



Cambio tecnológico en Kimberly Clark¹

“más de la mitad del trabajo, diría yo, viene del aporte de la comunicación, tenemos que hacer que a la gente le llegue la información de una manera creativa, que genere empatía para que el proceso de adaptación al cambio sea más fácil.”

Miguel Salgado, gerente de Recursos Humanos Kimberly Clark (Montero, 2015, p. 141)

Desde sus inicios en Costa Rica, en 1969, el quehacer de compañía Kimberly-Clark ha estado marcado por múltiples cambios (ver tabla #1) que han llevado a esta empresa al lugar que ocupa hoy como una de las multinacionales más importantes de América Latina.

Entre el 2012 y el 2014, la compañía Kimberly Clark implementa en Costa Rica tres cambios tecnológicos relacionados con la gestión y la capacitación del personal. Estos cambios son directrices que vienen desde la sede principal en Estados Unidos y se implementan como parte de las acciones para “mejorar y agilizar los procesos de Recursos Humanos”² y asegurar el logro de ciertas metas fijadas en el Plan Global de Negocios (PGN).³ Es así como la plataforma Workday, el sistema de evaluación del desempeño Kimberly Clark Performance & Development (KCP&D) y el Learning Center se integran a las labores cotidianas de una buena

Tabla #1: Cambios experimentados por Kimberly-Clark	
1982	Inicia la distribución de las marcas Kleneex, Kotex y Huggies
1990	Inaugura Planta de Cartago
1995	Fusión con Scott Paper Company líder en la producción de papel higiénico
2004	Apertura Centro de Distribución de la Empresa (CEDI)
2007	Apertura Centro de Servicios Compartidos de Finanzas (PRINDISA)
2008	Inaugura Planta Coris
2012	Implementación de una plataforma de evaluación de desempeño
2013	Implementación de una plataforma de administración de procesos de recursos humanos
2014	Tercerización del Centro de Distribución Concentración de la operación en la planta Coris Lanzamiento de un centro de capacitación en línea

Basado en Montero (2015) y notas del periódico La Nación

parte del personal de la compañía⁴. Los procesos que se realizarían en el Workday y KCP&D, ya se ejecutaban con el apoyo de otros sistemas similares pero menos eficientes y amigables para la persona usuaria. Veamos con más detalle en qué consistía cada una de estas plataformas y el papel de la comunicación en su implementación.

Workday es una plataforma virtual de Recursos Humanos que permite descentralizar una serie de procesos al trasladar su gestión a las jefaturas y las personas colaboradoras directamente. Paola Escalante, encargada de la implementación, detalla algunos de los procedimientos que los líderes de departamento pueden realizar en la plataforma: “aprobar todas las solicitudes en línea incluyendo ingresos, creaciones de posición, bajas de empleados entre otros”⁵. Escalante considera que “significó un cambio muy importante” pero a pesar de ello “los colaboradores se han acoplado muy bien a la herramienta”⁶. Para informar de este cambio “se hizo un lanzamiento oficial para el departamento de RRHH” comenta Jimena Solís, encargada de comunicación interna, que consistía en una teleconferencia a nivel de Kimberly Clark Centroamérica y Caribe, “eso permitió que nosotros como equipo nos empoderáramos del tema y que conociéramos de primera mano que venía la herramienta y comenzáramos a llevar el proceso a la población en general”⁷. Como parte de la implementación de este cambio tecnológico, se capacitó a todo el personal un mes antes del lanzamiento de la plataforma. Según indica Escalante “fueron dos capacitaciones, una dirigida a los líderes (personas con personal a cargo) y a los colaboradores”⁸.

Además, como señaló Solís, se enviaron comunicados por correo electrónico, se diseñó un “Tríptico con información básica, un manual de procedimiento”⁹. Ella considera que la herramienta se ha asimilado en un 100% “porque la gente ha entendido bien cómo funciona, la gente asimiló bien el nombre”¹⁰.

KCP&D (2012) consiste en una serie de herramientas que apoyan el proceso de gestión del desempeño y desarrollo de las personas colaboradoras en Kimberly Clark, se trata de un cambio que se implementó a nivel de todo el personal administrativo. Este proceso consta de cuatro etapas que se desarrollan a lo largo del año laboral. 1) *Planificación*, las y los colaboradores establecen objetivos organizacionales e individuales; 2) *Coaching y acompañamiento con líderes y clientes*, seguimiento orientado al mejoramiento continuo (Anytime feedback, evaluación 360° de acuerdo a las competencias y acciones claves del rol); 3) *Assess*, Evaluación formal de desempeño; 4) *Reward*, valoración de aumento salarial.

