como el conjunto de beneficios funcionales, emocionales y psicológicos que una organización ofrece a sus colaboradores (Ambler & Barrow, 1996), ha evolucionado para incluir dimensiones racionales (*Top of Mind*) y emocionales (*Top of Heart*). En Carvajal, este enfoque es esencial no solo para atraer talento, sino también para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la cultura organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004).

6.12. Contextos VUCA y BANI

En entornos marcados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA) y por la fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprendibilidad (BANI), es fundamental contar con estrategias de cambio ágiles (Vishwakarma & Pandey, 2024), empáticas (Shrimpton, 2024) y estructuradas (Martins & Chagas, 2021). La metodología de Prosci responde a estos desafíos, permitiendo que organizaciones como Carvajal adapten sus procesos y culturas de forma resiliente (Shrimpton, 2024). En

definitiva, esto no es representa una ventaja competitiva, sino una necesidad imperante para la supervivencia y el crecimiento sostenible en el panorama empresarial actual.

○ **Implementación del modelo propuesto**

Este plan estratégico de comunicación permitirá acompañar la gestión del cambio hacia una cultura organizacional centrada en las personas. Según Prosci (2023), “el 50 % de los fracasos en la gestión del cambio se deben a una comunicación deficiente”. Esta estadística resalta la centralidad de un plan de comunicación bien estructurado y ejecutado. Un flujo de información claro, consistente y bidireccional es esencial para disipar la incertidumbre, mitigar la resistencia natural al cambio y fomentar un ambiente de confianza. Cuando los colaboradores comprenden el "porqué" del cambio, sus implicaciones y los beneficios tanto individuales como colectivos, se sienten más involucrados y empoderados para participar activamente en el proceso. Un plan de comunicación como ese no solo informa, sino que también inspira, alinea y moviliza a la fuerza laboral, transformando a los empleados de meros receptores de información en agentes proactivos del cambio.

De esta manera, la solución propuesta a través de la alineación con la metodología aplicada de Prosci, permite adaptar cada estrategia a las necesidades específicas de Carvajal y desplegarse a través de las cinco fases clave, que corresponden a los cinco componentes del modelo ADKAR:

- Conciencia de la necesidad del cambio.
- Deseo de participar y apoyar el cambio.
- Conocimiento sobre cómo cambiar.

- Capacidad para implementar habilidades y comportamientos necesarios.
- Refuerzo para mantener el cambio.

- **Crear conciencia y sentido de urgencia:** Según el modelo ADKAR de Prosci, el primer paso para gestionar el cambio es generar conciencia sobre su necesidad. La comunicación debe abordar el porqué del cambio, sus beneficios y las consecuencias de no adaptarse. Un mensaje claro y consistente reduce la incertidumbre y la resistencia.
- **Alinear expectativas y reducir la resistencia:** un cambio organizacional a menudo genera dudas, ansiedad o rechazo. Un estudio de Forbes destaca que "la falta de comunicación efectiva puede llevar a rumores, resistencia y desconfianza entre los empleados (Burroughs, 2023). Un plan bien estructurado facilita la alineación de expectativas, asegurando que todos los niveles de la organización comprendan su papel.
- **Facilitar la adopción del cambio:** la transformación organizacional no ocurre de la noche a la mañana. Es un proceso progresivo en el que los empleados necesitan información en cada etapa. Un plan de comunicación efectiva debe incluir diferentes canales y formatos para alcanzar a todos los colaboradores, desde reuniones y correos electrónicos hasta plataformas digitales e interacciones directas.
- **Fomentar el compromiso y la motivación:** las personas no solo quieren entender el cambio, sino sentirse parte de él. La comunicación bidireccional, que incluye espacios para retroalimentación y diálogo, refuerza el sentido de pertenencia.
- **Sostener el cambio a largo plazo:** implementar una nueva cultura organizacional requiere más que un simple anuncio inicial. Se necesitan estrategias de refuerzo continuo que mantengan el cambio en el tiempo. Un plan de comunicación eficaz debe

incluir mensajes periódicos, reconocimientos a los avances y recordatorios de la visión futura.

Cuando la comunicación no es clara o no está bien estructurada, los efectos pueden ser contraproducentes, como se exponen a continuación:

- Rumores y desinformación, generando resistencia y desconfianza.
- Desmotivación y apatía, debido a la falta de entendimiento sobre el propósito.
- Baja adopción de nuevas prácticas, ralentizando o incluso bloqueándolas.
- Falta de alineación entre líderes y empleados, creando conflictos internos.

○ **Aplicación de las etapas del modelo ADKAR**

En este sentido, basadas en los cinco elementos esenciales para el éxito del cambio individual, se propone trabajar en cada una de las siguientes etapas:

- **Awareness (Conciencia):** esta etapa busca contribuir a la conciencia del cambio mediante una campaña de sensibilización para los colaboradores, explicando por qué es necesaria la transformación hacia una "Organización de Personas". Esto implicará:
 - Reforzar en el presidente y vicepresidente de Experiencia la convicción de la importancia de ser una organización de personas, a través de mensajes push como audios y videos.

- Entrenar a directores y gerentes de experiencia de personas en gestión del cambio para apoyar el proceso.
 - Incluir Organización de personas en la inducción corporativa.
 - Entrenar a los líderes nuevos cada 3 meses rotando los facilitadores de los negocios.
 - Preparar el lanzamiento oficial Global, Carvajal una organización de personas, que explique claramente por qué se necesita este cambio. Para esto, utilizaremos videos, infografías y mensajes del liderazgo para resaltar los beneficios de ser una organización de personas y cómo impactará positivamente la experiencia de cada colaborador.
 - Preparar capsulas audiovisuales sobre lo que implica ser una organización de personas.
-
- **Desire (Deseo):** En esta etapa se trabajará en incrementar el deseo de los empleados de apoyar el cambio. Esto se logrará a través de:
 - Implementar nuevos talleres interactivos dentro del plan de comunicación, tipo Kick Off, que expliquen la visión de la declaración y su impacto sobre la cultura, involucrando colaboradores de todos los niveles para compartir testimonios sobre la necesidad del cambio y su impacto.
 - Compartir historias inspiradoras de nuestros colaboradores que ya se encuentren conectados y alineados con la nueva cultura, resaltando cómo esta declaración les ha traído beneficios profesionales y personales.

- Crear incentivos y comunicarlos a toda la organización con el fin de motivar a los colaboradores a vivir la declaración de ser una organización de personas, es decir, adoptar el cambio. Esto podría incluir reconocimientos, premios o incluso oportunidades de desarrollo profesional.
- Realizar reuniones de cada CoE (Centro de excelencia: Endomarketing, Formación, Compensación) para definir responsabilidades, estilos de trabajo, propósito, entre otros y comprometer.
- Involucrar y empoderar a los líderes de experiencia de personas que son clave del cambio, en cada uno de los procesos de comunicación para reforzar la importancia del cambio. Su apoyo y visibilidad pueden ayudar a solidificar la comprensión y el compromiso.
- Realizar reuniones individuales con cada vicepresidente para conocer sus responsabilidades, identificar prioridades, necesidades, pedidos, etc.
- Realizar reuniones de consulta con colaboradores y líderes de las áreas impactadas por el cambio para abordar sus preocupaciones, obtener *feedback* y generar conversaciones en torno a este tema, aclarando dudas y brindando dirección sobre las metas y objetivos.
- Definir un equipo de gerentes que ayude a gestionar el cambio, informar resistencias, obstáculos etc.
- Definir agentes de cambio para apoyar el proceso de Organización de personas que ayude a gestionar el cambio, informar resistencias, obstáculos etc.
- Preparación de los equipos participantes.

- Sesibilización a los líderes: abordaje de las resistencias.
- Primera medición de ADKAR a través de grupos focales.
- Talleres de habilidades pedagógicas para los líderes.
- Campaña de expectativa: **Carvajal late al ritmo de su gente**

No somos solo una empresa. Somos personas, historias, sueños y conexiones. No somos solo un lugar de trabajo. Somos una comunidad que crece y transforma. Es momento de dar un paso más, de poner en palabras lo que ya vivimos: ¡ser una organización de personas! Pronto descubrirás algo que no es nuevo, pero sí poderoso. Algo que nos define y que ahora tendrá nombre propio. Porque el verdadero cambio no empieza en los procesos, empieza en la gente.

El anterior contenido forma parte de la campaña de expectativa en torno a la transformación hacia una "Organización de Personas".

- **Knowledge (Conocimiento):** En esta fase se debe trabajar en el conocimiento sobre cómo cambiar. Se implementarán programas de formación y capacitación para dotar a los empleados de las habilidades y conocimientos necesarios para adoptar los nuevos comportamientos y procesos. Esto incluirá:
 - Evaluar conocimientos de modelo, declaración, visión, etc., del equipo de experiencia de personas. También es acción de reforzamiento.
 - Identificar oportunidades de trabajo (formación, sensibilización) a partir de los talleres ejecutados.

- Realizar ADKAR a líderes que ya realizaron el taller.
 - Crear programas de capacitación que enseñen a los colaboradores cómo integrar la cultura de una Organización de personas en su trabajo diario, a través de talleres cercanos, prácticos y aplicables a cada uno de los países.
 - Vestir espacios de la organización con las diferentes declaraciones de lo que significa ser una Organización de personas.
 - Realizar el manifiesto ‘Carvajal una Organización de personas’, como un producto de comunicación transversal que acompañe la estrategia.
 - Implementar espacios de formación para garantizar estandarización de conocimientos de los diferentes CoEs.
 - Utilizar los diferentes canales y espacios de comunicación para asegurar que los mensajes en torno a la transformación lleguen a cada una de las personas que se definan como público objetivo, para esto, es importante generar narrativas transmedia que combinen correos electrónicos, videos informativos, reuniones en vivo, actualizaciones en la intranet, pantallas digitales, entre otros, con mensajes adaptados a cada canal.
 - Establecer un equipo de soporte o una línea de ayuda para responder preguntas y acompañar el reto del cambio, para esto se pueden designar embajadores en los diferentes equipos, que sean personas influyentes y apasionadas por la transformación para que puedan proporcionar apoyo, orientación y motivación a sus colegas.
- **Ability (Habilidad):** esta fase se centra en garantizar que los empleados sean capaces de aplicar lo aprendido en su trabajo diario. Se realizará:

- Una escuela de liderazgo transversal (alta gerencia y gerencia media y jefes) alineada con el concepto de Organización de personas.
 - Implementar escuelas de liderazgo transversales atadas a las responsabilidades de un líder en relación con Organización de personas.
 - Sesiones de coaching y mentoría donde los colaboradores puedan practicar los nuevos comportamientos y recibir *feedback*.
 - Grupos focales en las diferentes empresas que permita comprender el proceso, despejar dudas y llevar casos reales de la organización como complemento de aprendizaje.
 - Posicionar a los líderes desde el ejemplo, realizando una campaña para que compartan historias personales sobre cómo ellos mismos están adaptando su comportamiento para alinearse con la nueva cultura organizacional. Estos testimonios pueden ser compartidos a través de videos, audios o piezas para APP. Este producto tendrá como nombre ‘Liderar es inspirar’.
- **Reinforcement (Refuerzo):** en esta etapa es necesario asegurar la sostenibilidad del cambio, para lo cual se establecerán las siguientes acciones:
 - Mantener una comunicación constante sobre los avances del cambio, haciendo uso de los diferentes espacios, canales y productos de comunicación en la organización como la APP, boletines, el noticiero ‘Qué Bien’ Y reuniones de equipo para mantener el enfoque en la cultura.
 - Crea boletines digitales que incluyan videos cortos, podcasts de líderes hablando sobre lo que significa ser una Organización de personas, y

encuestas interactivas donde los colaboradores puedan compartir sus opiniones.

- Preparar Calendarios 2025 en el que se potencialice cada una de las declaraciones y se conecte al colaborador con lo que implica ser una organización de personas (12 meses - 17 declaraciones).
- Café con el presidente: Carvajal una Organización de personas.
- Implementar diferentes estrategias de endomarketing que nos permitan celebrar públicamente los hitos alcanzados, realizando reconocimientos para los equipos y colaboradores que estén liderando con el ejemplo.
- Realizar encuestas o entrevistas para entender como los colaboradores están asumiendo el cambio (atención del área, alienación con organización de personas, tecnología).
- Establecer mecanismos para obtener retroalimentación continua sobre cómo se está implementando el cambio y realizar ajustes basados en esta información. Para esto, podemos utilizar plataformas digitales como APP MI CARVAJAL para que los colaboradores puedan enviar comentarios y preguntas sobre el proceso de cambio.
- Crear un newsletter llamado ‘Conexión Carvajal’ dedicado al proceso de cambio, con actualizaciones, recursos y mensajes de los líderes. Para esto, estableceremos el envío de boletines periódicos que incluyan artículos, entrevistas con líderes, actualizaciones del progreso y recursos útiles.
- Utilizar historias reales y testimonios de colaboradores que hayan experimentado cambios exitosos a través de videos o artículos donde se cuenten experiencias positivas y expectativas sobre el cambio.

- Hacer ADKAR a miembros de coalición y experiencia de personas.

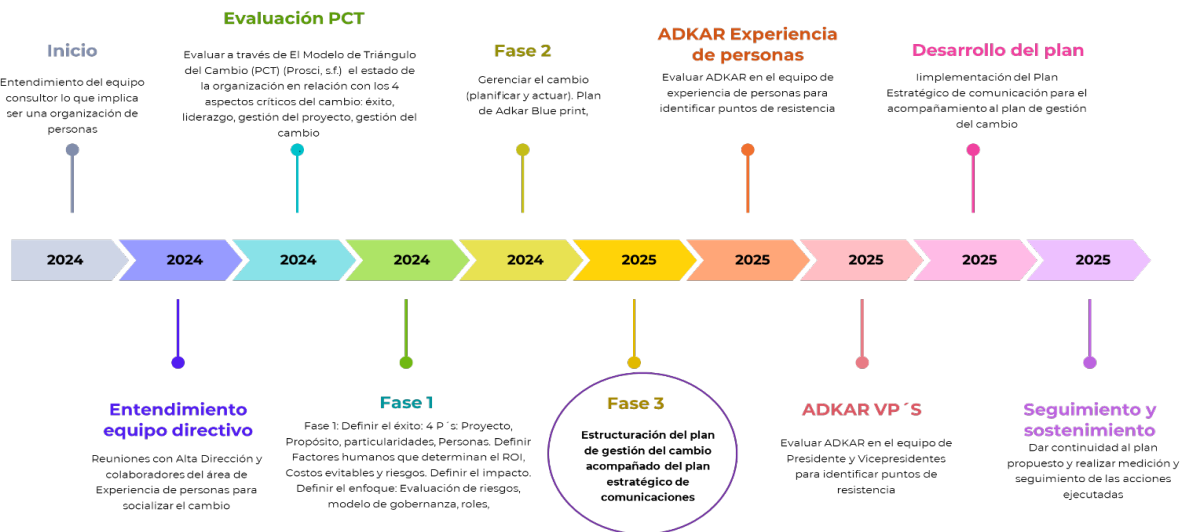
Finalmente, es importante resaltar que la comunicación efectiva desempeña un papel clave en cada etapa del modelo ADKAR, al garantizar que los colaboradores comprendan la necesidad del cambio y se sientan acompañados durante todo el proceso. Como se mencionó anteriormente, según Prosci (2025), “un plan de comunicación eficaz en la gestión del cambio debe dirigirse a cada grupo de interesados impactado, enfocándose en lo que les importa y necesitan saber” (Preguntas Frecuentes, parr. 2).

