



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO
HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**INFORME ESCRITO MODALIDAD EXAMEN COMPLEXIVO MÁS ESTUDIO DE
CASO**

Título:

**Gas Natural Fenosa (A): la misión del dircom en una fusión. La comunicación como una
herramienta estratégica al servicio de la empresa**

Nombre del estudiante:

Diego Sebastián Mediavilla Paredes

Diciembre, 2024

Índice General

1. Introducción.....	1
1.1. Presentación y Contextualización del Caso	1
1.1.1. Descripción del caso	2
1.1.2. Diagnóstico	2
1.1.3. Delimitación del Objeto de Estudio	3
1.2. Descripción de los componentes (causas y efectos del problema)	3
1.2.1. Causas	4
1.2.2. Efectos.....	4
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
2. Fundamentación teórica.....	5
2.1. Antecedentes investigativos	5
2.2. Teorías para resolución del caso	6
2.2.1. Teoría del Cambio de Kurt Lewin.....	6
3. Análisis del objeto de estudio	7
4. Propuesta de Intervención con Fundamentación Teórica.....	7
4.1. Definir la Problemática Específica	7
4.2. Objetivo General	8
4.3. Objetivos Específicos.....	8
4.4. Población Objetivo.....	8
4.5. Actividades, Recurso y Tiempos	8
4.6. Indicadores de Cumplimiento	9
4.7. Sostenibilidad.....	10
4.8. Monitoreo.....	11
4.9. Evaluación de la Propuesta	11
Conclusiones	12
Recomendaciones.....	13
Referencias Bibliográficas	14



Anexos 16

Índice de Tablas

Tabla 1 Teoría del Cambio de Kurt Lewin 6
Tabla 2 Problemática a intervenir..... 7
Tabla 3 Estrategias de comunicación propuestas 8
Tabla 4 Indicadores de cumplimiento 10
Tabla 5 Monitoreo de la implementación plan de comunicación.....11

Índice de Anexos

Anexo 1 Árbol de problemas 16

1. Introducción

En las últimas décadas, el entorno competitivo ha impulsado a las empresas a realizar numerosos cambios estratégicos para mantenerse y crecer frente a las presiones de la globalización. Acciones como alianzas y acuerdos entre organizaciones de distintas regiones buscan fortalecer su posición, ingresar a nuevos mercados y acceder a tecnología avanzada (Guillín, et al., 2016). En muchos casos, estas alianzas evolucionan hacia adquisiciones por parte de empresas más fuertes o fusiones, las cuales implican la unión de organizaciones para formar una nueva entidad con objetivos comunes (Gómez, 2021). Por lo tanto, las fusiones ya sean por acuerdo mutuo o como resultado de compras hostiles, generan una reestructuración en las operaciones productivas, comerciales y de distribución, con el fin de crear empresas más eficientes, innovadoras y competitivas en el mercado (Martínez, et al., 2022).

En este contexto, el caso de Gas Natural Fenosa ejemplifica cómo una fusión empresarial requiere no solo una sólida estrategia financiera y operativa, sino también un enfoque integral en la comunicación estratégica. La adquisición de Unión Fenosa por parte de Gas Natural marcó un hito en el sector energético español, al tratarse de una operación que demandó una cuidadosa gestión de la integración cultural y organizacional (Pin, et al., 2012). Este caso destaca la relevancia del Director de Comunicación (Dircom) como figura clave para alinear intereses internos y externos, consolidar la nueva identidad corporativa y garantizar que la transición se perciba como un paso positivo tanto para los empleados como para el mercado.

1.1. Presentación y Contextualización del Caso

El caso aborda la adquisición de Unión Fenosa por parte de Gas Natural en 2008, resaltando la importancia estratégica de la comunicación en el éxito de la operación. Este contexto, representa uno de los mayores hitos en la industria energética, donde la integración de gas y electricidad marcó un precedente en el sector. El rol del Dircom fue clave para superar los desafíos internos y externos asociados con esta fusión (Goicoechea & Fernández, 2007). Por lo tanto, la fusión entre Gas Natural y Unión Fenosa no solo representa un desafío financiero, operativo, laboral y estratégico, sino también un reto organizacional en términos de comportamiento humano (Pin, et al., 2012).

Tomando en consideración que, la integración de dos culturas corporativas, el manejo del cambio, y la resistencia de los empleados son aspectos fundamentales para el éxito de la operación. Desde el enfoque de la psicología organizacional, se exploran estrategias para facilitar

el cambio, reducir resistencias, y optimizar el desarrollo organizacional (Mena, 2019). En este sentido, en julio de 2008, Gas Natural anunció la compra del 45,3% de Unión Fenosa, lo que marcaba un paso hacia su consolidación como una empresa energética integrada. Esto siguió a intentos fallidos de fusiones anteriores, como las Oferta Pública de Adquisición – OPA’s sobre Iberdrola en 2003 y Endesa en 2005. La fusión fue vista como un movimiento necesario para competir con gigantes como Iberdrola y Endesa en España y en mercados internacionales (Pin, et al., 2012).

1.1.1. Descripción del caso

Gas Natural, una empresa líder en el sector del gas, y Unión Fenosa, con fuerte presencia en electricidad, decidieron fusionarse para integrar sus operaciones. Esta fusión implicó no solo la integración de procesos técnicos, sino también la alineación de equipos humanos, culturas organizacionales y estructuras jerárquicas. Dentro de este contexto, el objetivo de esta fusión fue consolidarse como líder integrado en gas y electricidad para competir en mercados nacionales e internacionales. Por lo tanto, los factores relevantes que se deben tomar en consideración dentro de esta fusión son los siguientes aspectos:

- **Culturas organizacionales distintas:** Gas Natural, con una visión gasista tradicional, y Unión Fenosa, enfocada en la innovación en electricidad.
- **Impacto humano:** 20,000 empleados distribuidos en 25 países, enfrentándose a incertidumbre laboral y cultural.

1.1.2. Diagnóstico

Desde la psicología organizacional, el problema central radica en cómo manejar el impacto humano de la fusión, minimizando resistencias y maximizando la aceptación del cambio. Por consiguiente, se plantea como problema central: Cómo garantizar el éxito de la fusión Gas Natural-Unión Fenosa superando desafíos internos, externos y mediáticos que complicaron intentos anteriores (Carazo, 2014). Dentro de este aspecto los problemas específicos contemplados fueron la resistencia al cambio organizacional por parte de empleados de ambos lados y de igual forma la incertidumbre que afecta el compromiso y la productividad.

Para lo cual, es importante detallar que para el desarrollo de este estudio de caso fue necesario proponer una hipótesis general que fue una estrategia de comunicación integral reducirá las resistencias internas, mitigará los riesgos externos y mejorará la percepción pública para lograr el éxito de la fusión. Mientras que la hipótesis específica fue la implementación de

estrategias basadas en la psicología del cambio organizacional puede disminuir la resistencia y promoverá una integración cultural exitosa.

El diagnóstico debe analizar la identificación, priorización y gestión de las expectativas de los inversionistas a lo largo del ciclo de vida del proyecto de fusión, desde el punto de vista de intereses diversos y a menudo conflictivos (empleados de ambas empresas, clientes, accionistas, reguladores, sindicatos, proveedores, la comunidad en general). Un proyecto de esta envergadura requiere una estructura de gobernanza clara con roles, responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones definidos. El diagnóstico debe cuestionar la existencia y efectividad de dicha estructura para la gestión de la fusión.

El éxito de la fusión no se limita a la finalización de la integración formal, sino que debe medirse en términos de la consecución de los objetivos estratégicos definidos (eficiencia, innovación, competitividad), la retención del talento clave, la satisfacción del cliente, y el valor generado para los accionistas. El diagnóstico debe considerar cómo se define y se mide el éxito de este proyecto. Al expandir el diagnóstico con estos elementos de gestión de proyectos, se proporciona una comprensión más profunda de los desafíos multifacéticos que enfrentó la fusión Gas Natural - Unión Fenosa.

1.1.3. Delimitación del Objeto de Estudio

El presente análisis adoptó un enfoque interdisciplinario que integra herramientas de desarrollo organizacional, teorías del comportamiento humano y dinámicas del cambio organizacional (Rondón, 2019). Este marco permite abordar de manera integral los desafíos asociados a las fusiones empresariales, concentrándose específicamente en la evaluación de estrategias de comunicación interna y externa, donde se analiza cómo la comunicación puede facilitar la integración cultural y organizacional, así como fortalecer la percepción y reputación corporativa ante los públicos internos y externos. De igual forma, el análisis de riesgos mediáticos y regulatorios, donde se identifican y gestionan posibles desafíos asociados a la cobertura mediática, las expectativas de los inversionistas, socios y el cumplimiento normativo en el contexto de la fusión.

