

4. COMUNICACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CONOCIMIENTO

1. Introducción

El relevo generacional no es únicamente un traspaso de funciones, responsabilidades o cargos; es, sobre todo, un proceso de **transmisión de conocimiento, experiencia y cultura organizativa**. Una organización que no logra comunicar eficazmente su legado, sus aprendizajes y sus valores corre el riesgo de que el relevo se convierta en una fractura en lugar de una continuidad.

En este contexto, la comunicación —tanto interna como externa, formal e informal— se convierte en una pieza clave para el éxito del relevo. La comunicación no solo asegura que la memoria colectiva se conserve y se actualice, sino que también construye confianza entre generaciones, visibiliza aportaciones y abre puertas a la innovación. Al mismo tiempo, constituye la herramienta principal para proyectar hacia fuera la propuesta de valor de la organización, atrayendo talento joven y femenino y generando confianza en potenciales alianzas e inversores sociales.

2. La comunicación en el relevo generacional

La **comunicación interna** en procesos de sucesión se articula en tres niveles:

1. **Canales formales:** reuniones periódicas, informes, actas, protocolos de mentoría o transferencia de conocimientos técnicos. Estos espacios son fundamentales para garantizar que la experiencia acumulada no se pierda y que las nuevas generaciones puedan disponer de herramientas claras para asumir responsabilidades.
2. **Canales informales:** conversaciones cotidianas, dinámicas espontáneas de acompañamiento o espacios de socialización. Son, a menudo, el lugar donde se transmiten los códigos culturales, las prácticas tácitas y las formas de relacionarse que definen la identidad organizativa.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



EFRES. Estrategias para facilitar el relevo de la economía social

PROPÓSITO Y VALORES | LIDERAZGO | ADAPTABILIDAD | **COMUNICACIÓN**

3. **Clima comunicativo:** más allá de los canales, el relevo exige un ambiente donde predominen la confianza, la escucha activa y la horizontalidad. Un clima en el que las nuevas generaciones sientan que sus propuestas son valoradas y en el que las personas con más experiencia puedan transmitir sus aprendizajes sin miedo a la deslegitimación.

A esta dimensión interna se suma la **comunicación externa**, crucial en procesos de relevo. Una organización que comunica eficazmente su propósito y su valor diferencial es capaz de atraer nuevas personas socias, consolidar alianzas estratégicas y captar inversores sociales. Esta dimensión cobra especial relevancia para incorporar talento joven y femenino, que busca proyectos donde la coherencia comunicativa se alinee con sus valores y expectativas.

3. Retos actuales

El análisis realizado en EFRES y los aprendizajes de programas como *Eraldalan* muestran que las organizaciones enfrentan múltiples retos comunicativos en el marco del relevo generacional:

1. **Silencios organizativos:** falta de espacios formales para sistematizar y compartir aprendizajes acumulados.
2. **Déficit de escucha intergeneracional:** jóvenes y nuevas incorporaciones sienten que sus aportaciones no siempre son tomadas en cuenta.
3. **Comunicación jerárquica:** prevalecen dinámicas verticales que inhiben la participación y el intercambio fluido de ideas.
4. **Gestión de conflictos:** ante tensiones generadas por la sucesión, la comunicación suele centrarse en resolver lo urgente sin atender al trasfondo emocional.
5. **Ausencia de protocolos de transmisión del conocimiento:** gran parte del saber organizativo se mantiene de forma tácita en personas que eventualmente dejarán la organización.
6. **Comunicación externa desactualizada:** se carece de estrategias renovadas para conectar con nuevas generaciones y proyectar una imagen atractiva hacia el exterior.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



4. Aportaciones desde modelos de comunicación efectiva y empática

Los marcos de **comunicación efectiva** y **comunicación no violenta (CNV)** ofrecen aprendizajes clave para los procesos de relevo generacional:

- **Escucha activa:** no se trata únicamente de oír, sino de comprender las intenciones, emociones y expectativas detrás del mensaje. La escucha es el primer paso para construir confianza intergeneracional dentro de la organización. A su vez, este ejercicio debe ampliarse hacia el exterior, incorporando la voz de los **stakeholders de la cadena de valor** —clientes, proveedores, aliados institucionales, comunidades locales e inversores sociales—. Su participación aporta perspectivas complementarias, facilita detectar resistencias y oportunidades en el entorno, y asegura que el relevo generacional se alinee con las demandas y expectativas del ecosistema en el que la organización está inserta.
- **Feedback apreciativo:** crear una cultura donde el reconocimiento y la retroalimentación se conviertan en motores de aprendizaje colectivo. Valorar lo que funciona abre la puerta a cambios sostenibles y genera confianza interna. Este ejercicio no se limita al ámbito organizativo: cuando existe apreciación dentro, su repercusión hacia afuera crece por múltiples vías, como la **reputación externa positiva**, la **atracción de talento joven y diverso**, el **fortalecimiento de alianzas** y socios estratégicos, la **consolidación de clientela y proveedores** y la **visibilidad social**.
- **Espacios seguros de diálogo:** generar entornos donde las personas puedan expresar diferencias sin miedo a represalias, transformando los conflictos en oportunidades de crecimiento.
- **Cuidado del relato:** reconocer que la comunicación no es neutra; las palabras construyen realidades y, en momentos de relevo, pueden abrir o cerrar posibilidades de colaboración.
- **Gestión de la diversidad:** una comunicación consciente reconoce y valora la pluralidad generacional, de género y cultural, y busca integrar esas diferencias como fuente de sabiduría colectiva.

Estos enfoques permiten que la comunicación deje de ser un canal meramente informativo para convertirse en un **tejido relacional** que conecta generaciones, transmite cultura y facilita el tránsito hacia el futuro.

Financia:



Impulsa:



Colabora:



5. Estrategia y herramientas para la acción

Para que la comunicación sea un factor de éxito en el relevo generacional, se recomienda una estrategia basada en las siguientes herramientas:

1. Protocolos de transmisión del conocimiento

- Documentar procesos, prácticas y aprendizajes.
- Establecer programas de mentoría entre generaciones, donde la experiencia se comparta de forma estructurada.

2. Estrategia de comunicación externa

- Actualizar el relato organizativo para conectar con nuevas generaciones.
- Diseñar mensajes inclusivos que atraigan talento joven y femenino.
- Posicionar a la organización como referente innovador y confiable para potenciales alianzas e inversores sociales.

3. Espacios formales de intercambio

- Reuniones intergeneracionales periódicas.
- Talleres de sistematización de aprendizajes colectivos.
- Círculos de conversación orientados a la integración de nuevas personas.

4. Mecanismos de comunicación horizontal

- Herramientas digitales colaborativas (intranets, nubes compartidas).
- Dinámicas de escucha activa donde todas las voces sean valoradas.

5. Comunicación emocional y gestión de conflictos

- Capacitar en comunicación no violenta para abordar tensiones derivadas del relevo.
- Promover la empatía como base para resolver diferencias.

Financia:



Impulsa:



Colabora:

