



Comunicación positiva en tiempos de cambio

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

De un tiempo a esta parte, en esta sección hemos estado hablando sobre el lenguaje positivo. Siempre es útil, pero especialmente en situaciones de cambio en la empresa, en las cuales el temor puede provocar parálisis, resistencia o decisiones apresuradas. En esos momentos, las palabras que usan quienes lideran no solo informan, sino que contienen, orientan y devuelven sentido. Un lenguaje claro y positivo no elimina la dificultad, pero ayuda a atravesarla con mayor confianza y cohesión.

En 2018, la fusión entre Celgene y Bristol-Myers Squibb no fue un reto menor: unir dos organizaciones con culturas distintas en un contexto lleno de expectativas, pero también de temores. En lugar de refugiarse en comunicados fríos y distantes, su CEO Giovanni Caforio optó por algo mucho más humano. ¿Qué es lo que hizo? Abrió espacios de conversación, organizó encuentros y permitió que las personas preguntaran, expresaran sus inquietudes y entendieran, de primera mano, hacia dónde iba la integración. Ese gesto de cercanía, acompañado de un lenguaje claro y positivo, hizo algo clave: convirtió la ansiedad en confianza y la fusión en un proyecto compartido.

En momentos de cambio profundo —una reestructuración, una crisis o una fusión—, **la forma en que los líderes comunican marca la diferencia.** Cuando reina la incertidumbre, las palabras pueden desatar miedos o, por el contrario, ofrecer calma y dirección. El silencio rara vez ayuda. Decir la verdad, aunque sea incómoda, y al mismo tiempo compartir una visión común, permite que las personas no se sientan perdidas, sino parte activa del proceso. El mensaje deja de sonar a “esto les pasa a ustedes” y empieza a sentirse como “esto lo construimos juntos”.

Algo parecido ocurrió con la integración entre Disney y Pixar. Bob Iger entendió que no se trataba de imponer una cultura sobre otra. Por eso promovió encuentros periódicos donde ambos equipos podían compartir historias, preocupaciones y aspiraciones. Más que reuniones formales, fueron espacios de escucha y aprendizaje mutuo. Esa forma de comunicar protegió la esencia creativa de Pixar y, al mismo tiempo, revitalizó a Disney devolviéndole su energía y frescura.

El lenguaje positivo no solo está en lo que se dice, sino en cómo se escucha. Cuando las personas sienten que su voz importa, el compromiso cambia. Ford



En tiempos de cambio, el lenguaje positivo y la escucha activa transforman la incertidumbre en confianza, construyendo proyectos compartidos y fortaleciendo la organización.



lo comprendió bien durante su plan de electrificación, al crear mesas redondas donde los colaboradores pudieron expresar temores y aportar ideas. La comunicación dejó de ser un monólogo para convertirse en un diálogo real, y eso redujo resistencias y fortaleció la adhesión al proyecto.

Hoy, además, **contamos con herramientas digitales** que pueden marcar la diferencia. Plataformas como Slack, Microsoft Teams, Trello o Asana fueron utilizadas por Unilever y General Electric para mantener a sus equipos informados y cohesionados en momentos de transformación. Lo que parecía un recurso tecnológico se convirtió en un puente emocional, porque la transparencia y la continuidad de la comunicación generan seguridad, incluso cuando el futuro aún no está del todo claro.

Pero comunicar bien no es solo hablar más. Es también **detenerse a observar cómo llegan**

los mensajes. Encuestas de clima, espacios de retroalimentación, reuniones uno a uno o incluso el tono de las conversaciones diarias dicen mucho sobre si la comunicación está generando confianza o alimentando la incertidumbre. Ajustar el lenguaje, reconocer emociones y escuchar de verdad puede ser más transformador que cambiar un plan estratégico entero.

Al final, **la clave está en la manera de hablar y de escuchar.** Cuando usamos palabras que suman, cuando mostramos apertura y dejamos claro que nadie atraviesa el cambio en soledad, el ambiente se transforma. ¿Qué sucede? Que lo que parecía un obstáculo termina convirtiéndose en una oportunidad compartida. Por eso podemos asegurar que el lenguaje positivo no es un adorno ni un discurso bonito. Es un recurso estratégico que sostiene la confianza y, muchas veces, define el rumbo de una organización.



LA AUTORA

Patricia León González es máster en Dirección de Empresas por el IDE Business School y licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el sector bancario y educativo. Es directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y editora general de Revista Perspectiva.