

## Comunicar: el éxito de un proceso de cambio

*En un contexto de fuerte competitividad, el desarrollo de una estrategia empresarial orientada al crecimiento rentable llevó a una conocida multinacional a implantar en 2004 el proyecto Road to market (RTM).*

*En una primera fase, el modelo supuso una nueva organización y segmentación de los clientes. Un colectivo de cerca de 200 personas se vio directamente afectado por una reestructuración de plantilla. Tras dos años de éxito, el proyecto RTM se amplió hacia otras áreas, al tiempo que se desarrollaba un proceso de Excelencia en la Atención al Cliente. La búsqueda de una interlocución única y la centralización del proceso administrativo tuvieron como efecto inmediato, de nuevo, una reestructuración de plantilla que afectó tanto al colectivo de ventas como a los equipos de soporte.*



# *cambio*

colectivos de soporte, servicio de atención al cliente,...]. Mandos y directivos de la fuerza de ventas se convirtieron en portavoces de estos mensajes, previo paso por una serie de talleres de comunicación.

## **EL PLAN DE CONTINGENCIAS**

También se estudiaron las posibles amenazas para el éxito del proceso. Era importante evitar la desmotivación del equipo de ventas y la contaminación del resto de la organización. La resistencia al cambio, como consecuencia de la no interiorización del proyecto, y la fuga de personas clave si no se tenía en cuenta un plan de retención podían ser otros efectos indeseables.

MOA BPI Group diseñó un conjunto de medidas preventivas y/o reactivas, teniendo en cuenta todas las posibles incidencias y los riesgos que éstas ocasionarían.

## **LO PRIMERO, COMUNICAR**

Desde el inicio, la multinacional supo que era imprescindible transmitir correctamente el proyecto. Por ello, elaboró un pormenorizado plan de comunicación con el apoyo externo de MOA BPI Group. El primer paso fue la creación de un Comité de Comunicación, que planificó, revisó y dio apoyo a todo el proceso, incluyendo el diseño del guión y la creación de herramientas específicas, como un logotipo que identificaba el proyecto, un boletín informativo interno, presentaciones y notas en la intranet, etc.

## **ACTITUDES POSITIVAS**

El plan buscaba potenciar las actitudes positivas y minimizar los efectos negativos, mediante el fomento de una actitud proactiva de los directivos, el compromiso de la fuerza de ventas y una mayor implicación general de toda la plantilla... En definitiva, una gestión adecuada del cambio.

## **MENSAJES CLAVE**

MOA BPI Group realizó una selección de mensajes clave, elaborando guiones y argumentos específicos para cada público objetivo (representación social, personal de distribución,