Al respecto, Maricela Suárez, líder de este cambio, comentó “A nivel corporativo, se convocaron a los diferentes países para comunicarles los lineamientos de proceso y se entrenaron a los equipos subregionales para que ellos comunicaran e implementaran el cambio en los respectivos países”¹¹. De acuerdo con Suárez, la respuesta “fue positiva, el propósito de la herramienta es el reconocimiento y es muy positivo por la posibilidad de solicitar *feedback* en cualquier momento”¹².

En cuanto a la comunicación, al tratarse de un cambio que se gesta a nivel global



de la corporación, “los lineamientos vinieron de Centroamérica y Caribe, la coordinadora de allá nos indica a nosotros qué se va a estar haciendo y nosotros brindamos el apoyo local que requiere”¹³ señaló Jimena Solís, encargada de comunicación interna. En cuanto a los materiales gráficos agregó que “casi siempre nosotros le damos el toque más local... manteniendo el mensaje clave y respetando la línea gráfica”¹⁴. De acuerdo con Solís, se enviaron correos electrónicos semanalmente y se pegaron afiches en las oficinas administrativas durante el lanzamiento, también “en reuniones de equipo se hacía mucho énfasis en recordarle a la gente que ‘no es GPM sino KCP&D’”¹⁵. Posteriormente, se hizo un reportaje en Enrollados, medio interno de comunicación, para recordar el tema. A pesar de estos esfuerzos “la gente sigue hablando de GPN”¹⁶ la herramienta anterior.

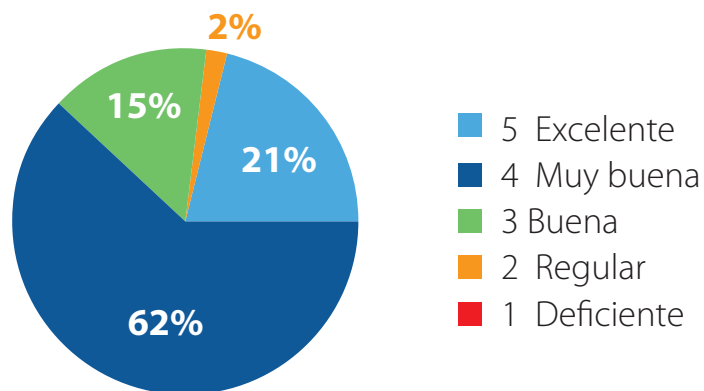
Learning Center (se implementó en el 2013 y se lanzó en enero 2014) según Mariela Ureña, administradora de la plataforma, se trata de un sitio de capacitación en línea para Centroamérica, “donde la gente pudiera capacitarse y entrenarse sobre necesidades puntuales” con información del negocio, “tenemos cursos de herramientas internas, sobre políticas y lo relacionado con el

know how que tenga el negocio que es importante que el colaborador sepa para su trabajo”¹⁷. En cuanto a la comunicación de este cambio, Solís, manifestó que “La comunicación ha sido regional. En el caso local, el apoyo que hemos dado ha sido como pauta publicitaria en la revista... a nivel local se ha hecho poco”.¹⁸

¿Qué opinan las y los colaboradores?

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de Kimberly Clark que se reportan en Montero (2014), la mayoría (98%) valora positivamente la gestión de comunicación realizada para los tres cambios (ver Gráfico 1).

Gráfico #1: **Valoración de la gestión de comunicación de los tres cambios**



Tomado de Montero (2014, p. 80)