1.2. Descripción de los componentes (causas y efectos del problema)

El proceso de fusión entre Gas Natural y Unión Fenosa enfrenta diversos desafíos que comprometen el éxito y consolidación, estos retos se agrupan en causas las cuales generan

efectos significativos, tanto en la dinámica interna de las organizaciones como en su percepción externa, como se muestra a continuación:

1.2.1. Causas

Resistencia al cambio organizacional: Los empleados de ambas empresas muestran una falta de disposición para adaptarse a las nuevas estructuras y procesos derivados de la fusión.

Incertidumbre laboral: El temor a posibles despidos o a cambios en roles y responsabilidades genera tensión y afecta el clima organizacional.

Percepción pública negativa: Clientes y accionistas tienen opiniones desfavorables sobre la fusión, lo que afecta la confianza en la empresa.

Cobertura mediática crítica: Los medios de comunicación destacan riesgos y conflictos relacionados con el proceso de integración, dificultando la generación de una imagen positiva.

1.2.2. Efectos

Disminución de la productividad: La incertidumbre y el descontento entre los empleados distraen de los objetivos principales.

Falta de compromiso organizacional: Los empleados no sienten pertenencia hacia la nueva estructura, lo que dificulta el logro de metas comunes.

Impacto en la reputación corporativa: La percepción de desorganización afecta negativamente la imagen de la empresa ante el público.

Reducción en la confianza del mercado: Los inversionistas y clientes muestran escepticismo sobre el éxito del proceso de fusión.

Este análisis de las causas y efectos del problema central permite identificar las áreas clave que deben abordarse estratégicamente para garantizar el éxito de la fusión (Ver Anexo 1).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Facilitar la integración organizacional de la fusión Gas Natural-Unión Fenosa mediante una estrategia de comunicación que aborde riesgos internos y externos, garantizando el bienestar psicológico y el compromiso de los empleados.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los beneficios y objetivos estratégicos de la fusión Gas Natural-Unión Fenosa para generar confianza entre empleados y accionistas clave.

- Diseñar un plan de comunicación interno y externo que facilite la integración cultural, el posicionamiento de la fusión como oportunidad de innovación y crecimiento en el mercado internacional.
- Consolidar la reputación e imagen corporativa de la nueva organización, mediante el monitoreo de indicadores de percepción interna, compromiso de los empleados, confianza de los accionistas y el impacto público

2. Fundamentación teórica

2.1. Antecedentes investigativos

La fusión de empresas es un proceso estratégico que busca la unificación de dos o más entidades para fortalecer su posición en el mercado, aumentar su competitividad y generar mayores beneficios económicos (Gomez, 2024). En sectores como el petróleo, gas, electricidad y similares, las fusiones son comunes debido a la necesidad de consolidar recursos, reducir costos operativos y enfrentar desafíos globales como la transición energética y la sostenibilidad (Organización de las Naciones Unidas - ONU, 2023). Este proceso tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, porque implica la integración de valores, estructuras y estilos de trabajo distintos, lo cual puede generar retos relacionados con el compromiso de los trabajadores, quienes deben adaptarse a nuevos entornos y expectativas (Rincón & Bautista, 2021).

Además, las fusiones afectan a los inversionistas, al modificar los riesgos y las oportunidades de crecimiento, así como a los clientes, quienes podrían experimentar cambios en los productos, servicios o precios. Por ejemplo, las fusiones en el sector de petróleo y gas en Estados Unidos crecieron significativamente en el último trimestre, alcanzando el mayor número de transacciones superiores a 1.000 millones de dólares desde 2014, impulsadas por el aumento de los precios de la energía y las acciones (Reuters, 2021). En 2023, el gasto en fusiones y adquisiciones (M&A) por parte de las empresas de exploración y producción (E&P) de petróleo y gas natural alcanzó los 234.000 millones de dólares, el nivel más alto en términos reales desde 2012. Este aumento refleja un retorno a la tendencia de consolidación en Estados Unidos, tras una disminución de transacciones debido a la volatilidad del mercado entre 2020 y 2022 (Roca, 2024).

