

UNITAT DE CONEIXEMENT

Comunicació en processos de canvi

"Quan la gent no sap què està passant comencen a sorgir especulacions: s'imaginem el pitjor "

Charles-Antoine Roger

Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	2
La dada _____	3
Guia de Treball _____	3
L'experiència _____	4
Materials _____	6
Bibliografia bàsica _____	6
Materials en línia _____	6

Què és?

- ✓ La **comunicació en processos de canvi** és una part molt important de la comunicació interna que s'ocupa de determinar la millor manera de canalitzar el conjunt de missatges que s'intercanvien els diferents agents col·lectius o individuals que formen part de la mateixa organització en un **entorn canviant**, amb **alta incertesa** i **proliferació de canals informals**.
- ✓ És molt difícil comunicar una realitat en trànsit, per exemple la resultant d'un procés de fusió, adquisició o reestructuració. La comunicació en processos de canvi s'ocupa de com comunicar **l'acompanyament del procés**.
- ✓ En una situació de canvi és molt important tenir en compte aquestes directrius comunicatives:
 - Consolidar espais de comunicació i comunicar al 100% dels treballadors

- Ajudar a la comprensió sense alimentar les expectatives secretes i no generar expectatives que no podrem acomplir
 - Comunicar també les dificultats
 - No reconsiderar constantment les decisions ni enviar missatges creuats en sentit contrari: comunica poca convicció i determinació
 - Convertir l'amenaça, angoixa o negació en compromís, serenitat, il·lusió i determinació
 - Comunicar no és només informar; cal assegurar-se que la informació s'entén i s'assimila
- ✓ Aconseguir tot això implica crear sòlids **espais de conversa** on crear vincles, espais de seguretat i on els integrants de l'organització puguin anar comprenent el procés de canvi.

Eines

Hi ha moltes eines que serveixen a la comunicació interna com ara intranets, revistes, butlletins periòdics, etc. En aquesta unitat ens centrarem en recursos específics per a processos de canvi importants:

- ✓ **Espais de conversa:** espais on conduir sessions pautades de comunicació amb persones representatives dels diversos grups de l'organització, de manera que puguin recollir-se les seves impressions i puguin acompanyar el procés de canvi. Els espais de conversa creen les condicions perquè es parli obertament sobre la necessitat que l'organització canviï i generen **corresponsabilitat**. Molta gent veu per primera vegada dades reals sobre la situació de l'organització i es desmunten "mites" de llarga durada de l'estil "som líders del sector" o "els beneficis no paren de créixer". Sovint, per la seva **importància simbòlica**, se celebren en una sala emblemàtica de l'organització.
- ✓ **Treball sobre resistències:** en les sessions de comunicació calen materials que convidin a la participació. Són importants els *map minds*, els diagrames i les preguntes obertes on la gent pugui traslladar les converses de cafè al paper i formalitzar-les. Els materials han d'estar construïts de manera que la gent hi vegi reflectides les resistències que tenen habitualment. Per exemple, una de les opcions de resposta pot ser "l'empresa fa això per pura propaganda". La gent s'estranya en veure aquestes respostes però és important perquè, un cop **escrites les resistències**, reben un aire de normalitat i de previsió. És important facilitar la prova pilot dels materials als sindicats i perfilar els materials amb les seves aportacions.

- ✓ **Canals d'acompanyament:** mecanismes on canalitzar les incerteses del procés de canvi. Per exemple, establint telèfons d'informació especials durant tota la jornada o bústies per a preguntes.
- ✓ **Anticipació:** cal tenir preparat el pla de comunicació interna abans de trobar-nos en ple procés de canvi. Per exemple, en la compra de Winterthur per part d'Axa, es comptava amb un pla general d'integració on tenia un gran pes la comunicació interna.

La dada

Segons un estudi de Randstad sobre comunicació a les organitzacions, en el cas de circumstàncies extraordinàries, els treballadors prefereixen que s'organitzin trobades personals per explicar-les i desconfien dels comunicats genèrics.

Un estudi de la consultora Krauthammer assenyala que els treballadors consideren que estar informats de la visió i l'estratègia de l'empresa és el tercer factor que més influeix en la seva confiança en l'organització, per darrera de l'acompliment de les lleis i del seu prestigi social.

