

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Comunicación en procesos de cambio

"Cuando la gente no sabe qué está pasando comienzan a surgir las especulaciones: se imaginan lo peor "

Charles-Antoine Roger

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	2
El dato _____	3
Guía de Trabajo _____	3
La experiencia _____	4
Materiales _____	6
Bibliografía básica _____	6
Materiales en línea _____	7

¿Qué es?

- ✓ La **comunicación en procesos de cambio** es una parte muy importante de la comunicación interna que se ocupa de determinar la mejor manera de canalizar el conjunto de mensajes que se intercambian los diferentes agentes colectivos o individuales que forman parte de la misma organización en un **entorno cambiante**, con **alta incertidumbre** y **proliferación de canales informales**.
- ✓ Es muy difícil comunicar una realidad en tránsito, por ejemplo la resultante de un proceso de fusión, adquisición o reestructuración. La comunicación en procesos de cambio se ocupa de cómo comunicar el **acompañamiento del proceso**.
- ✓ En una situación de cambio es muy importante tener en cuenta estas directrices comunicativas:

- Consolidar espacios de comunicación y comunicar al 100% de los trabajadores
 - Ayudar a la comprensión sin alimentar las expectativas secretas y no generar expectativas que no podremos cumplir
 - Comunicar también las dificultades
 - No reconsiderar constantemente las decisiones ni enviar mensajes cruzados en sentido contrario: comunica poca convicción y determinación
 - Convertir la amenaza, angustia o negación en compromiso, serenidad, ilusión y determinación
 - Comunicar no es sólo informar; hay que asegurarse de que la información se entiende y se asimila
- ✓ Conseguir todo esto implica crear sólidos **espacios de conversación** donde crear vínculos, espacios de seguridad y donde los integrantes de la organización puedan ir comprendiendo el proceso de cambio.

Herramientas

Hay muchas herramientas que sirven a la comunicación interna como las intranets, revistas, boletines periódicos, etc. En esta unidad nos centraremos en recursos específicos para procesos de cambio importantes:

- ✓ **Espacios de conversación:** espacios donde conducir sesiones pautadas de comunicación con personas representativas de los diversos grupos de la organización, de manera que puedan recogerse sus impresiones y puedan acompañar el proceso de cambio. Los espacios de conversación crean las condiciones para que se hable abiertamente sobre la necesidad de que la organización cambie y generan **corresponsabilidad**. Mucha gente ve por primera vez datos reales sobre la situación de la organización y se desmontan "mitos" de larga duración del estilo "somos líderes del sector" o "los beneficios no paran de crecer". A menudo, por su **importancia simbólica**, se celebran en una sala emblemática de la organización.
- ✓ **Trabajo sobre resistencias:** en las sesiones de comunicación se precisan materiales que inviten a la participación. Son importantes los *map minds*, los diagramas y las preguntas abiertas donde la gente pueda trasladar las conversaciones de café al papel y formalizarlas. Los materiales deben estar contruidos de manera que la gente vea reflejadas las resistencias que tienen habitualmente. Por ejemplo, una de las opciones de respuesta puede ser "la empresa hace eso por pura propaganda". La gente se extraña al ver estas respuestas pero es importante porque, una vez **escritas las resistencias**, reciben un aire de normalidad y de previsión. Es

importante facilitar la prueba piloto de los materiales a los sindicatos y perfilar los materiales con sus aportaciones.

- ✓ **Canales de acompañamiento:** mecanismos donde canalizar las incertidumbres del proceso de cambio. Por ejemplo, estableciendo teléfonos de información especiales durante toda la jornada o buzones para preguntas.
- ✓ **Anticipación:** hay que tener preparado el plan de comunicación interna antes de encontrarnos en pleno proceso de cambio. Por ejemplo, en la compra de Winterthur por parte de Axa, se contaba con un plan general de integración donde tenía un gran peso la comunicación interna.

El dato

Según un estudio de Randstad sobre comunicación en las organizaciones, en el caso de circunstancias extraordinarias, los trabajadores prefieren que se organicen encuentros personales para explicarlas y desconfían de los comunicados genéricos.

Un estudio de la consultora Krauthammer señala que los trabajadores consideran que estar informados de la visión y la estrategia de la empresa es el tercer factor que más influye en su confianza en la organización, por detrás del cumplimiento de las leyes y de su prestigio social.

Guía de Trabajo

FASE DE IMPACTO

La primera reacción ante las noticias de cambios es una fase de impacto. Esta fase causa confusión, bloqueo, sentimiento de pérdida, reacciones de boicot. Hace falta:

- Concreción y rapidez de información
- Comunicar con transparencia
- Mensajes de futuro y fortaleza
- No convertir las resistencias, que en esta fase son una reacción natural, en alarma y excepcionalidad



FASE DE ELABORACIÓN

En esta fase, el cambio empieza a perfilarse y deja de ser una posibilidad. Aparecen entre los trabajadores las racionalizaciones y las dudas. Hace falta una comunicación enfocada hacia:

- Señalar las prácticas que aportarán nuevas creencias y valores
- Aclarar dudas, crear espacios de aprendizaje y de conversación



FASE DE ADAPTACIÓN

Después del momento crítico del proceso de cambio, comienza un lento periodo de adaptación a la nueva realidad. Hace falta:

- Subrayar la satisfacción por los resultados de la transición
- Convertir la incertidumbre sobre el futuro en una vivencia de oportunidad

La experiencia



- ✓ Los orígenes de la familia Torres en el Penedès datan del siglo XVII. Miguel Torres, la principal empresa del grupo, fue fundada en 1870 y desde entonces ha ido pasando de generación en generación hasta la actual.
- ✓ Su proyecto comunicativo *Integra* consistió en acompañar los cambios organizativos y la introducción de un ERP (sistema informático de administración empresarial), el SAP (www.sap.com/spain), para conseguir una mayor orientación al cliente de toda la empresa. Hacía falta la

cooperación de la gente y que se ilusionaran. Se tenía que vencer la resistencia del "toda la vida lo he hecho así y hasta ahora ha funcionado".