Por lo tanto, las fusiones empresariales son fundamentales para el fortalecimiento de las compañías, porque permiten consolidar recursos, incrementar la competitividad y adaptarse a los cambios del entorno económico global. El análisis de estas investigaciones previas proporciona

aprendizajes significativos para futuras fusiones, demostrando cómo una planificación estratégica adecuada, con énfasis en la comunicación interna y externa, no solo minimiza los riesgos inherentes al proceso, sino que también impulsa el éxito empresarial. En este contexto, el estudio del caso Gas Natural Fenosa evidencia cómo las fusiones bien gestionadas pueden servir como herramientas de transformación y desarrollo sostenible en un mercado altamente competitivo.

2.2. Teorías para resolución del caso

2.2.1. Teoría del Cambio de Kurt Lewin

La Teoría del Cambio de Kurt Lewin es un modelo clásico que divide el proceso de transformación organizacional en tres fases clave: descongelar, cambiar y recongelar. Este enfoque estructurado facilita la adaptación al cambio y asegura la sostenibilidad de las nuevas prácticas a largo plazo (Hernández, 2024), como se muestra a continuación.

Tabla 1

Teoría del Cambio de Kurt Lewin

Fase	Descripción	Estrategias Clave
Descongelar	Preparar a la organización para el cambio, reduciendo resistencias y creando un entorno propicio para la transformación.	Comunicación abierta: Explicar razones y beneficios del cambio. Involucrar a los empleados: Promover su participación en la planificación.
Cambiar	Implementar nuevos procesos y comportamientos, apoyando a los empleados en la transición.	Capacitación y recursos: Brindar formación y herramientas necesarias. Apoyo constante: Liderazgo visible y accesible. Refuerzo de beneficios: Recordar las ventajas del cambio.
Recongelar	Consolidar y estabilizar el cambio, integrándolo en la cultura organizacional para garantizar su sostenibilidad.	Reconocimiento de logros: Celebrar los avances alcanzados. Revisión de políticas: Integrar los nuevos procesos. Evaluación continua: Monitorear y ajustar el impacto del cambio.

Fuente: Hernández (2024)

Elaborado por: El Autor

En consecuencia, la Teoría del Cambio de Kurt Lewin se presenta como un marco idóneo para analizar la comunicación estratégica en la fusión de Gas Natural y Fenosa, ya que sus etapas de Descongelar, Cambiar y Recongelar permiten abordar la gestión del cambio de forma progresiva y sistemática. Este enfoque resalta la importancia de la comunicación en preparar a los empleados, implementar nuevas dinámicas organizacionales y consolidar la integración cultural y estructural. Además, alinear los esfuerzos del Dircom con los objetivos estratégicos

asegura mensajes claros, consistentes y adaptados a los stakeholders, minimizando resistencias, reduciendo incertidumbres y fortaleciendo la cohesión interna. Así, la teoría demuestra que la comunicación estratégica es clave para gestionar el cambio, garantizando una transición efectiva y el crecimiento sostenible de la nueva organización.

3. Análisis del objeto de estudio

La fusión entre Gas Natural y Unión Fenosa representó un desafío significativo, en el cual la comunicación estratégica desempeñó un papel determinante. Desde el inicio, se identificaron diversos problemas internos y externos que comprometieron los intentos previos de integración, siendo el más crítico garantizar el éxito de esta unión superando las barreras inherentes a la complejidad del proceso (Carazo, 2014). Ante este escenario, el Dircom asumió un rol esencial como articulador de soluciones que permitieran alinear intereses, manejar percepciones y construir una narrativa favorable tanto dentro como fuera de la organización (Valarezo, et al., 2015).

4. Propuesta de Intervención con Fundamentación Teórica

4.1. Definir la Problemática Específica

La problemática que se aborda en esta propuesta radica en la falta de una estrategia comunicativa integral que facilite la aceptación interna y externa de la fusión entre Gas Natural y Unión Fenosa. Este proceso de fusión, que implica la integración de dos grandes organizaciones en el sector energético, conlleva importantes desafíos en términos de cohesión cultural, alineación estratégica y gestión de la reputación corporativa (Universidad Metropolitana de Ecuador, 2020), como se detalla a continuación con aspectos claves que permiten mejorar la situación del estudio de caso.