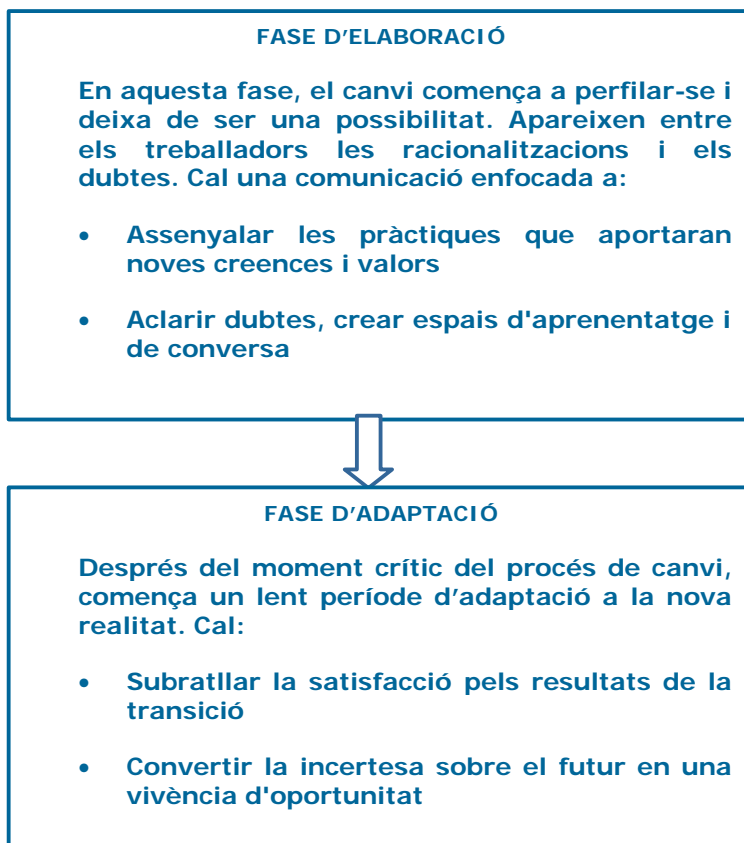
Guia de Treball

FASE D'IMPACTE

La primera reacció davant les notícies de canvis és una fase d'impacte. Aquesta fase causa confusió, bloqueig, sentiment de pèrdua, reaccions de boicot. Cal:

- Concreció i rapidesa d'informació
- Comunicar amb transparència
- Missatges de futur i fortalesa
- No convertir les resistències, que en aquesta fase son una reacció natural, en alarma i excepcionalitat





L'experiència



- ✓ Els orígens de la família Torres al Penedès daten del segle XVII. Miguel Torres, la principal empresa del grup, va ser fundada al 1870 i des de llavors ha anat passant de generació en generació fins a l'actual.
- ✓ El seu projecte comunicatiu *Integra* va consistir en acompanyar els canvis organitzatius i la introducció d'un ERP (sistema informàtic d'administració empresarial), el SAP (www.sap.com/spain), per aconseguir una major orientació al client de tota l'empresa. Calia la cooperació de la gent i que s'il·lusionessin. Calia vèncer la resistència del "tota la vida ho he fet així i fins ara ha funcionat".

- ✓ Per desenvolupar aquests canvis de manera efectiva, es va entendre que era necessària la participació de tots els implicats, fet pel qual es van crear diferents espais de conversa, amb persones representatives dels diversos grups. Al mateix temps, es van dinamitzar diversos canals de comunicació, per fer partíceps a tots dels resultats i evolucions del projecte.
- ✓ Entre d'altres, es pot destacar que es publicaven notícies diàries dins la Intranet. Es va endegar un programa de formació i d'acompanyament conformat per uns mínims de coneixements comuns, homologables i una especialització segons la secció. També es van impulsar unes jornades anomenades "Parlem sobre el SAP", que eren espais de conversa sobre el projecte, on es rebia *feedback* dels usuaris. Sovint, es formava també a persones que no estaven en contacte directe i permanent amb el SAP, la qual cosa permetia familiaritzar tota l'organització amb la nova estructura organitzativa i amb la nova eina de gestió tecnològica de l'empresa.
- ✓ La valoració global ha estat molt positiva, atès que els canvis realitzats han fet possible afrontar els reptes presents i de futur que té l'empresa.