La investigación de Mejores Prácticas en Gestión del Cambio de Prosci señala que un patrocinador ejecutivo comprometido es el principal factor de éxito en los proyectos de cambio. Le sigue un enfoque estructurado de gestión del cambio, y, en tercer lugar, la comunicación abierta y frecuente. Por tanto, avanzar en la construcción de un plan estratégico de comunicación se posiciona como uno de los tres elementos clave para el éxito, al facilitar la comprensión, el compromiso y la adopción de nuevas prácticas.

7. Metodología de Intervención

Figura 6.

Timeline de ejecución plan de gestión del cambio.



Nota. La figura muestra la línea del tiempo de ejecución del plan de gestión del cambio.

Fuente: Elaboración propia.

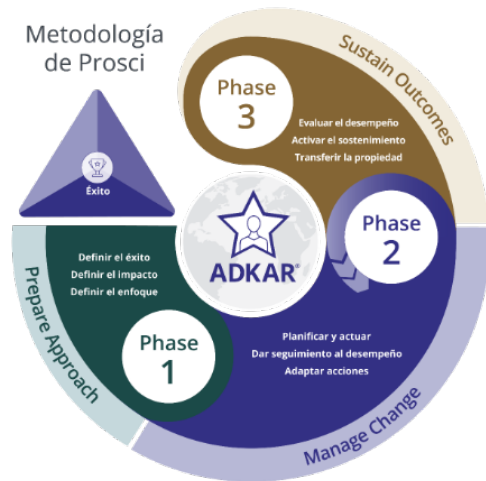
7.1 Metodología Prosci

La metodología de Prosci parte del principio: "El cambio organizacional ocurre cuando las personas cambian con éxito" (Prosci Inc. , 2021, pág. 3). Bajo esta premisa, una transformación efectiva y sostenible requiere gestionar de manera cuidadosa tanto a las personas como a los proyectos involucrados. Esta metodología incluye tres componentes fundamentales:

- **Cambio individual como motor del cambio organizacional:**

Figura 8.

Metodología de Prosci.



Nota. La figura muestra la metodología de Prosci. Fuente: Prosci (2025)

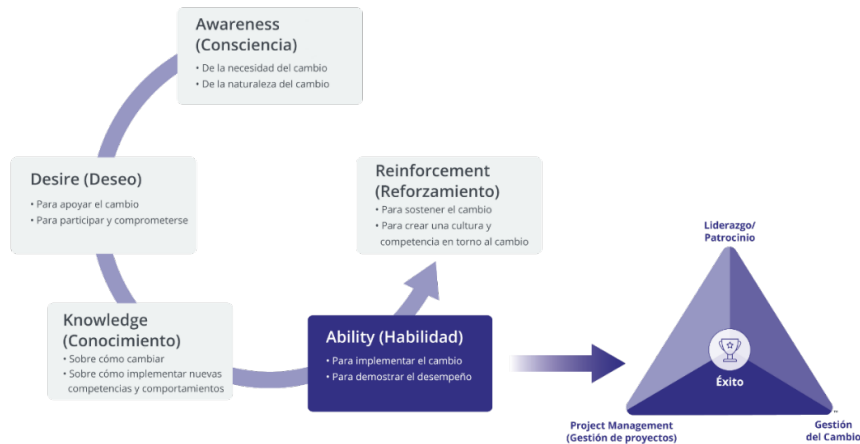
El modelo ADKAR describe cinco etapas que cada persona debe atravesar para adoptar un cambio de forma exitosa: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Este modelo permite identificar barreras individuales (por ejemplo, falta de deseo o conocimiento) y definir acciones específicas para superarlas.

- **Conexión entre cambio individual y organizacional:**

El modelo PCT articula tres elementos clave: liderazgo efectivo, gestión de proyectos y gestión del cambio, con el éxito del cambio en el centro. Sirve como herramienta diagnóstica para evaluar la preparación organizacional antes de iniciar el proceso de transformación.

Figura 9.

Integración modelo ADKAR con Modelo Triángulo.



Nota. La figura muestra la integración del modelo ADKAR con el modelo Triángulo.

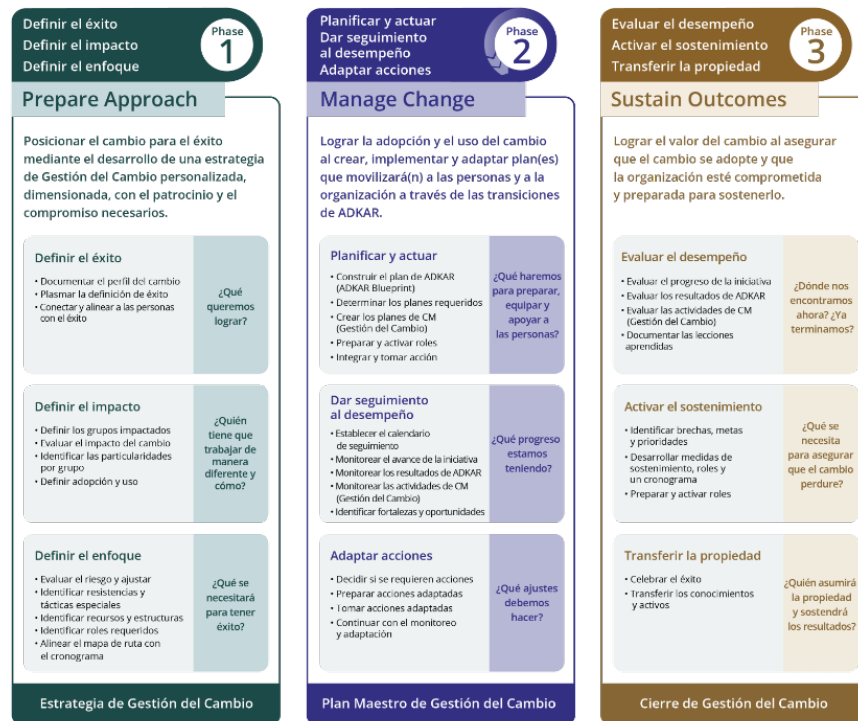
Fuente: Prosci, (2025)

Según (Prosci Inc., 2021), este modelo funciona como una herramienta diagnóstica en la fase inicial del proceso, ya que permite evaluar la salud inicial de la iniciativa (el estado actual de la organización) para identificar riesgos clave. De este modo, se pueden diseñar intervenciones informadas y personalizadas alineadas con las necesidades específicas de liderazgo, recursos, estructuras y cultura de la organización.

- **Proceso estructurado de tres fases:**

Figura 10.

Fases de gestión del cambio.



Nota. La figura muestra las fases de gestión del cambio. Fuente: Prosci, (2025)

Esta metodología se traduce en un proceso estructurado en tres fases principales, cada una con preguntas guía, acciones clave y entregables esperados. Estas fases se implementan de forma secuencial, pero flexible, permitiendo iteraciones según las necesidades:

- **Fase 1: *Prepare Approach***: ¿Qué queremos lograr? ¿Quién tiene que trabajar de forma diferente y cómo? En esta etapa se define el éxito del proyecto, se

identifican los grupos impactados y se evalúan los riesgos. Es el momento de planear estratégicamente la gestión del cambio.

- **Fase 2: *Manage Change*:** ¿Qué haremos para preparar, equipar y apoyar a las personas? ¿Qué progreso estamos teniendo? Aquí se ejecutan los planes de cambio: comunicación, capacitación, *coaching*, monitoreo del desempeño y ajustes tácticos. Se busca lograr la adopción real del cambio.
- **Fase 3: *Sustain Outcomes*:** ¿Dónde nos encontramos ahora? ¿Qué se necesita para asegurar que el cambio perdure? Esta fase se enfoca en evaluar el impacto, activar el sostenimiento del cambio y transferir su propiedad a los equipos permanentes, para que forme parte de la cultura organizacional.

7.2 Fases de la metodología de intervención

La intervención se estructurará a través de cuatro fases, comenzando con un diagnóstico inicial (Fase 0), seguido por las tres fases complementarias de la metodología Prosci, como se describirá a continuación:

7.3 (Fase 0) Evaluación Modelo de Triángulo del Cambio (PCT):

Esta fase 0 corresponde al diagnóstico inicial del proyecto y tiene como objetivo central evaluar las condiciones organizacionales para la implementación exitosa del cambio. Para ello, se utilizará el Modelo del Triángulo del Cambio de Prosci (PCT) como herramienta de análisis estratégico. Este modelo identifica tres componentes críticos cuya alineación y solidez determinan el éxito de cualquier proceso de transformación:

- **Liderazgo y Patrocinio:** Nivel de compromiso visible, activo y sostenido de los líderes, especialmente de quienes fungen como patrocinadores del cambio.
- **Gestión del Proyecto (Project Management):** Claridad en la planificación, ejecución y seguimiento técnico del proyecto, incluyendo recursos, roles y cronogramas.
- **Gestión del Cambio (Change Management):** Capacidad de la organización para acompañar el cambio humano mediante comunicación, capacitación, coaching y manejo de resistencias.

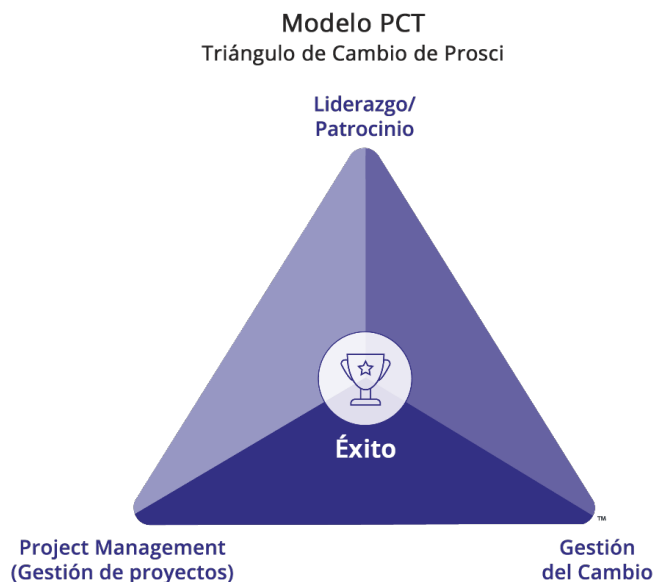
En el centro del triángulo se encuentra el éxito, entendido como la integración efectiva de estos tres pilares en una misma dirección estratégica. Durante esta fase, se aplicará el modelo PCT para diagnosticar el estado actual de la organización. Esto incluirá:

- **La evaluación del patrocinio y liderazgo** dentro de los tres primeros niveles del equipo de Experiencia de Personas.
- **La definición de indicadores de éxito** para monitorear el progreso del cambio en sus distintas fases.
- **Un análisis de la gestión del proyecto y del cambio**, con el fin de identificar oportunidades de mejora y áreas que requieran intervención prioritaria.

A continuación, se presenta el modelo PCT, que servirá como base:

Figura 11.

Modelo PCT.



Nota. La figura muestra el Modelo PCT. Fuente: Prosci, (2025)

7.4 (Fase 1) Preparación del cambio (Abril 2024 - Diciembre 2024):

Su objetivo es establecer las condiciones necesarias para iniciar el proceso de transformación, asegurando que todos los elementos fundamentales estén correctamente definidos, comprendidos y alineados. Durante esta etapa, será prioritario que el equipo consultor profundice en el entendimiento del concepto “Organización de Personas”, para garantizar la coherencia entre el propósito del cambio y las acciones a implementar.

Asimismo, se desarrollarán reuniones con la Alta Dirección y los equipos de Experiencia de Personas, donde se socializarán los motivos del cambio y se promoverá su involucramiento, apoyo visible y participación activa.

- **Definición del éxito del proyecto:** Se establecerán los resultados esperados para los tres primeros niveles de liderazgo del equipo de Experiencia de Personas. Este ejercicio será clave para generar una visión compartida del cambio y asegurar que todos los actores clave trabajen con una comprensión común de los objetivos.
- **El Modelo de las 4 P:** El modelo de las 4P se utilizará como herramienta diagnóstica para construir el perfil del cambio. Esta plantilla permite capturar los aspectos más relevantes del proyecto, organizados en cuatro dimensiones:

1. Proyecto: ¿Cuál es el nombre del proyecto?

2. Propósito: ¿Por qué estamos cambiando?

- **Objetivos del proyecto:** ¿Qué se logra con el proyecto? ¿Cómo contribuirá el proyecto a resolver el problema o a aprovechar la oportunidad? ¿Qué producirá o habilitará? ¿Cómo sabré que se han logrado los objetivos?
- **Beneficios organizacionales:** ¿Qué gana la organización? ¿Cuál es el problema o la oportunidad para la organización? Si el problema se resuelve o se aprovecha la oportunidad, ¿cuál(es) será(n) el (los) beneficio(s)? ¿Cómo sabré que se han obtenido los beneficios?

3. Particularidades: ¿Qué estamos cambiando?

- Documentar lo que está cambiando: procesos, sistemas, herramientas, descripciones de puesto, comportamientos críticos,

mentalidad/actitud/creencias, estructura de reporte, revisiones de desempeño, compensación, ubicación.

4. Personas: ¿Quiénes cambiarán?:

- Documentar los grupos que se verán directamente impactados por el cambio. ¿Quién se espera que adopte y utilice el cambio? Las formas de identificar los grupos impactados incluyen por organización (subsidiaria, línea de negocio, división, departamento o equipo), geografía, rol, afiliación (sindicato, no-sindicalizado, profesionales, gerencia).

Este ejercicio facilitará la planificación de estrategias más específicas y contextualizadas, enfocadas en los actores y componentes que se verán más afectados por el cambio. Comprender por qué se necesita el cambio y cómo se define su éxito son condiciones fundamentales para orientar la implementación. Adicionalmente, se realizará un análisis de impacto preliminar sobre cómo el modelo ADKAR impactará los roles de liderazgo en los distintos niveles organizacionales, lo cual permitirá anticipar posibles barreras individuales, identificar grupos que requerirán mayor acompañamiento durante la implementación y definir estrategias de apoyo diferenciado, especialmente para los líderes que actuarán como promotores activos.