Tabla 2

Problemática a intervenir

Aspecto	Descripción
Desafío 1: Alineación de culturas organizacionales	Diferencias en valores, estilos de liderazgo y procesos internos entre Gas Natural y Unión Fenosa. Necesidad de construir una cultura común para la nueva entidad.
Desafío 2: Gestión de la percepción pública	Riesgo de daño reputacional por rumores o desinformación, especialmente sobre temas sensibles como despidos o reestructuraciones.
Desafío 3: Motivación de los empleados	Incertidumbre sobre cambios laborales, roles y seguridad en el empleo genera resistencia y desmotivación.
Rol del Dircom	Diseñar un plan de comunicación integral que conecte a los stakeholders con la visión de la nueva entidad.

Elaborado por: El Autor

4.2. Objetivo General

Fortalecer la percepción pública e interna que facilite la integración cultural, posicione la fusión como una oportunidad estratégica y consolide la confianza interna y externa.

4.3. Objetivos Específicos

- Elaborar las estrategias de comunicación para reducir incertidumbre interna y las expectativas externas.
- Consolidar la reputación corporativa mediante el monitoreo de percepción pública y compromiso de los empleados.
- Realizar monitoreos constantes para evaluar el plan de comunicación y la presencia en los mercados internacionales.

4.4. Población Objetivo

En el contexto del caso de estudio, la población involucrada en el proceso de comunicación estratégica durante la fusión se divide en dos grandes grupos. Por un lado, la población interna está conformada por los 20,000 empleados distribuidos en 25 países, quienes representan el núcleo operativo y cultural de la organización, y sobre quienes recae el reto de adoptar los cambios estructurales y culturales derivados de la integración. Por otro lado, la población externa incluye a los medios de comunicación, los accionistas y los clientes, quienes desempeñan un papel fundamental al influir en la percepción pública de la fusión, así como en la confianza y el posicionamiento de la nueva entidad en el mercado.

4.5. Actividades, Recurso y Tiempos

Dentro de las actividades se detalla cada uno de los aspectos fundamentales para resolver la problemática existente, es necesario detallar el tipo de estrategia en los aspectos internos, externos y contar con un plan de contingencia o de crisis que permita analizar aspectos relevantes y mediáticos que se presenten y puedan afectar la imagen corporativa en el proceso de la fusión como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3

Estrategias de comunicación propuestas

Tipo de Estrategia	Acciones Específicas	Objetivo	Tiempo	Responsable
Comunicación Interna	Establecer un comité de integración cultural.	Facilitar la alineación cultural entre Gas Natural y Unión Fenosa.	1 mes	Dircom y Departamento de Recursos Humanos

	Lanzar una intranet corporativa con actualizaciones periódicas sobre la fusión, preguntas frecuentes y noticias relevantes.	Mantener a los empleados informados y reducir la incertidumbre.	2 meses	Equipo de Comunicación Interna
	Realizar talleres de liderazgo para alinear a los gerentes con la nueva visión corporativa y promover su rol como embajadores del cambio.	Fortalecer el liderazgo y facilitar la transmisión de mensajes consistentes en todos los niveles de la organización.	3 meses	Departamento de Formación y Dircom
Comunicación Externa	Implementar campañas publicitarias para destacar los beneficios de la fusión, como mayor eficiencia y compromiso con la sostenibilidad.	Construir una percepción positiva de la fusión entre clientes, socios y público en general.	2 meses	Departamento de Marketing y Dircom
	Organizar eventos con clientes y socios para comunicar transparencia y confianza en la nueva entidad.	Reforzar las relaciones con stakeholders clave y destacar la visión a largo plazo de la fusión.	1 mes	Dircom y Relaciones Públicas
Gestión de Crisis	Desarrollar un manual de crisis que incluya mensajes clave adaptados a distintos escenarios potenciales (despidos, impactos regulatorios, etc.).	Anticipar y mitigar el impacto de posibles crisis reputacionales durante el proceso de integración.	1 mes	Equipo de Comunicación de Crisis
	Formar un equipo de respuesta rápida para gestionar rumores o desinformación en tiempo real en medios y redes sociales.	Garantizar respuestas ágiles y precisas ante cualquier amenaza a la reputación corporativa.	1 mes	Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas

Elaborado por: El Autor

4.6. Indicadores de Cumplimiento

Los indicadores de cumplimiento establecidos en este plan de comunicación están diseñados para asegurar que las acciones propuestas sean ejecutadas con eficacia y alineadas con los objetivos estratégicos de la fusión entre Gas Natural y Unión Fenosa. Estos indicadores permiten medir el progreso, identificar áreas de mejora y garantizar que la integración cultural y la gestión de la comunicación interna y externa se lleven a cabo de manera coherente y efectiva. A continuación, se presentan los indicadores de cumplimiento propuestos que debe ser cumplidos de acuerdo a cada tipo de estrategia diseñada, para los primeros seis meses de consolidada la fusión.