- ✓ Un ajuntament està sotmès a processos de canvi freqüents. Les eleccions i els nous organigrames que suposen requereixen una adequació al canvi mitjançant una bona comunicació. El Pla de Comunicació Interna de l'*Ajuntament de Mataró* va ser dissenyat l'any 2001 d'acord amb els següents objectius estratègics:
 - Implicar l'organització i el personal en general en el desenvolupament del projecte i de l'estratègia de la corporació, en especial en relació al canvi que suposa el nou model de gestió. Les persones han de saber com contribueixen en la consecució dels objectius
 - Fomentar la col·laboració dins de l'organització compartint tot allò que contribueixi a augmentar el sentiment de pertinença de les persones que hi treballen i afavorir la projecció d'una imatge corporativa positiva i comuna
 - Equilibrar la comunicació descendent, ascendent i horitzontal, és a dir, de retroalimentació, perquè hi hagi coherència i cohesió en els continguts
 - Generar canals d'informació segurs que permetin, a més, segmentar i personalitzar la comunicació, augmentar la fluïdesa i la rapidesa de la informació, aconseguir claredat i simplicitat
 - Afavorir l'adequació als canvis de l'entorn i disminuir la territorialitat de la informació i la comunicació internes

- ✓ Van definir-se els canals que s'utilitzarien per donar forma al pla: electrònics, escrits i presencials. Les eines enfocades al desenvolupament de la interacció, la participació i la posada en comú dels projectes corporatius van ser:
 - Electròniques: espai informatiu electrònic, butlletí intern, comunitats virtuals de professionalització, la pregunta del mes, bústia de suggeriments
 - Escrites: butlletí intern, protocols de xoc, manual d'acollida
 - Presencials: sessions informatives presencials; tauler d'anuncis
- ✓ Per a cadascuna d'aquestes eines es va realitzar una descripció que definia els següents aspectes: objectius, calendari, periodicitat, actors, destinataris, accions, responsable, recursos i indicadors.
- ✓ També es va tenir en compte l'estil lingüístic del missatge i es va apostar per la síntesi i la visualitat, ja que presentar la informació de manera senzilla, gràfica, clara i concisa, a més d'útil, serveix per augmentar la seva comprensió per part del receptor.
- ✓ Els resultats del pla han estat satisfactoris ja que s'han generat nous canals i s'han enfortit els existents. A més, els canals que l'organització identifica com propis de comunicació interna i que reconeix com a segurs han permès segmentar i personalitzar la comunicació, augmentar la fluïdesa i la rapidesa de la informació i aconseguir claredat i simplicitat en els processos de canvi.

Materials

Bibliografia bàsica

Gil-Casares, María; de Machis, Giorgio; Lanzas, Francisco Javier. *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Fragua Editorial, 2007

Materials en línia

Del coneixement al compromís en un procés de transformació. Fundació per a la Motivació dels Recursos Humans, 07/11/2007.

Trobada anual de Comunicació Interna de la FMRH en la qual va tenir lloc un seminari dirigit i conduït per Joan Quintana i Christophe Launay on vam poder conèixer les experiències de Groupe SEB Ibérica, Grup Codorniu i Torres.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6302

Peláez, Nuria. "Sobrevivir a una fusión empresarial". La Vanguardia, 27/04/2008.

Cada any milers d'empreses es venen o emprenen una fusió. Per als seus empleats s'obre un procés d'incertesa amb dos possibles finals: perdre el lloc de treball o començar una etapa amb nous caps i companys i noves condicions laborals.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6880

Arrieta, Elena. "Empleados al día". Expansión, 23/10/2007.

Per evitar que la rumorologia s'estengui en l'empresa i decaigui la productivitat, res millor que informar al treballador a tota hora de les novetats que es produeixen, per a la qual cosa la tecnologia s'ha convertit en el millor aliat.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6351

Salvador, Rosa. "Bajo el peso de la desinformación". La Vanguardia, 23/03/2008.

Veure que no renoven un company o que acomiaden a un altre i que ningú no explica res dispara els rumors i enfonsa la confiança en la companyia. El treballador sovint és l'últim en assabentar-se d'allò que passa en la seva pròpia empresa.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=6771