7.5 (Fase 2) Implementación del Cambio (Octubre 2025 – Diciembre 2025):

Esta fase corresponde a la etapa de "Gestión del Cambio" del Proceso de Tres Fases de Prosci. Su objetivo es ejecutar las actividades planificadas para gestionar el cambio y garantizar la adopción por parte de los colaboradores. La implementación se estructura según los cinco componentes del modelo ADKAR, permitiendo actuar de forma integral sobre los factores individuales que determinan el éxito del cambio organizacional.

- **Diagnóstico y Sensibilización (Awareness y Desire en ADKAR):** Se inicia el proceso generando conciencia sobre la necesidad del cambio y motivando el deseo de participar activamente en él. Actividades clave:
 - Evaluación de la cultura organizacional actual y su alineación con el propósito de ser una "Organización de Personas".
 - Encuestas y grupos focales con colaboradores para medir percepciones, preocupaciones y expectativas.
 - Desarrollo de mensajes clave para sensibilizar a la alta dirección y líderes sobre su rol en el cambio.
 - Lanzamiento de una campaña de comunicación interna para generar deseo de participar en la transformación.

- **Implementación y Adopción (Knowledge y Ability en ADKAR):** En esta etapa se busca entregar herramientas, conocimientos y espacios de práctica que permitan a los colaboradores adoptar nuevos comportamientos, estructuras o procesos. Actividades clave:

- Capacitación de líderes en comunicación efectiva y gestión del cambio.
 - Creación de guías y materiales de formación sobre la nueva cultura organizacional.
 - Espacios de conversación entre líderes y equipos para resolver dudas y reforzar el sentido del cambio.
 - Implementación de un sistema de reconocimiento que premie las conductas alineadas con la transformación.
- **Consolidación y Sostenibilidad (Reinforcement en ADKAR):** a través de esta etapa podremos garantizar la permanencia del cambio a largo plazo y su integración en la cultura organizacional. Actividades clave:
- Plantear la necesidad de la medición del impacto del cambio a través de encuestas de cultura y engagement, no se ejecutará durante la consultoría porque los tiempos de medición no coinciden con el tiempo de desarrollo.
 - Feedback continuo mediante sesiones de escucha activa.
 - Refuerzo de la comunicación con casos de éxito y testimonios de líderes y colaboradores.
 - Ajustes estratégicos en función de los resultados obtenidos.

A continuación se expondrá la tabla que acompaña esta sección, la cual responde a la lógica del plan BLUEPRINT propuesto por Prosci. Esta permite estructurar cada acción del cambio a partir de los siguientes componentes:

- Grupo impactado (Quién)
- Etapa del proceso (según la metodología Prosci).
- Elemento ADKAR al que responde.
- Impacto del cambio esperado.
- Tipo de plan asociado (comunicación, coaching, capacitación, resistencia, patrocinio).
- Actividad concreta propuesta.
- Responsable.
- Fechas de inicio y fin.
- Resultado esperado y cómo se medirá.

Tabla 4.

Plan BLUEPRINT.

Grupo (QUIÉN)	ETAPA	ADKAR	IMPACTO DEL CAMBIO	PLAN ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RESULTADOS
¿Qué grupo impactado es la audiencia prevista para la actividad?	¿Qué etapa de la metodología Prosci trabajemos	¿A qué elemento de ADKAR está orientada esta actividad?	¿Qué de lo identificado impactará esta estrategia?	A qué tipo de plan está asociada la estrategia	¿cuál es la actividad o estrategia propuesta?	¿Quién debe tomar la iniciativa para garantizar que se complete esta actividad?	¿Cuándo debería comenzar esta actividad?	¿Cuándo debe completarse esta actividad?	¿Cuál es el resultado de la actividad? ¿Cómo lo sabes?

Nota. Plan BLUEPRINT. Fuente: Elaboración propia.

En la metodología de gestión del cambio de Prosci, los planes estratégicos de comunicación desempeñan un papel fundamental para facilitar la transición organizacional. Estos planes están diseñados para garantizar que la información adecuada llegue a las

personas correctas en el momento oportuno, abordando sus inquietudes y fomentando su compromiso con el proceso de cambio.

7.6 Componentes clave del Plan Estratégico de Comunicación según Prosci:

- **Alineación con el Plan de Gestión del Cambio:** Esto asegura que las estrategias comunicativas respalden los objetivos del cambio y aborden las necesidades específicas de la organización.
- **Identificación de Audiencias Clave:** Es esencial reconocer a las diferentes partes interesadas afectadas por el cambio. Cada grupo puede tener preocupaciones y necesidades distintas que deben ser consideradas.
- **Desarrollo de Mensajes Específicos:** Los mensajes deben ser personalizados para cada audiencia, abordando sus preocupaciones particulares y destacando cómo el cambio les beneficiará. Esto ayuda a reducir la resistencia.
- **Selección de Canales Eficaces:** Elegir los medios adecuados para transmitir los mensajes es crucial. Dependiendo de la audiencia, esto puede incluir reuniones presenciales, correos electrónicos, boletines internos o plataformas digitales.
- **Desarrollo de Cuatro Planes Adicionales:** Además del Plan de Comunicación, Prosci recomienda elaborar cuatro planes complementarios para respaldar el cambio a nivel organizacional:
 - a. **Plan de Ruta del Patrocinador:** Define cómo los líderes apoyarán y promoverán activamente el cambio.

- b. **Plan de Coaching:** Orienta a los supervisores y gerentes en cómo apoyar a sus equipos durante la transición.
- c. **Plan de Capacitación:** Garantiza que los empleados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse al cambio.
- d. **Plan de Manejo de Resistencia:** Identifica posibles resistencias al cambio y establece estrategias para abordarlas eficazmente.

Este enfoque integral permitirá acompañar de forma efectiva la transición de Carvajal hacia una cultura organizacional centrada en las personas, incrementando la probabilidad de éxito y sostenibilidad del cambio.

7.7 (Fase 3) Sostenimiento de la Gestión del Cambio (2026):

Esta fase corresponde a la etapa final del Proceso de Gestión del Cambio de Prosci: “*Sustain Outcomes*”. Su propósito es garantizar que el cambio implementado se consolide en el tiempo, convirtiéndose en parte integral de la cultura organizacional y evitando posibles retrocesos hacia prácticas anteriores. Durante esta etapa se formalizan los logros, se institucionalizan nuevas formas de trabajo y se transfiere la propiedad del cambio a los equipos responsables de su sostenimiento. Actividades clave:

- **Evaluación de adopción con PCT:** Aplicación final del Modelo del Triángulo del Cambio (PCT) para medir el impacto global del proceso, con especial atención al nivel de patrocinio, la capacidad de liderazgo y el grado de éxito alcanzado.

- **Ajustes finales:** Implementación de acciones correctivas o complementarias, basadas en los resultados del PCT y en la retroalimentación de líderes y colaboradores.
- **Cierre del proyecto:** Celebración institucional de los logros alcanzados, reconocimiento de los equipos involucrados y consolidación de los avances mediante prácticas sostenibles ancladas en los factores clave del modelo.

8 Desarrollo de la metodología de intervención

La intervención parte de una convicción transformadora: Carvajal ha declarado ser una "Organización de Personas", una afirmación que trasciende lo simbólico y se convierte en un compromiso cultural, relacional y estratégico con sus colaboradores. Esta declaración implica un cambio profundo en la forma de concebir la relación laboral, entendiendo al ser humano como un agente activo, valioso y creativo. El objetivo no es solo optimizar procesos internos o el clima organizacional, sino transformar el vínculo entre las personas y la organización en un proyecto de vida con sentido, posibilidades de contribución y conexión con un propósito superior.

En ese sentido, el propósito de la intervención es posicionar a Carvajal como uno de los mejores lugares para trabajar y transformar vidas, consolidando su declaración como "Organización de Personas" mediante una cultura sana y admirable, alineando valores, propósito superior y capacidades organizacionales con un modelo en evolución centrado en la cercanía y conexión genuina entre las personas.

- **Alcance:** Toda la organización Carvajal, en todos los países donde opera.

- **Metodología:** Se utilizará el enfoque estructurado de Prosci, integrando los modelos ADKAR (transformación individual) y PCT (alineación organizacional).
- **Patrocinadores:**
 - Ana Milena Muñoz, VP de Sostenibilidad y Economía Circular (fase 1).
 - Germán Castellanos, VP de Experiencia de Personas (fase 2).
 - **Duración del proyecto:** 18 meses.
- **Aspectos para alinear y gestionar**
 - **Concepto: Organización de Personas:** Este enfoque implica una revisión profunda del papel del ser humano en la organización, con la definición de una declaración compuesta por 17 puntos que resumen la esencia de la relación entre Carvajal y sus colaboradores.

Figura 11.

Manifiesto de cultura de la organización.



Nota. La figura muestra el manifiesto de cultura de la organización. Fuente: Carvajal, (2025).

8.1 Evaluación PCT:

Como parte del diagnóstico inicial, se aplicó la herramienta PCT (Prosci Change Triangle) para evaluar el estado del proyecto en relación con los cuatro factores críticos de éxito del cambio: Éxito, Liderazgo/Patrocinio, Gestión de Proyectos y Gestión del Cambio. Cada componente fue calificado en una escala de 1 a 3, según los criterios de Prosci.

- **Escala de interpretación de puntajes**

Tabla 5.

Escala de interpretación de puntajes.

Rango de Puntuación	Clasificación	Significado
25 – 30	Fortaleza	El componente está bien estructurado; debe mantenerse y aprovecharse
20 – 24	Alerta / Riesgo Moderado	Presenta posibles debilidades; requiere análisis más profundo.
10 -19	Alto Riesgo / Amenaza	Componente débil; requiere acción inmediata para evitar impacto negativo.

Nota. Escala de interpretación de puntajes basada en el mecanismo de Prosci.
Fuente: Elaboración propia.

- **Resultados globales**

Figura 12.

Evaluación PCT.



Nota. Evaluación PCT. Fuente: Herramienta Próxima de Prosci, (2025)

- **Liderazgo / Patrocinio (25):**

Este componente fue identificado como una fortaleza significativa. El patrocinio principal se encontraba comprometido, con una participación activa y visible a lo largo del proceso. Existía claridad estratégica, alineación con la visión organizacional y disposición para remover obstáculos. No obstante, se identificaron oportunidades para incrementar la

frecuencia de comunicación directa con los equipos y consolidar una coalición más amplia de patrocinadores.

- **Éxito (16):**

Este componente se encontraba en zona de riesgo, especialmente por la falta de definición clara de algunos elementos clave como los beneficios organizacionales, los propietarios de objetivos y las métricas de éxito. A pesar de ello, varios de estos ítems ya se estaban ajustando en el momento del diagnóstico, lo cual anticipaba una mejora en el puntaje en futuras mediciones.

- **Gestión de proyectos (11):**

Este componente mostró un nivel de alto riesgo, con limitaciones en la definición del alcance, cronograma, recursos asignados y mecanismos de seguimiento. Fue evidente la necesidad de integrar de manera más explícita la gestión del cambio al diseño y ejecución del proyecto técnico, así como de establecer estructuras y reuniones periódicas con los *stakeholders* clave.

- **Gestión del cambio (11):**

Este componente también se ubicó en zona crítica. No se contaba aún con un plan estructurado para acompañar a las personas en su transición, lo que evidenció la urgencia de diseñar estrategias claras de comunicación, formación y gestión de la resistencia.

- **Conclusión del análisis:**

La evaluación permitió establecer con claridad los focos prioritarios de intervención:

- El liderazgo estaba en condiciones de sostener y movilizar el cambio, lo que representó una ventaja clave.
- La definición del éxito requería afinación, pero ya se encontraba en proceso de ajuste.
- Las áreas de gestión técnica y gestión humana del cambio presentaban debilidades importantes que justificaron la priorización de acciones específicas desde las fases 1 y 2 del plan de intervención.

Este diagnóstico no solo ofreció un punto de partida claro, sino que también informó las decisiones tácticas de los meses siguientes, fortaleciendo la alineación entre la estrategia, la cultura y la ejecución.

8.2 Modelo ADKAR

A continuación, se presentan los resultados de las evaluaciones iniciales del modelo ADKAR aplicadas en el marco del proceso de transformación organizacional. Dado que la naturaleza y estructura del modelo ya han sido ampliamente discutidas en secciones anteriores, este apartado se centrará exclusivamente en el análisis de los puntajes obtenidos.

Para facilitar la interpretación de dichos resultados, se incluye primero la Escala de Interpretación de puntajes recomendada por Prosci, la cual permite ubicar con precisión el nivel de avance de cada uno de los componentes del modelo. Posteriormente, se exponen y contrastan los hallazgos derivados de las dos mediciones realizadas, con el fin de identificar puntos de barrera, avances y oportunidades de intervención estratégica.

- **Escala de interpretación de puntajes:**

Tabla 6.*Escala de interpretación de puntajes.*

Puntaje	Clasificación (Prosci, 2025)	Interpretación	Significado
1.0–1.9	Ninguno	El componente está completamente ausente. No hay señales de adopción del cambio.	Requiere intervención urgente: comunicación intensiva, sesiones de sensibilización, liderazgo visible.
2.0-2.9	Algunos	El componente se encuentra en un nivel incipiente o aislado.	Es un punto de barrera. Necesita acciones focalizadas para activar el cambio: escucha activa, narrativas emotivas, formación específica.
3.0–3.9	Neutral	El componente está presente de manera aceptable. Se ha superado la barrera mínima.	Ya no hay resistencia significativa. Requiere mantenimiento y seguimiento para evitar retrocesos.
4.0-4.9	La Mayoría	El componente está sólidamente incorporado en la mayoría de los equipos o individuos.	Consolidar con mecanismos de refuerzo, buenas prácticas y reconocimiento. Puede servir de modelo interno.

5.0-5.9 Completado	El componente está completamente integrado y forma parte de la cultura.	Usarlo como referente transversal. Sostenerlo con liderazgo continuo y espacios de apropiación colectiva.
-----------------------	---	---

Nota. Escala de interpretación de puntajes. Fuente: Elaboración propia.

- **Resultados iniciales:**

Figura 17.

Resultados iniciales.

Score ?