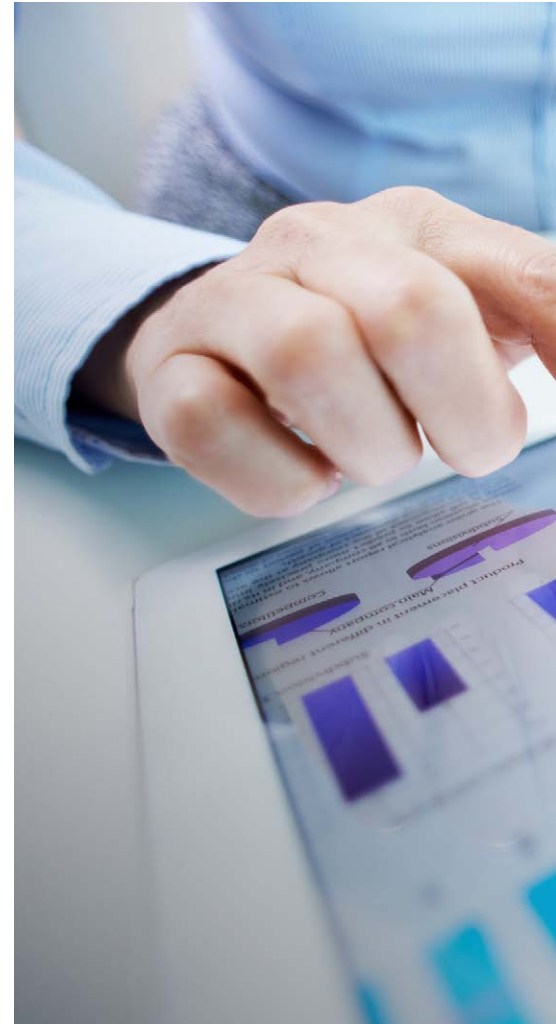
En cuanto a las oportunidades de mejora que manifiestan las y los colaboradores, figura el uso de más tácticas que empleen la comunicación cara a cara, como la realización de reuniones o capacitaciones así como las conversaciones con sus líderes de departamento.

Los conteos de usuarios de las herramientas son el principal indicador que utiliza tanto el departamento de comunicación como el de recursos humanos para valorar las acciones de comunicación interna de las tres herramientas. Por ejemplo, los departamentos cuentan con los reportes de KCP&D y pueden

ver “cuánta gente cumplió con la reunión de seguimiento, cuánta gente subió los objetivos de manera correcta”.¹⁹

Al reflexionar sobre la gestión de la comunicación de los tres cambios, la encargada de comunicación interna identificó un importante reto:

*que la gente se haga parte de la gestión de comunicación y no que seamos sólo nosotros con correos y correos... que la gente se empodere de los temas y entre ellos mismos se los comuniquen. O sea, que cada persona empiece a comunicar el tema de manera más informal por así decirlo.*²⁰





Preguntas generadoras

1. ¿Qué tipo de cambio se presenta en el texto, de acuerdo a su contenido, al grado, intencionalidad, origen y ritmo?
2. ¿Cuáles fases del modelo de comunicación del cambio organizacional de Cheney et al., 2003 se evidencian en el texto? ¿Qué implicaciones tiene el hecho de que algunas fases no estén?
3. ¿Qué papel desempeña la comunicación en este texto? ¿Esta función está más cerca de una "comunicación del cambio" o de la "comunicación para el cambio"? Justifique su respuesta
4. ¿Qué implicaciones tiene para la gestión de la comunicación el hecho de que se trate de un proceso de cambio en una compañía multinacional?
5. Como futuro o futura profesional en relaciones públicas, ¿cuáles acciones implementaría para solventar el reto planteado por la encargada de comunicación?

1. Este estudio de caso fue elaborado por Lissette Marroquín tomando como base la tesis de Mariela Montero intitulada "Diagnóstico de comunicación para el cambio tecnológico en la empresa Kimberly Clark" presentada en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva en agosto del 2015 para la obtención del grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas. Los datos que se reportan fueron recolectados entre el 2013 y el 2015.
2. Montero, 2015, p. 42
3. El quehacer de la compañía transnacional Kimberly-Clark se rige por el Plan Global de Negocios (PGN) que establece las metas que ésta debe cumplir para las distintas áreas del negocio en los distintos países y los plazos de cumplimiento.
4. Las plataformas Workday y KCP&D están orientadas al personal administrativo ya que responden a las particularidades de este tipo de puestos. El personal operativo cuenta con otras herramientas y estas son gestionadas por los líderes de departamento.
5. Montero, 2015, p. 117
6. Montero, 2015, p. 118
7. Montero, 2015, p. 129
8. Montero, 2015, p. 118
9. Montero, 2015, p. 130
10. Montero, 2015, p. 131
11. Montero, 2015, p. 121
12. Montero, 2015, p. 120
13. Montero, 2015, p. 125
14. Montero, 2015, p. 128
15. Montero, 2015, p. 125
16. Montero, 2015, p.131
17. Montero, 2015, p. 121
18. Montero, 2015, pp. 131-132
19. Montero, 2014, p. 128
20. Montero, 2014, p. 131