- ✓ Para desarrollar estos cambios de manera efectiva, se entendió que era necesaria la participación de todos los implicados, hecho por el cual se crearon diferentes espacios de conversación, con personas representativas de los diversos grupos. Al mismo tiempo, se dinamizaron diversos canales de comunicación, para hacer partícipes a todos de los resultados y evoluciones del proyecto.
- ✓ Entre otros, se puede destacar que se publicaban noticias diarias dentro de la intranet. Se emprendió un programa de formación y de acompañamiento conformado por unos mínimos de conocimientos comunes, homologables y una especialización según la sección. También se impulsaron unas jornadas llamadas "Hablamos sobre el SAP ", que eran espacios de conversación sobre el proyecto, donde se recibía *feedback* de los usuarios. A menudo, se formaba también a personas que no estaban en contacto directo y permanente con el SAP, lo cual permitía familiarizar a toda la organización con la nueva estructura organizativa y con la nueva herramienta de gestión tecnológica de la empresa.
- ✓ La valoración global ha sido muy positiva, dado que los cambios realizados han hecho posible afrontar los retos presentes y de futuro que tiene la empresa.



- ✓ Un ayuntamiento está sometido a procesos de cambio frecuentes. Las elecciones y los nuevos organigramas que suponen requieren una adecuación al cambio mediante una buena comunicación. El Plan de Comunicación Interna del *Ajuntament de Mataró* fue diseñado en el año 2001 de acuerdo con los siguientes objetivos estratégicos:
 - Implicar a la organización y el personal en general en el desarrollo del proyecto y de la estrategia de la corporación, en especial en relación al cambio que supone el nuevo modelo de gestión. Las personas tienen que saber cómo contribuyen en la consecución de los objetivos
 - Fomentar la colaboración dentro de la organización compartiendo todo aquello que contribuya a aumentar el sentimiento de pertenencia de las personas que trabajan y favorecer la proyección de una imagen corporativa positiva y común
 - Equilibrar la comunicación descendente, ascendente y horizontal, es decir, de retroalimentación, para que haya coherencia y cohesión en los contenidos

- Generar canales de información seguros que permitan, además, segmentar y personalizar la comunicación, aumentar la fluidez y la rapidez de la información, conseguir claridad y simplicidad
 - Favorecer la adecuación a los cambios del entorno y disminuir la territorialidad de la información y la comunicación internas
- ✓ Se definieron los canales que se utilizarían para dar forma al plan: electrónicos, escritos y presenciales. Las herramientas enfocadas al desarrollo de la interacción, la participación y la puesta en común de los proyectos corporativos fueron:
- Electrónicas: espacio informativo electrónico, boletín interno, comunidades virtuales de profesionalización, la pregunta del mes, buzón de sugerencias
 - Escritas: boletín interno, protocolos de choque, manual de acogida
 - Presenciales: sesiones informativas presenciales; tablón de anuncios
- ✓ Para cada una de estas herramientas se realizó una descripción que definía los siguientes aspectos: objetivos, calendario, periodicidad, actores, destinatarios, acciones, responsable, recursos e indicadores.
- ✓ También se tuvo en cuenta el estilo lingüístico del mensaje y se apostó por la síntesis y la visualidad, ya que presentar la información de manera sencilla, gráfica, clara y concisa, además de útil, sirve para aumentar su comprensión por parte del receptor.
- ✓ Los resultados del plan han sido satisfactorios ya que se han generado nuevos canales y se han fortalecido los existentes. Además, los canales que la organización identifica como propios de comunicación interna y que reconoce como seguros han permitido segmentar y personalizar la comunicación, aumentar la fluidez y la rapidez de la información y conseguir claridad y simplicidad en los procesos de cambio.

Materiales

Bibliografía básica

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

Materiales en línea

Del conocimiento al compromiso en un proceso de transformación. Fundació per a la Motivació dels Recursos Humans, 07/11/2007.

Encuentro anual de Comunicación Interna de la FMRH en el cual tuvo lugar un seminario dirigido y conducido por Joan Quintana y Christophe Launay donde pudimos conocer las experiencias de Groupe SEB Ibérica, Grup Codorniu y Torres.

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

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

Cada año miles de empresas se venden o emprenden una fusión. Para sus empleados se abre un proceso de incertidumbre con dos posibles finales: perder el puesto de trabajo o empezar una etapa con nuevos jefes y compañeros y nuevas condiciones laborales.

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

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

Para evitar que rumorología se extienda en la empresa y decaiga la productividad, nada mejor que informar en el trabajador a todas horas de las novedades de que se producen, para lo cual la tecnología se ha convertido en el mejor aliado.

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

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

Ver que no renuevan a un compañero o que despiden en otro y que nadie explica nada dispara los rumores y hunde la confianza en la compañía. El trabajador a menudo es el último al enterarse de aquello que pasa en su propia empresa.

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