Awareness (Consciencia) de la necesidad del cambio.	1	2	3	4	5
Desire (Deseo) Para participar y apoyar el cambio.	1	2	3	4	5
Knowledge (Conocimiento) sobre cómo cambiar.	1	2	3	4	5
Ability (Habilidad) de implementar competencias y comportamientos requeridos.	1	2	3	4	5
Reinforcement (Reforzamiento) para sostener el cambio.	1	2	3	4	5

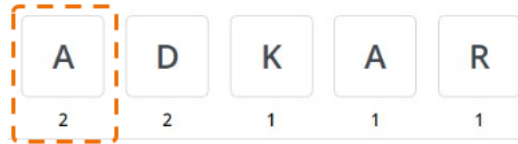
Marcar como completado

Nota. La figura muestra los resultados iniciales. Fuente: Herramienta Próxima de Prosci, (2025)

- **Punto de barrera:**

Figura 18.

Punto de barrera.



Nota. La figura muestra el punto de barrera. Fuente: Herramienta Próxima de Prosci, (2025)

El análisis de esta evaluación inicial evidencia que ninguno de los cinco componentes del modelo ADKAR ha superado el punto de barrera (puntaje ≥ 3), lo cual indica que la organización aún no cuenta con las condiciones mínimas requeridas para avanzar de forma sostenible en el proceso de cambio. Si bien Awareness y Desire presentan puntajes ligeramente más altos que los demás componentes (ambos con 2), todos se mantienen en rangos clasificados por Prosci como “Ninguno” o “Algunos”.

Por tanto, no es posible establecer un único punto de barrera: todos los componentes requieren un trabajo estructurado y articulado que permita su desarrollo progresivo. La intervención no puede concentrarse en una sola dimensión del cambio, sino que debe abordarse como un proceso integral que garantice avances simultáneos en la comprensión, disposición, formación, ejecución y sostenibilidad del nuevo modelo organizacional.

Este resultado inicial ofrece una línea base valiosa para el diseño de una estrategia de intervención amplia, que combine acciones de sensibilización, desarrollo de capacidades, acompañamiento y refuerzo, con el propósito de movilizar gradualmente a los equipos hacia un nivel de adopción más sólido y consciente del cambio.

- **Resultados de la segunda evaluación ADKAR:**

Tras la implementación de acciones de sensibilización, acompañamiento y ajuste en la estructura de trabajo, la segunda medición del modelo ADKAR evidencia un avance significativo en todos los componentes evaluados. A diferencia del diagnóstico inicial, ningún componente se encuentra por debajo del punto de barrera, lo cual indica que se han superado resistencias iniciales y el área ha desarrollado una disposición real hacia el cambio.

Los resultados promedio por componente son los siguientes:

Tabla 7.

Resultados promedio.

Componente	Puntaje Promedio	Clasificación (Prosci, 2025)
Awareness	4.44	La mayoría
Desire	4.53	La mayoría
Knowledge	4.57	La mayoría
Ability	4.41	La mayoría
Reinforcement	4.34	La mayoría

Nota. Resultados promedio por cada componente. Fuente: Elaboración propia.

Este panorama refleja que los equipos no solo comprenden la necesidad del cambio (Awareness), sino que también están comprometidos con él (Desire), cuentan con el

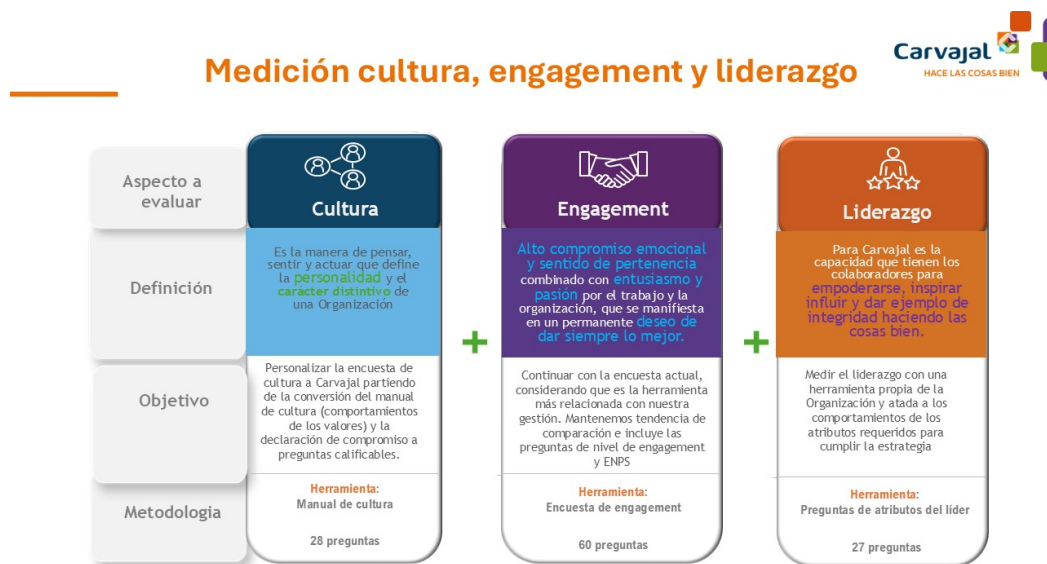
conocimiento y las habilidades para ejecutarlo (Knowledge y Ability), y reconocen los mecanismos existentes para mantenerlo en el tiempo (Reinforcement). La ausencia de puntos de barrera y el posicionamiento generalizado en la categoría de “La mayoría”, según la escala de Prosci, evidencian que la intervención ha sido efectiva en instalar capacidades y condiciones favorables para la transformación. Estos resultados permiten pasar de una fase de activación a una etapa de consolidación y sostenibilidad.

8.3 Cómo medir el impacto de la implementación:

El impacto del Plan Estratégico de Comunicaciones no solo se evidenciará en la transformación cualitativa de las dinámicas internas de Carvajal, sino que también podrá medirse objetivamente a través de los sistemas de medición institucionales que la organización ya utiliza de manera regular. Estos sistemas recogen información clave sobre cuatro dimensiones fundamentales: Cultura, Engagement, Liderazgo y el Net Promoter Score (NPS) aplicado a la experiencia del colaborador.

Figura 20.

Medición cultura, engagement y liderazgo.



Nota. La figura muestra la medición cultura, engagement y liderazgo. Fuente: Carvajal (2025).



Las mediciones de Cultura permiten identificar el grado de alineación entre los comportamientos cotidianos y los valores declarados por la organización. Las de Engagement capturan la conexión emocional y el compromiso de los colaboradores con su trabajo y con la empresa. Las de Liderazgo, por su parte, evalúan la percepción sobre el acompañamiento, la coherencia y la capacidad movilizadora de quienes ocupan posiciones de influencia. Finalmente, el NPS interno recoge la disposición de los empleados a recomendar a Carvajal como un buen lugar para trabajar, funcionando como un síntoma directo de la experiencia organizacional vivida.

A lo largo de los ciclos anteriores, Carvajal ha consolidado líneas base en cada una de estas dimensiones, lo cual permitirá comparar los resultados de este año con periodos anteriores, identificando así las variaciones atribuibles. Se espera que la medición de noviembre de este año evidencie una mejora significativa, particularmente en el NPS, proyectando un resultado positivo superior al 70% de promotores. Esta estimación se fundamenta en los avances reflejados en la segunda evaluación ADKAR, donde todos los componentes superaron el punto de barrera. El impacto del plan no se medirá únicamente en términos de percepción, sino también a través de indicadores duros que darán cuenta de la efectividad, profundidad y sostenibilidad de la transformación cultural emprendida.

8.4 Costos evitables y riesgos mitigables:

Tabla 21.

Costos evitables y riesgos mitigables.

	Costos: 	Riesgos: 
Personas impactadas por el cambio	<ul style="list-style-type: none"> Costos asociados a re sensibilización y capacitación por no asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> No cubrir con los talleres a todas las personas de la población objetivo No incluir el tema de organización de personas en el <u>onboarding</u> y no se involucren con el programa Que los líderes se enfoquen más en el <u>QUE</u> que en el <u>COMO</u> y se pierda coherencia con el programa No generar reforzamiento y continuidad en la divulgación de la estrategia Cambios de liderazgo que no estén alineados con el proyecto No medir con frecuencia la adopción
Para el proyecto si no gestionamos bien el lado humano del cambio	<ul style="list-style-type: none"> Inversión desperdiciada en taller de cambio Inversión desperdiciada de formación de formadores Presupuesto excedido 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia activa y pasiva No lograr los resultados previstos Pérdida de interés en el proyecto de nuestros grupos de interés
Para la organización si no gestionamos bien el lado humano del cambio	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la rotación 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de credibilidad en el programa Comportamientos no estandarizados ni alienados al proyecto Resistencia activa y pasiva Falta de confianza en la Organización (colaboradores que desean intermediarios en la relación)
Para la organización si este cambio no proporciona los resultados que esperamos	<ul style="list-style-type: none"> Mayores costos por procesos de selección ante rotación. No cumplir resultados de desempeño por nuevos colaboradores sin la curva de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> No mejorar o empeorar resultados de rotación, <u>engagement</u>, marca empleadora Proyectos alternos en simultanea que haga perder foco

Nota. La figura muestra los costos evitables y riesgos mitigables. Fuente: Carvajal, (2025)

8.5 Definir el impacto; 10 aspectos de impacto del cambio:

Figura 22.

Costos evitables y riesgos mitigables.



Nota. La figura muestra los costos evitables y riesgos mitigables. Fuente: Carvajal, (2025).

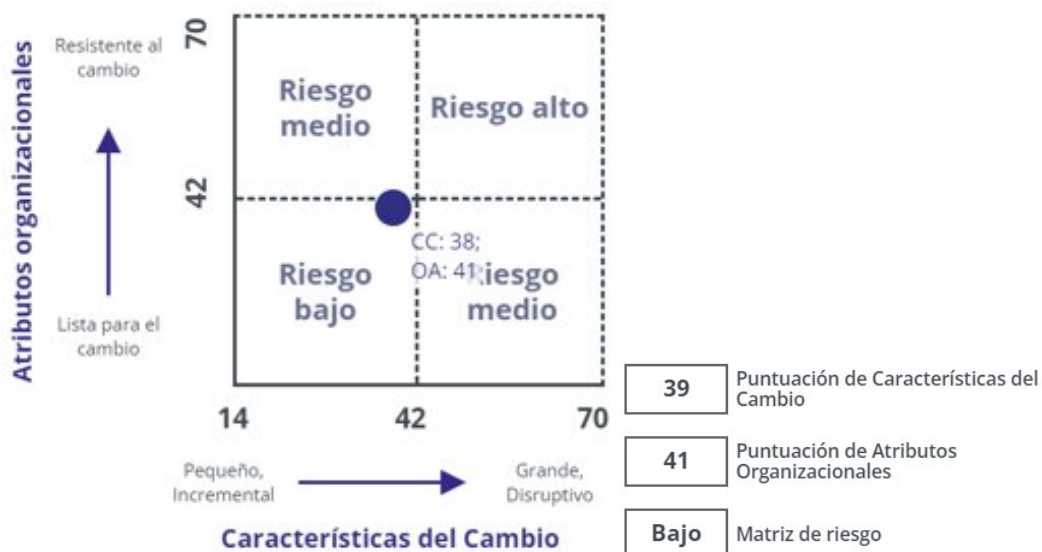
8.6 Definir el enfoque; evaluación de riesgo:

La Evaluación de Riesgo se compone de la Evaluación de las Características del Cambio y la Evaluación de los Atributos Organizacionales. Las características del cambio evalúan la naturaleza, el alcance, la cantidad y el impacto de un cambio en un espectro de cambios pequeños e incrementales a cambios grandes y disruptivos. Los atributos organizacionales evalúan los valores, la cultura, la capacidad de cambio, el estilo de liderazgo y la historia de los cambios pasados de la organización en un espectro de lista para el cambio a resistente al cambio. En ese sentido, los resultados de las dos evaluaciones se utilizan para definir el perfil de riesgo de un cambio, el cual se determina trazando las

puntuaciones de la evaluación en una matriz de riesgo. El perfil de riesgo define el monto del esfuerzo de las personas para que el cambio se logre.

Figuras 23 y 24.

Atributos organizacionales y características del cambio.



Nota. La figura muestra los atributos organizacionales y características del cambio. Fuente: Carvajal, (2025).

9 Conclusiones

El proceso de consultoría realizado en Carvajal demostró la importancia de diseñar e implementar un Plan Estratégico de Comunicación como herramienta fundamental para gestionar de manera efectiva el cambio organizacional. A lo largo de las fases de diagnóstico, ejecución y evaluación, se generaron aprendizajes significativos que permiten comprender cómo una organización puede transitar hacia nuevos modelos culturales y estructurales desde una perspectiva integral.

- La comunicación estratégica se consolidó como un habilitador clave, no solo para informar, sino también para generar sentido, cohesionar equipos y reducir la resistencia. El uso intencionado de mensajes clave, formatos emocionales y narrativas compartidas facilitó la transición hacia una cultura centrada en las personas.
- El diagnóstico inicial evidenció la necesidad de intervención, dado que todos los componentes del modelo ADKAR estaban por debajo del punto de barrera. Esto justificó implementar un plan integral que combinara acciones comunicacionales, pedagógicas y de acompañamiento para aumentar la disposición al cambio.
- Las acciones implementadas en el marco del Plan Estratégico de Comunicación permitieron superar dichas barreras, como lo demuestran los resultados de la segunda medición ADKAR, en la cual todos los componentes se ubicaron por encima del umbral de adopción, reflejando una apropiación sostenida del cambio por parte de los equipos intervenidos.
- La participación activa y visible del liderazgo fue un factor determinante para el éxito del proceso. El involucramiento de los líderes como voceros del cambio fortaleció la coherencia entre el discurso y la acción, incrementando la confianza y el compromiso de los colaboradores.
- La declaración de Carvajal como "Organización de Personas" se convirtió en un eje movilizador concreto, que trascendió el ámbito simbólico para traducirse en comportamientos visibles, nuevas prácticas y decisiones coherentes con una cultura centrada en el ser humano.

10 Recomendaciones

Con base en los hallazgos identificados a lo largo del proceso de consultoría, se proponen las siguientes recomendaciones para asegurar la sostenibilidad del cambio y ampliar su impacto dentro de la organización:

- Consolidar el refuerzo del cambio mediante mecanismos internos sostenibles, como comités de cambio o redes de embajadores, que monitoreen el progreso, detecten retrocesos y reactiven las acciones de transformación cultural. Estas figuras pueden funcionar como puentes entre la estrategia y la operación, facilitando el despliegue de la cultura desde el corazón del negocio.
- Escalar el enfoque metodológico aplicado en el área de Experiencia de Personas hacia otras unidades, países o estructuras organizacionales, adaptándolo a las realidades particulares, pero manteniendo los principios esenciales: comunicación clara, participación activa, liderazgo visible y medición continua. Este escalamiento debe incluir una fase de alistamiento, con identificación de patrocinadores locales y adecuación de mensajes y canales.
- Institucionalizar sistemas de medición periódica, como ADKAR o PCT, que permitan un seguimiento riguroso al estado de los componentes del cambio. Estas herramientas no solo aportarán evidencia para la toma de decisiones, sino que también fomentarán una cultura de aprendizaje continuo en torno al cambio.
- Documentar el proceso de intervención en una bitácora institucional que recoja estrategias, barreras, recursos clave, aprendizajes y testimonios. Este documento

servirá como guía para futuros procesos de transformación y como evidencia de la capacidad de la organización para adaptarse desde adentro.