Tabla 4

Indicadores de cumplimiento

Tipo de Estrategia	Indicadores de Cumplimiento
Comunicación Interna	90% de empleados acceden a la intranet.
	80% de las actualizaciones consultadas mensualmente.
	75% de preguntas frecuentes resueltas.
	100% de los gerentes participando en talleres.
Comunicación Externa	85% de evaluación positiva en talleres de liderazgo.
	20% de aumento en percepción positiva de la fusión.
	15% de aumento en visibilidad de marca.
	3 eventos con 80% de asistencia de clientes y socios.
Gestión de Crisis	90% de eventos calificados positivamente.
	100% de escenarios críticos cubiertos en manual de crisis.
	90% de rumores desmentidos en 24 horas.
	95% de satisfacción de stakeholders en gestión de crisis.

Elaborado por: El Autor

4.7.Sostenibilidad

La sostenibilidad del plan de comunicación para la fusión entre Gas Natural y Unión Fenosa no solo se refiere a la continuidad de las acciones comunicativas, sino también a la creación de una estructura de comunicación que permanezca efectiva y adaptable a lo largo del tiempo. Para garantizar el éxito en el proceso de fusión empresarial, es esencial implementar estrategias integrales y coherentes. En el ámbito de la cultura organizacional sostenible, se debe fomentar la colaboración a través de la integración de culturas organizacionales y la formación continua para alinear valores y visión.

Paralelamente, una estrategia de comunicación adaptativa requiere actualizar constantemente los canales de comunicación interna y externa, además de monitorear la percepción pública para ajustar las estrategias según los resultados. Asimismo, la evaluación y retroalimentación debe incluir mecanismos periódicos para medir la efectividad de la comunicación, permitiendo ajustes basados en los resultados. El compromiso con la transparencia refuerza la confianza mediante una comunicación abierta con empleados, clientes y stakeholders. Además, la incorporación de nuevas tecnologías permite facilitar la colaboración remota y la comunicación continua. Finalmente, integrar la fusión en una estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC) que resalte beneficios sociales y ambientales asegura una comunicación coherente y fortalece la percepción positiva de la empresa.

4.8. Monitoreo

El monitoreo de este plan de comunicación se enfoca en asegurar la correcta implementación de las estrategias internas, externas y de gestión de crisis, analizando factores clave que puedan impactar la imagen corporativa. La siguiente tabla detalla las actividades específicas para el monitoreo, el tipo de estrategia abordada, y los aspectos críticos a supervisar durante el proceso.

Tabla 5

Monitoreo de la implementación plan de comunicación

Tipo de Estrategia	Actividades de Monitoreo	Aspectos Críticos a Supervisar	Responsable
Comunicación Interna	Encuestas trimestrales sobre satisfacción de empleados y percepción de liderazgo.	Evaluación de alineación cultural y satisfacción post talleres de liderazgo.	Dircom y Recursos Humanos
Comunicación Externa	Monitoreo mensual de métricas de percepción pública y visibilidad de marca mediante herramientas analíticas.	Cambios en percepción pública.	Dircom y Relaciones Públicas
Gestión de Crisis	Seguimiento continuo de menciones en medios y redes sociales para desmentir rumores.	Cobertura y actualización de escenarios en el manual de crisis.	Equipo de Crisis y Relaciones Públicas
Evaluación Integral	Revisión semestral de cumplimiento de indicadores clave establecidos.	Progreso hacia los objetivos estratégicos.	Dircom y Departamento de Análisis
Ajustes y Mejoras	Aplicación de reuniones trimestrales para retroalimentación con stakeholders internos y externos.	Consistencia en la narrativa corporativa.	Dircom y Alta Gerencia

Elaborado por: El Autor

En consecuencia, la implementación de un sistema de monitoreo que cumpla con los requerimientos de la fusión tiene que tener varios aspectos importantes contemplando que la frecuencia debe ser ajustada acorde a las necesidades de cada estrategia en donde se puede implementar un monitoreo semanal, mensual, bimensual o trimestral, tomando en cuenta la complejidad del aspecto evaluado, donde se asegure un seguimiento continuo y adaptado a las necesidades del plan. Además, los resultados obtenidos permitirán realizar ajustes proactivos en las estrategias, promoviendo la adaptabilidad necesaria para garantizar la sostenibilidad y el éxito del plan a largo plazo.