- Diseñar un programa de formación interna, estructurado en módulos que integren el modelo ADKAR, liderazgo transformacional, comunicación empática y gestión emocional del cambio. Este programa contribuirá a fortalecer tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas necesarias para liderar con propósito.
- Institucionalizar la visión de "Organización de Personas" a través de estructuras permanentes, mediciones continuas, apropiación cultural profunda y liderazgo activo. Esto garantizará que la transformación no solo se sostenga en el corto plazo, sino que se integre al ADN de la organización y se proyecte como parte de su legado.

11 Referencias bibliográficas

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). Employer branding: The way forward? *Journal of Brand Management*. Macmillan Press.

Armenakis, A. A. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.

Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://scholarship.shu.edu/omj/vol13/iss4/3/>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*.

Burroughs, E. (2023, septiembre 5). Unlocking change: The power of an effective communication plan through the ADKAR model. *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2023/09/05/unlocking-change-the-power-of-an-effective-communication-plan-through-the-adkar-model/>

Carvajal S.A. (2024). *Plan de Organización de Personas*. Cali: Carvajal S.A.

Carvajal S.A. (2025). *Plan de Bienestar*. [Informe interno no publicado].

Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos: How BANI frames our new reality. *Medium*.
<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-how-bani-frames-our-new-reality-3afed9d4a5ea>

Clampitt, P. G. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 41–57.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on employee retention. *International Journal of Creative Research Thoughts*.
<https://ijcrt.org/papers/IJCRT24A4908.pdf>

Deloitte. (2024). *2024 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte Development LLC. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf

Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021, April 5). *Help your employees find purpose—or watch them leave*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>

Foro Económico Mundial. (2023). *Informe sobre el futuro del empleo 2023*.
<https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Gallup. (2022). *State of the global workplace: 2022 report*. Gallup Press.
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

Gartner. (2022). *Employees seek personal value and purpose at work. Be prepared to deliver*. Gartner, Inc. <https://www.gartner.com/en/articles/employees-seek-personal-value-and-purpose-at-work-be-prepared-to-deliver>

Groulx, A., & Harrington, S. (2021, May 27). *Beyond reskilling: Unleashing workforce potential*. Deloitte – 2021 Global Human Capital Trends. <https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting/blogs/unleashing-workforce-potential.html>

Harvard Business Publishing Corporate Learning. (2023). *Leading for today and tomorrow: Capabilities for a changing world*. Harvard Business Review. <https://www.harvardbusiness.org>

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

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson.

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

Martins, C., & Chagas, A. (2021, marzo 16). *Tras el VUCA, las transformaciones del mundo BANI*. LLYC – Desarrollando Ideas. <https://llyc.global/ideas/tras-el-vuca-las-transformaciones-del-mundo-bani/>

Madgavkar, A., Schaninger, B., Maor, D., White, O., Smit, S., Samandari, H., Woetzel, L., Carlin, D., & Chockalingam, K. (2023). *Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage*. McKinsey Global Institute.

<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>

McKinsey & Company. (2023). *The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>

Montes-Nogueira, I. (2021). El enfoque centrado en la persona en las organizaciones: Humanizando las empresas. En *Innovación en desarrollo empresarial* (pp. 49–68). Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (Xalapa, México). uv.mx

Naciones Unidas. (2020). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/goals>

Prosci. (2020, enero 15). Barreras individuales para el cambio y qué hacer con ellas. <https://www.prosci.com/es/blog/articulo-barreras-individuales-para-el-cambio-y-que-hacer-con-ellas>

Prosci. (2021). ADKAR: A model for change in business, government and our community (2nd ed., p. 3). Prosci Learning Center Publications.

Prosci. (2021, March 2). Prosci Change Triangle (PCT) model overview. <https://www.prosci.com/blog/prosci-change-triangle-overview>

Prosci. (2024, septiembre 10). ¿Qué es la gestión del cambio y cómo funciona? <https://www.prosci.com/es/blog/que-es-gestion-del-cambio-y-como-funciona>

Prosci. (2025, mayo 13). ADKAR assessment survey. *Proxima – Prosci*.
https://proxima.prosci.com/projects/143214/pages/adkar-assessments/tools/adkar-assessments/proxima_assessment_surveys/318749?page=proximaAssessmentSurvey

Prosci. (s.f.). 5 pasos para mejorar la comunicación en gestión del cambio.
<https://www.prosci.com/es/blog/change-management-communication>

Prosci. (s.f.). Caso de éxito: AXA España y la Oficina de Gestión del Cambio. *Prosci Knowledge Hub*.

Prosci. (s.f.). Caso de éxito: Grupo Peña Verde y su viaje en gestión del cambio organizacional. *Prosci Knowledge Hub*.

Prosci. (s.f.). Ejercicio de las 4P: Conectando la gestión del cambio con los resultados empresariales.
<https://assets.secure.ctfassets.net/s7kwsoi4o5yn/6B4esMAZ0e6QW7Z33nS4al/eeb0e0375c2ce5c0b31fe63f5d59c43e/Canvas-4Ps-Model-v04-ESv01-Fillable.pdf>

Prosci. (s.f.). Introduction to the PCT model. *Prosci Knowledge Hub*.
<https://portal.prosci.com/knowledge/programs/kh-practitioner-program/pages/pct-model-introduction>

Prosci. (s.f.). Modelo PCT para la gestión del cambio.
<https://www.prosci.com/es/metodologia/modelo-pct>

Prosci. (s.f.). Porcentaje de los participantes que alcanzaron o superaron los objetivos del proyecto [Imagen]. <https://www.prosci.com/es/gestion-del-cambio-en-servicios-financieros>

Prosci. (s.f.). Proceso de 3 fases para la gestión del cambio.
<https://www.prosci.com/es/metodologia/proceso-3-fases>

Randstad. (2023). *Randstad employer brand research 2023*. Randstad N.V.

Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.

Roberts, K. (2004). *Lovemarks: The future beyond brands*. PowerHouse Books.

Salazar Vázquez, F. I., Pesantez Molina, W. G., Quinteros Cortázar, M. P., & Sánchez Salazar, P. M. (2023). *El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones*. *Enfoques*, 7(26), 170–181. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.163>

Shrimpton, M. (2024, enero 17). *BANI: What is it, and how can it help us?* Impact.
<https://www.impactinternational.com/insights/bani-what-it-and-how-can-it-help-us>

Vishwakarma, S. S., & Pandey, S. K. (2024). *Agile Transformation: Business Strategies and Best Practices for VUCA and BANI World*. En S. Adeyinka-Ojo (Ed.), *Digital Project Management – Strategic Theory and Practice*. IntechOpen.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.1006870>

12 Anexos

Anexo A: Plan de comunicación

N o	Etapa	ADKAR	Impacto del cambio	Asociado a un plan específico	Nombre de la actividad	Fecha de inicio
1	Modelo PCT	N.A	N.A	N.A	Definir roles y responsables	10/1/2024
2	Modelo PCT	N.A	N.A	N.A	Realizar evaluación PCT	10/1/2024
3	Modelo ADKAR	N.A	N.A	N.A	Realizar evaluación inicial ADKAR del proyecto	10/1/2024
4	Preparación	N.A	N.A	N.A	Definir éxito del proyecto "Qué queremos lograr?" 4P's (proyecto, propósito, particularidades y personas)	10/1/2024
5	Preparación	N.A	N.A	N.A	Definir éxito del proyecto 3 factores humanos que determina ROI (velocidad, utilización y nivel de competencia)	10/1/2024
6	Preparación	N.A	N.A	N.A	Definir éxito del proyecto costos evitables y riesgos mitigables	10/1/2024
7	Preparación	N.A	N.A	N.A	Definir impacto "Quiénes tienen que hacer su	10/1/2024

					trabajo de manera distinta y cómo?". 10 aspectos del impacto del cambio	
8	Preparación	N.A	N.A	N.A	Definir impacto "Definir grupos impactados"	10/1/2024
9	Preparación	N.A	N.A	N.A	Definir enfoque "Qué se necesitará para tener éxito?". Riesgo resistencia, recursos, roles, coalición de patrocinio, rutas	10/1/2024
10	Preparación	N.A	N.A	N.A	Definir enfoque. Realizar ADKAR para los roles de patrocinio	12/1/2024
11	Gerenciar el cambio	N.A	N.A	N.A	Definir mapa de ruta general	11/1/2024
12	Gerenciar el cambio	N.A	N.A	N.A	Definir ADKAR Blueprint	1/8/2025
13	Gerenciar el cambio	N.A	N.A	N.A	Definir planes adicionales (comunicación, capacitación, gerentes, patrocinador)	2/1/2025
14	Gerenciar el cambio	Consciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	No aplica	Definir estratégicamente que es una Organización de personas	12/1/2023

					(declaración de personas, revisión de atributos y valores y validación del modelo)	
15	Gerenciar el cambio	Conciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de comunicación	Creación de la identidad gráfica, concepto para Carvajal una Organización de personas.	10/1/2024
16	Gerenciar el cambio	Conciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de ruta del patrocinador	Vincular al Presidente y vicepresidente de Experiencia de personas desde la convicción de la importancia de ser una organización de personas, a través de mensajes push como audios y videos.	1/1/2024
17	Gerenciar el cambio	Conciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de ruta del patrocinador	Validar Organización de personas y sus componentes en las diferentes instancias (Junta Directiva, vicepresidentes de negocios y corporativo)	1/1/2024

18	Gerenciar el cambio	Consciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de capacitación	Construir taller para divulgación de lo que significa una Organización de personas	10/1/2024
19	Gerenciar el cambio	Consciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de capacitación	Entregar taller a la alta gerencia, sensibilizando y formando en lo que significa una Organización de personas	11/1/2024
20	Gerenciar el cambio	Consciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de capacitación	Construir y dictar taller de formación de formadores a personas del área de Experiencia de personas	11/1/2024
21	Gerenciar el cambio	Consciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de capacitación	Identificar audiencias de líderes para sensibilizar y formar	11/1/2024
22	Gerenciar el cambio	Consciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de capacitación	Sensibilizar a los líderes a través de talleres sobre lo que significa una Organización de personas y sus elementos	11/1/2024
23	Gerenciar el cambio	Consciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de capacitación	Entrenar a directores y gerentes de experiencia de personas en gestión del cambio para	6/1/2024

					apoyar el proceso	
24	Gerenciar el cambio	Conciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de capacitación	Incluir Organización de personas en la inducción corporativa	11/1/2024
25	Gerenciar el cambio	Conciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de capacitación	Entrenar a los líderes nuevos cada 3 meses rotando los facilitadores de los negocios	11/1/2024
26	Gerenciar el cambio	Conciencia	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de comunicación	Preparar el lanzamiento oficial Global, Carvajal una organización de personas, que explique claramente por qué se necesita este cambio que impactará favorablemente la cultura. Para esto, utilizaremos videos, infografías y mensajes del liderazgo para resaltar los beneficios de ser una organización de personas y cómo impactará positivamente la experiencia	06/16/2025

					de cada colaborador.	
28	Gerenciar el cambio	Deseo	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de comunicacIón	Implementar nuevos talleres interactivos dentro del plan de comunicacIón , tipo Kick Off, que expliquen la visi3n de la declaraci3n y su impacto sobre la cultura, Involucrando colaboradores de todos los niveles para compartir testimonios sobre la necesidad del cambio y el impacto sobre cada uno de ellos.	1/31/2025
29	Gerenciar el cambio	Deseo	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de comunicacIón	Compartir historias inspiradoras de nuestros colaboradores que ya se encuentren conectados y alineados con la nueva cultura, resaltando c3mo esta declaraci3n les ha traído	2/1/2025

					beneficios tanto profesionales como personales.	
30	Gerenciar el cambio	Deseo	Mentalidad/actitudes/c reencias	Plan de comunicac ión	Crear incentivos y comunicarlos a toda la organización con el fin de motivar a los colaboradores a vivir la declaración de ser una organización de personas, es decir, adoptar el cambio. Esto podría incluir reconocimientos, premios, o incluso oportunidades de desarrollo profesional.	1/1/2025
31	Gerenciar el cambio	Conocimiento	Mentalidad/actitudes/c reencias	Plan de capacitaci ón	Evaluar conocimientos de modelo, declaración, visión etc del equipo de experiencia de personas. También es acción de reforzamiento	10/1/2024
32	Gerenciar el cambio	Conocimiento	Mentalidad/actitudes/c reencias	No aplica	Identificar oportunidades de trabajo (formación, sensibilización) a partir de los talleres	11/1/2024

					ejecutados (Menti)	
33	Gerencia r el cambio	Conocimiento	Mentalidad/actitudes/reencias	No aplica	Incluir hallazgos encontrados en plan de trabajo 2024-2025	11/1/2024
34	Gerencia r el cambio	Conocimiento	Mentalidad/actitudes/reencias	No aplica	Realizar ADKAR a equipo de experiencia de personas	10/1/2024
35	Gerencia r el cambio	Conocimiento	Mentalidad/actitudes/reencias	Plan de gerentes y supervisores	Realizar ADKAR a líderes que ya realizaron el taller	12/1/2024
36	Gerencia r el cambio	Conocimiento	Mentalidad/actitudes/reencias	Plan de capacitación	Crear programas de capacitación que enseñen a los colaboradores cómo integrar la cultura de Carvajal una Organización de personas en su trabajo diario, la idea es que logremos hacer talleres cercanos, prácticos y aplicables a cada uno de los países y empresas.	1/1/2025
37	Gerencia r el cambio	Conocimiento	Mentalidad/actitudes/reencias	Plan de comunicación	Vestir espacios de la organización con las diferentes declaraciones	1/1/2025

					de lo que significa ser una organización de personas	
40	Gerenciar el cambio	Habilidad	Mentalidad/actitudes/reencias	Plan de capacitación	Implementar escuelas de liderazgo transversales atadas a las responsabilidades de un líder en relación con Organización de personas	1/1/2025
41	Gerenciar el cambio	Habilidad	Mentalidad/actitudes/reencias	Plan de comunicación	Implementar sesiones de coaching y mentoría donde los colaboradores puedan practicar los nuevos comportamientos y recibir feedback inmediato. Dar el material de los 17 puntos del líder como input a los coaches y mentores	1/31/2025
42	Gerenciar el cambio	Habilidad	Mentalidad/actitudes/reencias	Plan de comunicación	Realizar grupos focales en las diferentes empresas que permita comprender el sentir hacia la declaración Carvajal una organización de personas,	6/1/2025

					despejar dudas y llevar casos reales de la organización como complemento de aprendizaje.	
4 3	Gerencia r el cambio	Habilidad	Mentalidad/actitudes/c reencias	Plan de comunicac ión	<p>Posicionar a los líderes desde el ejemplo, realizando una campaña para que compartan historias personales sobre cómo ellos mismos están adaptando su comportamiento para alinearse con la nueva cultura</p> <p>Carvajal una Organización de personas. Estos testimonios pueden ser compartidos a través de videos, audios o piezas para app.</p> <p>Producto de Comunicación: Liderar es Inspirar</p>	3/1/202 5

4 4	Gerencia r el cambio	Reforzami ento	Mentalidad/actitudes/c reencias	Plan de comunicac ión	Mantener una comunicación permanente y constante sobre los avances del cambio hacia Carvajal una Organización de Personas, haciendo uso de los diferentes espacios, canales y productos de comunicación en la organización como la APP, boletines, el noticiero Qué Bien, reuniones de equipo para mantener el enfoque en la cultura centrada en las personas.	2/1/202 5
4 5	Gerencia r el cambio	Reforzami ento	Mentalidad/actitudes/c reencias	Plan de comunicac ión	Crea boletines digitales que incluyan videos cortos, podcasts de líderes hablando sobre lo que significa ser una organización de personas, y encuestas interactivas donde los colaboradore	4/1/202 5

					s puedan compartir sus opiniones.	
46	Gerenciar el cambio	Reforzamiento	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de comunicacIón	Praparar Calendarios 2026 en el que se potencialice cada una de las declaraciones y se conecte al colaborador con lo que implica ser una organizaci3n de personas. 12 meses - 17 declaraciones	11/1/2025
47	Gerenciar el cambio	Reforzamiento	Mentalidad/actitudes/cREENCIAS	Plan de comunicacIón	Implementar diferentes estrategias desde el endomarketing que nos permitan celebrar p3blicamente los hitos alcanzados en el cambio hacia Carvajal una Organizaci3n de personas, realizando reconocimientos para los equipos y colaboradores que est3n liderando con el ejemplo,	7/1/2025

					reforzando así los comportamie ntos deseados.	
--	--	--	--	--	---	--

Anexo B: Acciones ejecutadas del plan estratégico de comunicación – 2025-1

Descripción:

Presentación visual de las iniciativas, intervenciones y productos comunicacionales desarrollados entre enero y junio de 2024 como parte de la implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones. Este anexo da cuenta de las acciones orientadas a fortalecer la conciencia, el deseo y la apropiación del cambio por parte de los equipos, alineadas con los componentes del modelo ADKAR.

Elementos destacados:

- Producción de testimonios y piezas audiovisuales internas
- Dinámicas de integración y conversación dentro de los equipos.
- Acciones de visibilización de la estrategia en medios internos.
- Implementación de mensajes clave y construcción de narrativa institucional.

Presentación visual de las iniciativas, intervenciones y productos comunicacionales.

Carvajal una organización de personas

Nuestro manifiesto de cultura es la brújula que guía nuestras actuaciones y nos hace diferentes.

- 1** Atraemos personas que se conecten con nuestro propósito y cultura
- 2** En nuestra selección priman los aspectos humanos
- 3** Damos una especial bienvenida a nuestros nuevos colaboradores
- 4** Nos interesamos genuinamente por conocer a las personas
- 5** Creemos y nos comprometemos con la diversidad, equidad e inclusión
- 6** Buscamos bienestar integral en nuestros colaboradores para que estén bien
- 7** El brillo en los ojos y la seguridad psicológica reflejan el buen ambiente laboral
- 8** Carvajal es un lugar para aprender y evolucionar
- 9** La sensibilidad social y ambiental es parte de nuestra esencia y pasión
- 10** Carvajal es un lugar para vivir, no solo para trabajar, respetamos el tiempo de las personas
- 11** Para crecer ser requiere ser buena persona y lograr excelentes resultados
- 12** Apoyamos con convicción a las personas y sus familias a superar retos personales
- 13** Carvajal es una Organización que escucha y conversa con respeto
- 14** La tecnología es un medio para generar bienestar y progreso
- 15** Nuestros lugares de trabajo deben ser dignos y seguros
- 16** Con el liderazgo correcto haremos realidad esta declaración
- 17** Para la Organización Carvajal una Cultura sana y admirable es un fin y es un medio

Carvajal MACE LAS COSAS BIEN **120 años** de experiencia y visión

Liderazgo/Patrocinio

Factor	Puntuación [?]
1. El cambio tiene un patrocinador principal con la autoridad necesaria sobre las personas, los procesos y los sistemas para autorizar y financiar el cambio.	1 2 3
2. El patrocinador principal puede explicar claramente la naturaleza del cambio, los motivos del cambio y los beneficios para la organización.	1 2 3
3. La organización tiene una visión y una estrategia claramente definidas.	1 2 3
4. El cambio está alineado con la estrategia y la visión de la organización.	1 2 3
5. Las prioridades se establecen y se comunican en relación con el cambio y con otras prioridades que la organización pueda tener.	1 2 3
6. El patrocinador principal resuelve los problemas y toma las decisiones relacionadas con el calendario, el alcance y los recursos del proyecto.	1 2 3
7. El patrocinador principal participa de forma activa y visible a lo largo del ciclo de vida del cambio.	1 2 3
8. El patrocinador principal está motivando a los líderes sénior a participar y apoyar el cambio al crear una coalición de patrocinio	1 2 3
9. El patrocinador principal está creando conciencia sobre la necesidad del cambio directamente en los empleados.	1 2 3
10. El patrocinador principal está reforzando visiblemente el cambio al celebrar los éxitos y abordar la resistencia.	1 2 3
Puntuación 25	

Éxito



Factor	Puntuación [?]
1. Los insumos relativos a Gestión del Cambio están definidos (caso de negocio, un acta constitutiva o project charter, el plan).	1 2 3
2. Los beneficios organizacionales están completamente definidos (lo que la organización gana).	1 2 3
3. Los objetivos del proyecto están completamente definidos (lo que se logra con el proyecto).	1 2 3
4. Los objetivos de adopción y uso están completamente definidos	1 2 3
5. Se establecen las unidades de medida de los beneficios y objetivos.	1 2 3
6. Se asignan prioridades a los beneficios y objetivos.	1 2 3
7. Se designa al propietario del beneficio y del objetivo.	1 2 3
8. Se evalúa qué tanto los beneficios y objetivos dependen de las personas.	1 2 3
9. La definición de éxito es clara y está lista para ser comunicada.	1 2 3
10. La coalición de patrocinio está alineada con una definición común de éxito.	1 2 3
Puntuación 16	

Gestión de Proyectos

Factor	Puntuación [?]
1. La naturaleza del cambio está claramente definida, e incluye quién se ve impactado y cómo.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
2. El proyecto tiene objetivos específicos.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
3. El proyecto tiene un alcance claramente definido.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
4. El proyecto tiene un gerente del proyecto asignado para gestionar el ciclo de vida del proyecto.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
5. Se identificaron los hitos del proyecto y se completó el cronograma del proyecto.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
6. Se ha completado una estructura desglosada del trabajo con sus respectivos entregables.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
7. Los recursos para el proyecto se identifican y adquieren.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
8. Se programan reuniones periódicas con el equipo del proyecto y las personas o los grupos de stakeholders clave para monitorear el progreso y resolver problemas.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
9. El gerente del proyecto entiende el valor de Gestión del Cambio para garantizar que el cambio se adopte y utilice.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
10. El plan de Gestión del Cambio está integrado con el plan de gestión de proyectos.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
Puntuación 11	

Gestión del cambio

Factor	Puntuación [?]
1. El cambio está utilizando un enfoque estructurado de Gestión del Cambio para entregar los beneficios a la organización.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
2. Se ha completado una evaluación del cambio y su impacto en las personas y la organización.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
3. Se ha completado una evaluación del riesgo del cambio.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
4. El cambio tiene objetivos específicos de adopción y uso.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
5. Se ha completado una evaluación de la solidez de la coalición de patrocinio.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
6. Se ha completado una estrategia de Gestión del Cambio adecuadamente personalizada y dimensionada que cuenta con el compromiso de patrocinio necesario.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
7. Los recursos requeridos para ejecutar la estrategia y los planes de cambio han sido identificados, adquiridos y preparados.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
8. Los planes de Gestión del Cambio que mitigarán la resistencia y lograrán la adopción y el uso están completos y se están implementando.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
9. Se está supervisando la eficacia de Gestión del Cambio y se están tomando las medidas necesarias para lograr la adopción y el uso.	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
10. La organización está preparada para asumir y sostener el cambio.	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="button" value="🗑️"/>
Puntuación 11	


Proyecto ¿Cuál es el proyecto?	Propósito ¿Por qué cambiamos?	Particularidades ¿Qué estamos cambiando?	Personas ¿Quiénes cambiarán?
	<p>Propósito: Posicionar a Carvajal como uno de los mejores lugares para trabajar y transformar vidas.</p> <p>Objetivos del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Generar una sensibilización, conocimiento y apropiación del modelo de organización de personas del 90% en los equipos de experiencia de personas, líderes y colaboradores. > Alcanzar el 80% en la satisfacción de la experiencia del colaborador de acuerdo con el alcance de HCM > Mejorar en 4 p.p el resultado de liderazgo en la medición de engagement, por medio de potenciar el rol del líder ambidiestro en 2026 > Lograr alineación y conocimiento de los equipos de experiencia de personas con la nueva estructura, responsabilidades y tecnología <p>Beneficios Organizacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Generar valor a la estrategia corporativa > Contribuir al fortalecimiento de marca empleadora > Acelerar el cumplimiento de las metas planteadas para el 2026 en cultura (3,04) y engagement (87,6) con cumplimiento en el 2025. > Reducir la rotación voluntaria anual en un 5% > Lograr sinergias en las diferentes áreas de experiencias de los colaboradores a partir de la implementación de la nueva estructura de experiencia de personas. 	 <ul style="list-style-type: none"> Procesos Sistemas Comportamientos críticos Revisiones de desempeño Descripciones de puesto Mentalidades / Actitudes / Creencia Estructuras de reporte 	<p>Todas las personas de la Organización Carvajal (A excepción de Américas BPS). 9.700 personas (líderes y Colaboradores)</p> <p>Empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Carvajal Empaques Carvajal Pulpa y Papel Carvajal Educación Carvajal Soluciones de Comunicación Carvajal Propiedades e Inversiones Carvajal Servicios Compartidos Carvajal Tecnología y Servicios Carvajal Espacios <p>Países:</p> <ul style="list-style-type: none"> Colombia México Perú El Salvador Estados Unidos Ecuador Panamá <p>Area</p> <ul style="list-style-type: none"> Organización de personas

Velocidad de adopción	Utilización final	Nivel de competencia
<p>Área de experiencia de personas: Capacidad y profundidad con que las personas dominan el nuevo modelo, la nueva estructura y ajustan en corto tiempo su alcance y responsabilidades.</p> <p>Talleres de refuerzo y evaluación de conocimientos del modelo. El 100% de las personas tienen un resultado por encima del 80% (preguntas técnicas y manejo de casos difíciles). Certificación en experiencia de personas</p> <p>Comités CoE por experiencia para ajustar roles, responsabilidades etc.) El 100% de las personas entienden y se han apropiado de su nuevo rol.</p> <p>Líderes de la Organización: Rapidez con la que los líderes apropian el significado de una Organización de personas, el valor de la declaración, los valores y el ADN del líder y sus comportamientos. Implementación de los 17 puntos de la declaración en su día a día Capacidad para influenciar y comprometer a los colaboradores Asistencia a los talleres y realización de ejercicios de sensibilización y comunicación del modelo, declaración, valores y ADN. 90% de los líderes deben asistir a los talleres. Incluir temáticas en escuelas de liderazgo transversal de Carvajal. 90% de nuevos líderes deben asistir Incluir las temáticas en el proceso de onboarding. 100% de los nuevos líderes deben ver el onboarding.</p> <p>Colaboradores: Rapidez con la que los colaboradores apropian el significado de una Organización de personas, el valor de la declaración, los valores y sus comportamientos.</p> <p>Compartir información a través de grupos primarios. 100% de los nuevos colaboradores deben ver el onboarding Usar estrategias de endomarketing (comunicación, gamificación). Estadísticas de uso Lanzamiento a través de café con presidente (% de personas que asisten al comité)</p>	<p>Área de experiencia de personas: Que los diferentes procesos se vean traducidos en programa y acciones y que se pueda medir la satisfacción de los colaboradores. Alineación de las personas con la nueva estructura, responsabilidades y jefes.</p> <p>% de programas y acciones asociadas al journey del colaborador que le son medidas su nivel de satisfacción. 30% de los programas al 2025 serán medidos. % de satisfacción total por persona final. Mínimo 70%</p> <p>Que las personas que conforman los diferentes equipos estén implementando sus responsabilidades de acuerdo con lo definido y hayan hecho entrega progresiva de sus anteriores responsabilidades. Realizar reuniones de seguimiento por empresa 100% de las personas trabajando en su nuevo rol.</p> <p>Líderes de la Organización: Medición de la satisfacción de los colaboradores sobre como los líderes sienten e incentivan vivir una declaración de personas.</p> <p>% obtenido en la medición de cada jefe. % de líderes con resultados por encima del 90% Que los líderes hagan uso e incentiven en los colaboradores el uso de los programas y beneficios. % de personas que responden a las encuestas de satisfacción de las actividades. 40%. Revisar nueva evaluación de liderazgo.</p> <p>Líderes y colaboradores: Que colaboradores usen y/o tomen los programas, eventos, beneficios pensados para ellos. % de colaboradores que hacen uso o participan los programas. % de personas que asisten/ % de personas objetivo % satisfacción de las dif experiencias por encima del 80%</p>	<p>Área de experiencia de personas: Resultados de evaluaciones de líderes y colaboradores a los miembros de experiencia de personas. % de calificación de las áreas de experiencia de personas. Resultados de evaluación de desempeño (atributos y objetivos) de las personas en sus nuevos roles y estructura. El 80% de los colaboradores de experiencias de personas tienen un resultado mayor a 90%</p> <p>Líderes de la Organización: Resultados de evaluaciones 360° de atributos de la evaluación de desempeño. Medición de los 17 puntos en indicadores (revisar inclusión de evaluación de liderazgo que los incluya). Medición de atributos culturales.</p> <p>Colaboradores: Resultados de evaluaciones de valores de la evaluación de desempeño. % de colaboradores con resultados por encima de 90%</p>