4.9. Evaluación de la Propuesta

La evaluación de la propuesta es crucial para medir la efectividad de las estrategias durante la fusión, identificar mejoras y garantizar el cumplimiento de los objetivos. Esta se

realizará en etapas, abarcando comunicación interna, externa, gestión de crisis y satisfacción de stakeholders. En comunicación interna, se buscará un 90% de acceso a la intranet, un 75% de resolución de preguntas frecuentes y un 85% de evaluación positiva en talleres de liderazgo, evaluados mensualmente y trimestralmente por encuestas y análisis de datos. En comunicación externa, los indicadores incluyen un aumento del 20% en percepción positiva de la fusión, un 15% en visibilidad de marca y un 90% de satisfacción en eventos, medidos cada dos meses mediante monitoreo y encuestas. Para la gestión de crisis, se espera que el manual cubra el 100% de escenarios críticos y que los rumores se gestionen en menos de 24 horas, evaluados semestralmente con auditorías y análisis de tiempos. Finalmente, la satisfacción de stakeholders buscará un 95% de aprobación, medida trimestralmente mediante encuestas y grupos focales liderados por el Dircom y la alta gerencia.

Conclusiones

Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, el análisis exhaustivo de los beneficios y objetivos estratégicos derivados de la fusión entre Gas Natural y Unión Fenosa ha sido un factor determinante para fortalecer la percepción de seguridad y proyección futura entre los empleados y accionistas clave. Esta claridad estratégica ha contribuido significativamente al desarrollo de una visión compartida, elemento esencial para reducir la incertidumbre organizacional y fomentar una cultura de confianza orientada a resultados sostenibles.

Asimismo, la implementación de una estrategia de comunicación estructurada, coherente y bidireccional ha sido fundamental para facilitar la integración cultural entre ambas organizaciones. Este proceso no solo ha promovido el sentido de pertenencia y la identidad corporativa común, sino que también ha convertido la fusión en un símbolo de transformación positiva, innovación y expansión en mercados internacionales. La comunicación, entendida como una herramienta de gestión emocional, ha sido clave para contener la resistencia al cambio y potenciar la adhesión a los nuevos valores organizacionales.

El seguimiento permanente de indicadores organizacionales, tales como la percepción interna, el nivel de compromiso laboral, la confianza de los grupos de interés y el impacto en la opinión pública, ha permitido una gestión anticipada de riesgos psicosociales y reputacionales. Este enfoque basado en datos ha posicionado a la organización fusionada como un referente de estabilidad, credibilidad y responsabilidad corporativa dentro del sector energético.

En consecuencia, la fusión se ha consolidado no solo como un proceso económico y estructural, sino también como un proceso psicosocial profundamente humano, donde el diseño e implementación de una estrategia de comunicación integral ha actuado como un catalizador para la alineación cultural, el bienestar psicológico de los colaboradores y el fortalecimiento del compromiso organizacional. Este modelo de integración demuestra que el éxito corporativo en contextos de transformación depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para gestionar sus dinámicas internas desde un enfoque sistémico, humano y estratégico.

Recomendaciones

Durante los procesos de fusión, es fundamental priorizar el componente humano, porque las emociones, percepciones y actitudes de los empleados influyen directamente en el éxito de la integración. Se recomienda implementar programas de apoyo psicosocial que incluyan talleres de adaptación, sesiones de escucha activa, coaching organizacional y estrategias de contención emocional. Estas acciones no solo reducen la resistencia al cambio, sino que también favorecen la adaptación, incrementan el sentido de pertenencia y promueven un entorno laboral saludable.

La comunicación efectiva es un eje transversal en cualquier proceso de transformación organizacional. Es indispensable desarrollar un plan de comunicación interna que sea transparente, constante y adaptado a las distintas áreas y niveles jerárquicos de la empresa. Este plan debe permitir la retroalimentación de los colaboradores, atender sus inquietudes y reforzar los valores de la nueva identidad corporativa. Una comunicación bien gestionada minimiza la incertidumbre, genera confianza y facilita la construcción de una cultura organizacional integrada.