Definir el impacto										
Nombre del grupo	Definición de la adopción y el uso	Ayer/mañana	Grado de impacto	ADKAR anticipado			Consideraciones del grupo			
Área experiencia de personas (extraer directores y gerentes de experiencia de personas)	Personas expertas y conocedoras, alineadas a la estructura, usando la tecnología y generando buenas experiencias en los colaboradores	Area talento humano Estructura de empresa Sistema anterior Area experiencia de personas Estructura nueva Sistema nuevo	5	A	D	K	A	R	B	Grupo más impactado por el conocimiento de Org de personas y por cambios de estructura y Plataforma
Vicepresidentes corporativos y de negocio	Cambio de mentalidad de Organización de personas, alineadas y trabajando en equipo con la nueva estructura y haciendo un uso adecuado de la tecnología	Area talent humano Estructura propia Sistema anterior Area exp personas Estructura modificada Sistema nuevo	4							Apoyo disimil entre ellos, se requiere su apoyo para hacer realidad el cambio
Líderes México	Cambio de mentalidad de Organización de personas y haciendo un uso adecuado de la tecnología Compomiso y acción en ser líderes de Organización de personas en relación co la declaración Influencia positive en equipos de trabajo	Area talent humano Sistema anterior Area exp de personas Sistema nuevo	4							Se requiere validar entendimiento de lo que significa Org de personas y cumplimiento de los 17 puntos de la declaración. Alineación con la nueva estructura
Líderes Colombia										
Líderes Perú										
Líderes El Salvador										
Líderes Ecuador										
Colaboradores México	Cambio de mentalidad de Organización de personas y haciendo un uso adecuado de la tecnología	Area talent humano Sistema anterior Area exp de personas Sistema nuevo	3							Se requiere validar entendimiento de lo que significa Org de personas
Colaborador Colombia										
Colaboradores El Salvador										
Colaboradores Ecuador										


Elementos ADKAR	Fecha objetivo del hito	Medición de la brecha	Plan de ADKAR	
			Actividad	Rol
Awareness (Consciencia)	31 ago 2024	Pequeño Medio Grande	<ol style="list-style-type: none"> Proporcionar comunicación repetitiva cara a cara/virtual de los motivos del cambio y los riesgos de no cambiar Utilizar diferentes canales de comunicación como reuniones, correos, carteleras Visibilizar y abordar rumores 	<p>Yo Experiencia de personas Gerente Endomarketing Equipos formados en cambio de exp de personas Líder Gestión de cambio</p>
Desire (Deseo)	31 dic 2024	Pequeño Medio Grande	<ol style="list-style-type: none"> Ayudar a colaboradores a identificar beneficios personales de los cambios Comprometer a los colaboradores con los cambios lo más pronto posible Alinear sistemas de gestión de desempeño e incentivos para apoyar el cambio 	<p>Yo Experiencia de personas Equipos formados en cambio de exp de personas Equipos de exp de personas Líder Gestión de cambio</p>
Knowledge (Conocimiento)	31 dic 2025	Pequeño Medio Grande	<ol style="list-style-type: none"> Asegurar que los colaboradores tengan acceso a capacitación y tiempo Compartir problemas y lecciones aprendidas. Proporcionar apoyo abierto e información. 	<p>Equipos formados en cambio de exp de personas Equipos CoE formación Líder Gestión de cambio</p>
Ability (Habilidad)	31 dic 2025	Pequeño Medio Grande	<ol style="list-style-type: none"> Ayudar a colaboradores a aplicar lo aprendido en su trabajo. Proporcionar soluciones cuando el trabajo real no concuerde con lo que se ha aprendido Asegurar que tengan tiempo para desarrollar habilidades y ayudar 	<p>Equipo experiencia de personas Líderes</p>
Reinforcement (Reforzamiento)	2026	Pequeño Medio Grande	<ol style="list-style-type: none"> Celebrar éxitos y reconocer a colaboradores Recopilar retroalimentación de colaboradores y causas de baja adopción Construir mecanismos de rendición de cuentas 	<p>Equipo experiencia de personas Líderes</p>

www.carvajal.com



Objetivo *general*

Sensibilizar a los colaboradores de Carvajal como una "**Organización de Personas**", logrando que vivan y reflejen las **17 declaraciones en su día a día.**

Carvajal 
HACE LAS COSAS BIEN

www.carvajal.com

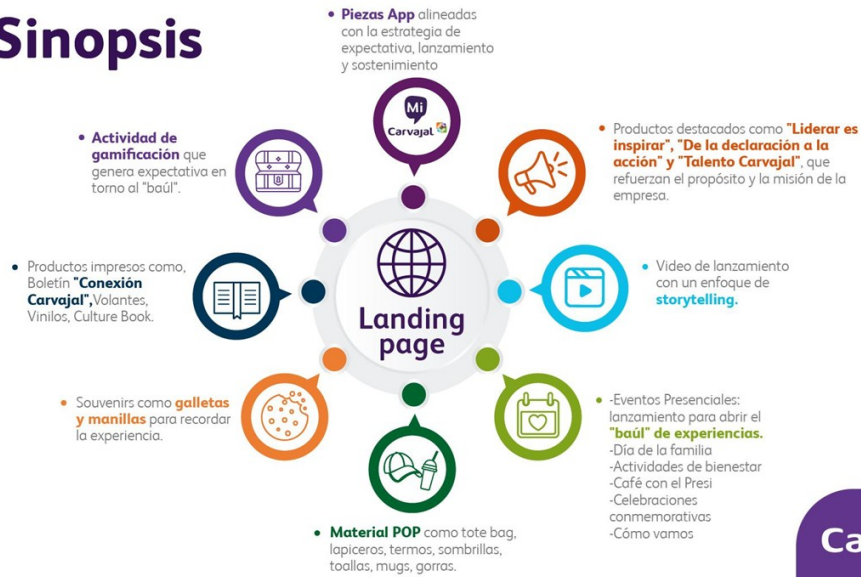


Personajes y *conexiones*

- Colaboradores
- Líderes
- Familias de colaboradores
- Carvajal como entidad

Carvajal 
HACE LAS COSAS BIEN

Sinopsis



Carvajal 
HACE LAS COSAS BIEN



Elementos de la *historia*

- "**Baúl del latido**": Un cofre cerrado que guarda un corazón simbólico de fotos de colaboradores.
- "**Los latidos de Carvajal**": Historias reales de colaboradores sobre cómo viven la cultura relacionadas con cada una de las 17 declaraciones..
- "**Reto del Latido**": Actividades interactivas en la app interna.
- "**Latidos en acción**": Visibilizar ejemplos concretos de cómo se vive la cultura en diferentes contextos, inspirando a otros a hacer lo mismo.

Carvajal 
HACE LAS COSAS BIEN




Expectativa

En Carvajal
somos una
organización
de personas

Pronto descubrirás algo que no es nuevo, pero sí **poderoso**. Algo que nos define y que ahora tendrá **nombre propio**.

Carvajal
HACE LAS COSAS BIEN

En Carvajal
organización
de personas



Algo Grande está por Latir

Pronto descubrirás algo que no es nuevo, pero sí poderoso. Algo que nos define y que ahora tendrá nombre propio.

Carvajal
HACE LAS COSAS BIEN

¡Viernes de RETO!

¿Qué hay en el Baúl?



Algo Grande está por Latir

y nuestro baúl guarda una sorpresa especial

Reto:

Pista 1: Representa lo más valioso de Carvajal.
Pista 2: Sin esto, la organización no podría latir.
Pista 3: Está formado por muchos, pero es uno solo.

Participa comentando tu respuesta

Registrando a
Carvajal

Carvajal
HACE LAS COSAS BIEN

Escucha con atención...



Cada latido cuenta.
Pronto descubrirás por qué

¡Síguenos!
f y o i @ +
@OrganizaciónCarvajal
www.carvajal.com

Carvajal
HACE LAS COSAS BIEN

nombre propio
que ahora tendrá
y que nos define



www.carvajal.com
@OrganizaciónCarvajal
www.carvajal.com

Carvajal
HACE LAS COSAS BIEN

Flexibilidad Diversidad Desarrollo Crecimiento Bienestar Cultura El mejor lugar para trabajar El mejor lugar para crecer

Nuestra estrategia

TALENTO

Carvajal

Somos una organización diferente

Carvajal HACE LAS COSAS BIEN

Nueva línea gráfica

TALENTO

Carvajal

María Juliana Palomino

CONOCE SU historia de crecimiento y desarrollo

TALENTO
Carvajal *Con* 

Diógenes Orejuela:

Conoce su historia de pasión, compromiso y *servicio.*



TALENTO
Carvajal *Con* 

Luis Reyes:

Conoce su historia donde hacer las cosas bien es la *herencia del corazón.*





Germán Castellanos
EN Liderar
es inspirar

Liderar
es inspirar

Conoce como
Enrique Sarco
ES UN LÍDER QUE
inspira

Carvajal
HACE LAS COSAS BIEN





Boletín
Conexión
Carvajal



Guía del viajero

Manifiesto de cultura:

Somos Ciudadanos Carvajal

Carvajal  HACE LAS COSAS BIEN

The bottom half of the page features a dark purple background with white and light blue text and graphics. The main title "Guía del viajero" is written in large, bold, sans-serif font, with "Guía" in light blue, "del" in orange, and "viajero" in green. To the left of "del" is a white line-art rocket ship, and to the right is an orange paper airplane. Below "viajero" is a white icon of three stylized human figures. In the top right of this section, the text "Manifiesto de cultura:" is in white on an orange rounded rectangle. Below it is the logo for "Somos Ciudadanos Carvajal", which includes the word "Somos" in a script font and "Ciudadanos Carvajal" in a bold sans-serif font, accompanied by a colorful bar chart icon. In the bottom right corner, the "Carvajal" logo is displayed in white, followed by a small icon of a recycling symbol and the slogan "HACE LAS COSAS BIEN" in white capital letters.

Tarjetas con preguntas de diversos temas para conocer a los nuevos viajes y fomentar la conversación en el equipo, creando dinámicas que rompan el hielo.





Anexo C: Presentación “Somos Carvajal” – entregable de diseño de experiencia del colaborador.

Descripción: Este anexo recoge de manera estructurada uno de los entregables más representativos del Plan Estratégico de Comunicaciones. La presentación "Somos Carvajal" fue diseñada para acompañar la vivencia del colaborador desde su proceso de ingreso y adaptación hasta los momentos clave de su trayectoria, integrando acciones de comunicación que fortalecen el sentido de pertenencia, el reconocimiento y la conexión con la cultura organizacional.

Componentes incluidos en la presentación:

- Ruta de bienvenida y onboarding
- Guía de integración al equipo y entrega del kit
- Espacios de socialización y mensaje de bienvenida

- Reconocimiento de hitos personales y profesionales (cumpleaños, ascensos, logros académicos, nuevas viviendas, nacimientos, entre otros)
- Mensajes de cierre o despedida, y piezas conmemorativas
- Material gráfico y textual alineado con los valores de la organización

Justificación: Este entregable materializa la intención estratégica del plan de comunicaciones: convertir cada interacción entre la organización y sus colaboradores en una oportunidad de conexión emocional, coherencia cultural y sostenimiento del cambio. Su diseño se basa en una visión holística del viaje del colaborador y articula diferentes momentos de verdad dentro de su experiencia laboral.





Así recibimos nuestros nuevos viajeros

En Carvajal, sabemos que los primeros días en una nueva empresa pueden ser retadores. Por eso, hemos creado esta guía para acompañarte en el recibimiento de los nuevos viajeros. Con ella, buscamos facilitar su integración en los siguientes aspectos clave:

- ✓ **Conocimiento de la organización:** Quiénes somos, qué hacemos y cuál es nuestro propósito.
- ✓ **Cultura organizacional:** Nuestros valores, principios y formas de trabajo. Procesos y herramientas: Sistemas, reglamentación y dinámicas laborales.
- ✓ **Integración social:** Conexión con el equipo de trabajo y redes de apoyo internas.

Nuestro objetivo es que cada persona se sienta acogida, comprendida y lista para aportar desde el primer día a hacer las cosas bien.

¿Cómo recibimos a un nuevo viajero en el equipo?



Asegúrate de conocer quién se unirá al equipo, su cargo y fecha de ingreso (Atracción te dará esta información con al menos 10 días de anticipación).



Define los temas clave que el nuevo colaborador debe conocer: reuniones con su jefe, pares, y otros equipos; contenidos virtuales autogestionados y documentos importantes en la plataforma digital.



Prepara su espacio de trabajo: asegúrate de que tenga su escritorio, silla, elementos ergonómicos y demás herramientas necesarias.



Si trabajará en planta, revisa que tenga su locker y dotación asignados. Solicita a TI su computador, usuario, correo electrónico y cualquier otro recurso necesario con anticipación para que pueda desempeñar sus funciones desde el primer día.



Mensaje de bienvenida



Informa a todo el equipo sobre su llegada a través de correo o canales de comunicación interno.



Comparte con el nuevo compañero los detalles de su primer día: a qué hora y dónde debe presentarse, quién lo recibirá y quién será su mentor.



Pide al equipo que lo reciba con calidez y que lo ayuden en su proceso de adaptación.



Garantiza que se socialice su pieza de bienvenida para que todas las personas del negocio puedan conocerlo.

El primer día:

Entrégale su Kit de Bienvenida*, que incluye: Porta carnet Lapicero Termo Kit de producto *Varía de acuerdo con el negocio.

Acompáñalo a conocer su puesto de trabajo y sus herramientas.

- **Preséntalo oficialmente con todo el equipo** y con las personas clave para su rol.

Haz un recorrido por las instalaciones para que se familiarice con los espacios.

Al final del primer mes:

Organiza un desayuno de bienvenida para conocerse de manera personal con el nuevo viajero y el equipo.

Haz que la parte humana sea protagonista: Si está en la misma localidad, junto con todo su equipo directo de manera presencial.

Si trabaja en otra geografía, **una reunión virtual con un compartir.**

Acércate al equipo de Experiencia de Personas para que puedan brindarte **insumos rompehielos** para este encuentro.



¿Dónde llegas?

Un viaje por la Organización Carvajal

HACE LAS COSAS BIEN

120 años transformando vidas

En 1904 en Cali, Colombia un sueño familiar se convierte en una multinacional con presencia en **10 países**.

Son más de **16 mil viajeros** los que conforman Carvajal.

Nuestro propósito superior:

IMPULSAMOS EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL HACIENDO LAS COSAS BIEN

A través de nuestras 4 capacidades:

- Creación de valor
- Talento con compromiso
- Desarrollo sostenible
- Transformación e innovación

Nuestros sectores y empresas:

Sector Papel y Empaques	<ul style="list-style-type: none"> Carvajal Empaques Carvajal Pulpa y Papel Carvajal Educación Carvajal Soluciones de Comunicación
Sector Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Carvajal Tecnología y Servicios Américas BPS Carvajal Servicios
Sector Inmobiliario	<ul style="list-style-type: none"> Inmobiliario Carvajal Espacios

* El Centro de Servicios Compartidos presta a todas las empresas, servicios de soporte administrativo y financiero.

Algunas marcas que nos representan:

Somos una organización de personas.

Acá podrás encontrar:

- Reputación que genera orgullo**
- Ambiente que genera oportunidades**
- Solidéz que genera bienestar**

El futuro nos inspira. El pasado nos respalda. **El presente eres tú.**

¡Sigamos conectados!
Escanea el código QR con tu celular.

Nuestra presencia en el mundo:

HACE LAS COSAS BIEN

Tu rol en el equipo

1. ¿Qué harás?

Descripción del cargo

2. ¿Qué esperamos de ti?

Responsabilidades

3. ¿Por qué es clave?

Objetivos

Conoce nuestra estructura

¿Quiénes somos?



Nombre
Cargo

Nombre
Cargo

Nombre
Cargo

Tus primeros pasos

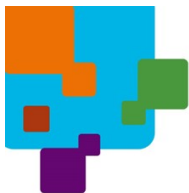
1. Escribe aquí
2. Escribe aquí
3. Escribe aquí
4. Escribe aquí
5. Escribe aquí
6. Escribe aquí



Tu mapa de navegación

Durante el primer mes:

1. Primeros pasos
2. Retos
3. Espacios claves



Carvajal es una
organización *que conversa*

Espacio para resolver dudas o inquietudes



Nuevo viajero

Artes de bienvenida que transmiten los valores y la cultura de Carvajal para conectar a los nuevos colaboradores con la esencia de la organización.

Pieza impresa

¡Bienvenido(a) a bordo, xxxxx!

Nos encanta darte la bienvenida a la Organización Carvajal, una empresa multibranche de origen colombiano, con negocios en tres sectores: papel y empaques, tecnología, e inmobiliarios. Tenemos presencia en 10 países, más de 16.000 colaboradores y un legado de 120 años de experiencia que nos respalda.

En Carvajal, creemos y nos comprometemos con la diversidad, equidad e inclusión y atraemos personas que se conectan con nuestro propósito y cultura. Hoy queremos felicitarte por haber hecho las cosas bien durante este proceso de selección y destacarte para ser elegido entre varios candidatos y formar parte de nuestro equipo, como « *Posición* ».

¡Bienvenido! Hoy no ingresas solo a un negocio; serás parte de una comunidad de personas apasionadas y comprometidas con impulsar el desarrollo económico y social de los lugares donde operamos.

Queremos que este sea un lugar donde puedas superar desafíos y descubrir nuevas oportunidades de crecimiento.

¿Qué puedes esperar de Carvajal?

- Reputación que genera orgullo**
- Un ambiente que genera oportunidades**
- Salidas que generan bienestar**

Estamos encantados de tenerte a bordo y creemos que tus habilidades y contribuciones nos llevarán a cumplir los objetivos. Esperamos que tu tiempo en Carvajal sea gratificante y esté lleno de logros significativos.

Nos comunicaremos contigo para acompañarte durante tu transición.

¡Bienvenido de nuevo a Carvajal!

www.carvajal.com

Carvajal **120 años** HACIENDO LAS COSAS BIEN

Pieza digital

¡Bienvenidos a bordo, equipo!

Hoy recibimos con emoción a nuestros nuevos tripulantes carvajalinos que se unen a este viaje en el que el futuro nos inspira y el pasado nos respalda. Su talento y energía son el motor para hacer las cosas bien.

¡Les deseamos un viaje lleno de aprendizajes, logros y grandes experiencias!

www.carvajal.com

Carvajal **120 años** HACIENDO LAS COSAS BIEN





Nuevo viajero

Instructivo para que los familiares envíen un video de bienvenida al nuevo colaborador.

Pieza digital

¡Hola [Nombre del familiar]!

Tenemos una misión muy especial para ti, y es parte de una gran empresa para [Nombre del nuevo colaborador] quien está comenzando su viaje con nosotros como nuevo viajero en Carvajal.

Queremos que le envíes un mensaje lleno de buena energía y buenos deseos para este inicio tan importante. *(Te mejor de todo es que tu familia quiere lo sorprendente!)*

Así es como puedes grabarlo:

- 1 Encuentra un lugar tranquilo.** Elige un espacio en casa donde te sientas cómodo y tenga buena iluminación.
- 2 Muestra el mensaje corto y sencillo.** (Que dure máximo 1 minuto). Puedes decirle bien, compartir alguna recomendación o simplemente darle la bienvenida de manera cálida.
- 3 Graba en horizontal.** Asegúrate de grabar el video en formato horizontal (como si estuvieras viendo una película).
- 4 Sé tu mismo.** ¡Lo más importante es que sea auténtico! No te preocupes por la perfección, solo presta tu toque personal.
- 5 Envía tu video:** Cuando termines, envía el video al correo lcorreos@carvajal.com.

Este es tu momento para darle a [Nombre del nuevo colaborador] una cálida bienvenida a esta nueva etapa. *(¡hazle saber que no está solo en este viaje!)*

¡Gracias por ser parte de este momento tan especial!

www.carvajal.com

Carvajal
HACE LAS COSAS BIEN



Viajero experimentado

Los que ya estamos

Conoces perfectamente de qué se trata este viaje y estás listo para compartir lo que has aprendido con otros viajeros que llegaron después de ti. ¡Nos encanta que sigamos haciendo las cosas bien!

Momentos de conexión

Tarjetas con preguntas de diversos temas para conocer a los nuevos viajeros y fomentar la conversación en el equipo, creando dinámicas que rompan el hielo.



Motivaciones y Expectativas	Intereses Paralelos	Experiencias Laborales	Relaciones y Conexión	Conexión en equipo
Costumbres y Hábitos de Programación	Valores y cultura	Proyectos Diversos	Relaciones y Conexión	Reflexiones personales

<p>¿Qué te emociona más de ser parte de este equipo?</p> <p>Motivaciones y Expectativas</p>	<p>¿Qué disfrutas hacer en tu tiempo libre?</p> <p>Intereses Personales</p>	<p>¿Cómo prefieres que te apoyen tus compañeros en el trabajo?</p> <p>Experiencias Laborales</p>	<p>¿Cómo sueles manejar las diferencias de opinión en un grupo?</p> <p>Relaciones y Conexión</p>	<p>¿Qué crees que hace especial a este grupo de personas?</p> <p>Conexión en equipo</p>
<p>¿Qué consideras clave para tomar decisiones en equipo?</p> <p>Creatividad y Resolución de Problemas</p>	<p>Si fueras un animal, ¿cuál serías y por qué?</p> <p>Valores y cultura</p>	<p>¿Cómo describirías este equipo en una palabra?</p> <p>Preguntas Divertidas</p>	<p>¿Qué meta personal estás trabajando actualmente?</p> <p>Motivaciones y Expectativas</p>	<p>¿Qué meta personal estás trabajando actualmente?</p> <p>Reflexiones personales</p>

Guía del viajero

Manifiesto de cultura:

Somos Ciudadanos Carvajal

Carvajal 
 HACE LAS COSAS BIEN

Momentos de conexión

Carta de felicitación por graduación que reconoce el esfuerzo y dedicación del colaborador, celebrando su logro académico y su compromiso con el crecimiento personal y profesional.

Pieza impresa

Querido Nombre


Te escribimos esta carta para felicitarte por tu reciente graduación como Especialista en Comunicación Estratégica.

Reconocemos tu gran esfuerzo y dedicación para haberte logrado. Alcanzar la meta no solo demuestra tu habilidad para superar desafíos, sino también tu capacidad para hacer las cosas bien en cada paso del camino.

Tu graduación es el comienzo de una serie de éxitos y nuevos retos que estamos convencidos alcanzarás con excelencia. Nos sentimos muy orgullosos de contar con personas como tú.

Estamos seguros de que seguirás siendo promotor de nuestros valores corporativos en cada proyecto que te propongas.

Felicitaciones nuevamente por esta graduación tan significativa. Estamos ansiosos por ver todo lo que lograrás en el futuro.

www.carvajal.com  120 años 1900-2020

Momentos de conexión

Mensaje de reconocimiento para celebrar que un colaborador adquirió su nueva casa, destacando este logro como un paso importante en su vida y deseándole éxito en esta nueva etapa.

Pieza digital

FELICIDADES
Por tu nuevo hogar

Querido(a), Pepito Pérez

Comprar una vivienda es más que una simple transacción; es un hito significativo que refleja tu **dedicación y esfuerzo**. Tu elección de invertir en un espacio propio es un testimonio de tu **compromiso con la estabilidad y el bienestar**, y es un paso fundamental hacia el **cumplimiento de tus metas personales**.

En Carvajal, compartimos la filosofía de **hacer las cosas bien** en cada aspecto de la vida, y reconocemos el valor de decisiones bien pensadas y acciones bien ejecutadas.

Esperamos que tu nuevo hogar sea un **refugio de alegría, un espacio para crear recuerdos inolvidables y un lugar donde prosperes**.

Que este nuevo logro te brinde felicidad y satisfacción en cada paso del camino.

www.carvajal.com  **Carvajal** HACE LAS COSAS BIEN

Pieza impresa

FELICIDADES
Por tu nuevo hogar


Querido(a), Pepito Pérez

Comprar una vivienda es más que una simple transacción; es un hito significativo que refleja tu **dedicación y esfuerzo**. Tu elección de invertir en un espacio propio es un testimonio de tu **compromiso con la estabilidad y el bienestar**, y es un paso fundamental hacia el **cumplimiento de tus metas personales**.

En Carvajal, compartimos la filosofía de **hacer las cosas bien** en cada aspecto de la vida, y reconocemos el valor de decisiones bien pensadas y acciones bien ejecutadas.

Esperamos que tu nuevo hogar sea un **refugio de alegría, un espacio para crear recuerdos inolvidables y un lugar donde prosperes**.

Que este nuevo logro te brinde felicidad y satisfacción en cada paso del camino.

www.carvajal.com  **Carvajal** HACE LAS COSAS BIEN

Momentos de *conexión*

Carta para informar a un colaborador sobre su nuevo cargo y felicitándolo por su esfuerzo y crecimiento dentro de la organización.



Con gran entusiasmo te anunciamos tu ascenso a [Nuevo Cargo] dentro de [Nombre de la Empresa]. Queremos expresar nuestras más sinceras felicitaciones por este logro significativo.

Tu dedicación, habilidades y compromiso constante con nuestros valores han sido notables. Estamos seguros de que tu nueva posición no solo reconocerá tu arduo trabajo, sino que también abrirá un camino de éxitos y contribuciones significativas.

En Carvajal, valoramos la filosofía de hacer las cosas bien, y tu ascenso es un claro reflejo de tu adhesión a este principio. Confiamos en que continuarás liderando con integridad e innovación. Tu liderazgo impulsa nuestro propósito. Confiamos en que, desde tu nuevo rol, seguirás fortaleciendo el crecimiento sostenible.

Aquí, el futuro nos inspira
y el presente eres tú.

www.carvajal.com

Carvajal
HACE LAS COSAS BIEN

Somos una
organización
de personas

Momentos de *conexión*

Mensaje de celebración para reconocer la trayectoria, compromiso y aportes del colaborador a lo largo de los años en la organización.



Momentos de *conexión*

Pieza de felicitación al colaborador por su matrimonio, celebrando el amor y la unión, reconociendo la importancia de este nuevo capítulo en su vida y compartiendo la alegría de este momento tan especial.



Momentos de *conexión*

Pieza conmemorativa del nacimiento del bebé de nuestro colaborador, celebrando la vida y mostrando cómo Carvajal te acompaña en este día tan especial.



Momentos de conexión

Mensaje de apoyo para desear una pronta recuperación al colaborador, enviando los mejores deseos y esperando su pronta vuelta con toda la energía y bienestar.

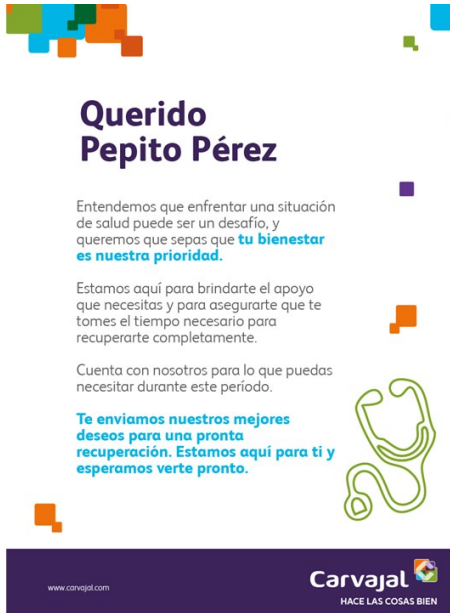
Querido Pepito Pérez

Entendemos que enfrentar una situación de salud puede ser un desafío, y queremos que sepas que **tu bienestar es nuestra prioridad.**

Estamos aquí para brindarte el apoyo que necesitas y para asegurarte que tomes el tiempo necesario para recuperarte completamente.

Cuenta con nosotros para lo que puedas necesitar durante este periodo.

Te enviamos nuestros mejores deseos para una pronta recuperación. Estamos aquí para ti y esperamos verte pronto.

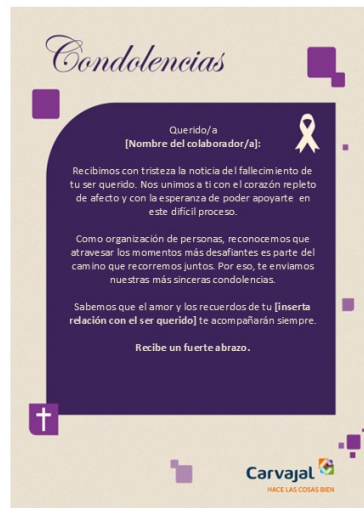


www.carvajal.com

Carvajal
HACE LAS COSAS BIEN

Momentos de conexión

Pieza de condolencias para expresar el apoyo y la solidaridad con el colaborador que ha perdido a un ser querido, enviando nuestro más sincero apoyo y ofreciendo fuerzas en este momento tan difícil.



Momentos de *conexión*

Celebración de la trayectoria y compromiso de un colaborador, agradeciendo su contribución a la organización.



Pieza para despedir a colaborador o retiro de la organización