Evaluar periódicamente el estado emocional de los empleados, su nivel de satisfacción y su grado de compromiso permite detectar tempranamente tensiones internas o posibles conflictos que podrían afectar la integración. Se recomienda aplicar encuestas de clima laboral, entrevistas grupales, y otras herramientas diagnósticas que brinden información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Este seguimiento continuo facilita la implementación de acciones correctivas que contribuyen a mantener un entorno organizacional armónico y enfocado en los objetivos comunes.

El rol del liderazgo es determinante en contextos de cambio. Se sugiere invertir en programas de desarrollo directivo enfocados en liderazgo emocionalmente inteligente,

comunicación asertiva, gestión del conflicto y motivación de equipos diversos. Un liderazgo empático, cercano y orientado al desarrollo del talento humano puede actuar como catalizador del compromiso y la cohesión, consolidando una cultura organizacional flexible, resiliente y preparada para enfrentar los retos de la transformación empresarial.

Referencias Bibliográficas

- Carazo, J. (2014). *Gas Natural Fenosa: la energía que R-Evolucionó la gestión de personas*.
https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1401_Capital%20Humano_GNF.pdf
- Cuadros, D. (2024). *Impacto de las fusiones y adquisiciones (M&A) en américa latina (AL): una evaluación de sus fuentes*. <https://hdl.handle.net/11354/4321>
- Global Oil & Gas Transactions Review. (2021). *Global oil and gas transations value*.
<https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2019/oil>
- Goicoechea, J., & Fernández, E. (2007). ¿Qué hace una empresa eléctrica cuando necesita gas? *Economía industrial*, 181-186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2352931>
- Gómez, R. (2021). *Análisis de las estrategias de fusiones y adquisiciones como forma de crear valor*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/46930>
- Gómez, X. (2024). *Fusiones y Adquisiciones de Empresa: Diferencias*. <https://gimenez-salinas.es/fusiones-adquisiciones-empresas/>
- Guillín, X., Ortega, I., & Rizzo, D. (2016). La fusión por absorción. Una revisión de los conceptos claves. *Revista Publicando*, 3(8), 529-538.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/320>
- Hernández, E. (2024). *Teoría del cambio de Kurt Lewin: descongelar, cambiar y volver a congelar. Gestión del Cambio*. <https://gestiondelcambio.com/teoria-del-cambio-kurt-lewin-descongelar-cambiar-congelar/>
- Martínez, E., Ortiz, M., & García, G. (2022). Análisis de fusiones y adquisiciones como aporte para la transformación del comercio electrónico, estudios de casos reales e hipotéticos. *Diagnóstico FACIL Empresarial Finanzas Auditoria Contabilidad Impuestos Legal*, 1 - 15. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/522/5223457001/html/>

- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 11-47.
<https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/html/>
- ONU. (2023). *Energías renovables: energías para un futuro más seguro*.
<https://www.un.org/es/climatechange/raising-ambition/renewable-energy>
- Pin, J., Bel, I., & Paniagua, F. (2012). *Gas Natural Fenosa (A): la misión del dircom en una fusión La comunicación como una herramienta estratégica al servicio de la empresa*. España: DIRCOM Professional Association.
- Reuters, T. (2021). *Sector de energía EEUU ve mayor actividad de fusiones con repunte de precios del crudo y acciones*. <https://es.euronews.com/next/2021/07/12/petroleo-eeuu-fusiones>
- Rincón, O., & Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 1 - 26.
<https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/html/>
- Roca, J. (2024). *Las fusiones y adquisiciones en 2023 impulsaron la consolidación de las petroleras y gasistas estadounidenses*. <https://elperiodicodelaenergia.com/fusiones-adquisiciones-2023-impulsaron-consolidacion-petroleras-gasistas-estadounidenses/>
- Rondón, E. (2019). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. *Revista Scientific*, 4(14), 101-119.
<https://www.redalyc.org/journal/5636/563662154006/html/>
- Universidad Metropolitana de Ecuador. (2020). *La gestión de riesgos: Herramienta estratégica*. Quito - Ecuador: Universo Sur.
- Valarezo, K., Valdiviezo, H., & Córdova, J. (2015). El rol estratégico de la Dirección de Comunicación en la Gestión de las Organizaciones. *Revista Espacios*, 36(13).
<https://www.revistaespacios.com/a15v36n13/15361309.html#uno>

Anexos

Anexo 1 *Árbol de problemas*

