

Actuaciones de **Benchmarking**

■ ■ ■ proceso de gestión de la comunicación interna

■ ■ ■ Introducción

EL Club EMPRESA 400 es una actuación del Programa Empresa de Mejora Competitiva del Instituto Aragonés de Fomento, cuyo objetivo es reconocer a las empresas y organizaciones aragonesas que demuestren un elevado nivel en su gestión empresarial de acuerdo al modelo EFQM, superando los 400 puntos a través de una evaluación externa; además de fomentar el saber hacer de éstas empresas y sus mejores practicas al resto de empresas.

Con la finalidad de facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las empresas del Club EMPRESA 400, y transmitir ese conocimiento al resto de organizaciones aragonesas, se han puesto en marcha diferentes grupos de trabajo de benchmarking.

Esta guía contiene las conclusiones del Grupo de Benchmarking en el que se ha trabajado sobre la Gestión de la Comunicación Interna recogiendo las experiencias y aplicaciones prácticas de un grupo de empresas multisectorial integradas dentro del Club EMPRESA 400 (Ayanet, Becton Dickinson, Correos, Ideconsa, La Salle, ModLang, Sirasa y Trox Technik) y con la coordinación de Tea Cegos Deployment.

■ ■ ■ Sistema seleccionado

La práctica seleccionada, Gestión de la Comunicación Interna, tiene las siguientes características:

- ➔ La **Comunicación permanente** entre las personas que integran una empresa es básica para el éxito de ésta.
- ➔ La Comunicación Interna **es imprescindible** para que todo el personal de la empresa, en sus distintos niveles, conozca cuales son los objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.
- ➔ La Comunicación Interna debe **fluir en múltiples direcciones** para maximizar su eficacia.
- ➔ **Numerosas ineficacias e ineficiencias** en el desarrollo de los productos y servicios provienen no de una incidencia operativa sino de problemas en la comunicación interna.

■ ■ ■ Metodología utilizada (1 de 2)

Los pasos contemplados en la definición del presente análisis se sintetizan en:

- ✓ Identificación de los diferentes canales de comunicación.
- ✓ Identificación de grupos de interés y expectativas de éstos sobre la Comunicación Interna.
- ✓ Análisis de los canales de Comunicación Interna más habituales.
- ✓ Descripción del proceso de elaboración, despliegue y revisión del Plan de Comunicación Interna.
- ✓ Identificación de barreras y ayudas a la implantación del Plan de Comunicación Interna.
- ✓ Determinación de los mecanismos de revisión.

Todo ello, tomando como referencia el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión EFQM

¿Cuáles son los aspectos fundamentales de la metodología utilizada?

El proceso planteado se encuentra alineado con los criterios de gestión que el Modelo de Excelencia EFQM propone:

ENFOQUE

La definición de pasos a seguir en el proceso, centrándose en los Grupos de Interés.

DESPLIEGUE

Identificando las posibles barreras y ayudas (aspectos que dificultan y facilitan respectivamente la implantación o mejora del proceso).

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Establecimiento de elementos de indicadores y otros mecanismos de revisión del proceso.

Toda la información contenida en este análisis puede considerarse como una referencia básica para el análisis y mejora del proceso de Quejas y Reclamaciones en su empresa. Es por tanto crítico PERSONALIZAR las soluciones a la situación y particularidades de su organización

¿Qué debe tener siempre presente?

■ ■ ■ Conceptos clave

- ➔ Toda Comunicación Interna debe **ser programada**, identificando como hitos principales: quién, a quién, el qué, cuando y cómo se comunica la información relevante de la Organización.
- ➔ La Organización deberá poner a disposición de las personas los **mecanismos o recursos necesarios** que permitan una comunicación fluida mediante los diferentes canales.
- ➔ Los líderes de la Organización deben **participar activamente** en el desarrollo, mantenimiento y mejora de la Comunicación Interna.
- ➔ **Fomentar la participación** de todas las personas en los canales de comunicación, como mecanismo de motivación, de tal manera que repercuta en la calidad de los productos y servicios que percibe el cliente final.
- ➔ Establecer **mecanismos de seguimiento** del grado de eficacia de la Comunicación Interna dentro de la Organización, analizando la información recogida como base para la mejora.

El concepto...

“La Comunicación no es lo que uno dice, sino lo que el otro entiende”

¿Cuál es
la finalidad
de este proceso?

■ ■ ■ Objetivo del sistema: “Gestión de la comunicación interna”

Objetivo

Fomentar el establecimiento de un flujo de mensajes en múltiples direcciones (ascendente, descendente, transversal, etc.), permitiendo que todas las personas (a todos los niveles) conozcan lo que tiene que saber, cuando lo tienen saber, donde lo tienen que saber y como lo tienen que saber.

¿Qué es gestionar la comunicación?

Gestionar la comunicación implica desarrollar el ciclo de Mejora Continua. En concreto ésta se deberá:

- **Planificar**; es decir, identificar las necesidades de comunicación y elaborar un Plan de Comunicación Interna.
- **Ejecutar** el Plan de Comunicación fomentando la participación de todas las personas a todos los niveles de la empresa a través de diversos canales.
- **Verificar** la ejecución del Plan de Comunicación y el correcto desarrollo de los canales. Para ellos se deberá establecer mecanismos de control (indicadores, encuestas, etc.).
- **Optimizar** mejorar constantemente canales, mensajes, fechas de emisión...; es decir, todos aquéllos aspectos identificados como mejorables en función de los resultados arrojados por los mecanismos de control.

¿Cuál es
el escenario
de análisis?

Definición de comunicación y tipos

DEFINICIONES

COMUNICACIÓN

La comunicación, no es lo que el emisor dice (comunica), sino lo que el receptor entiende (percibe). Para desarrollar una comunicación efectiva se debe asegurar un correcto contenido del mensaje, el uso del canal adecuado y verificar el correcto entendimiento por parte del receptor.

COMUNICACIÓN INTERNA

La Comunicación Interna es aquella que está dirigida al cliente interno, es decir, a las personas de la Organización a todos los niveles. Es fruto de las necesidades de las compañías, de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

DESCENDENTE

Cualquiera que sea el canal en que se manifieste, irá desde la Dirección y otros Líderes (personas con mando), hasta el nivel operativo más elemental de la Organización. De su transparencia, de su fiabilidad, de los temas escogidos y de la forma de preparar esta comunicación dependerá su grado de aceptación y su eficacia.

ASCENDENTE

Aquella que fluye desde las personas al superior inmediato. Este tipo de comunicación, es muy importante como herramienta para fomentar la participación de las personas en la definición y/o consecución de los objetivos de la Organización.

BIDIRECCIONAL

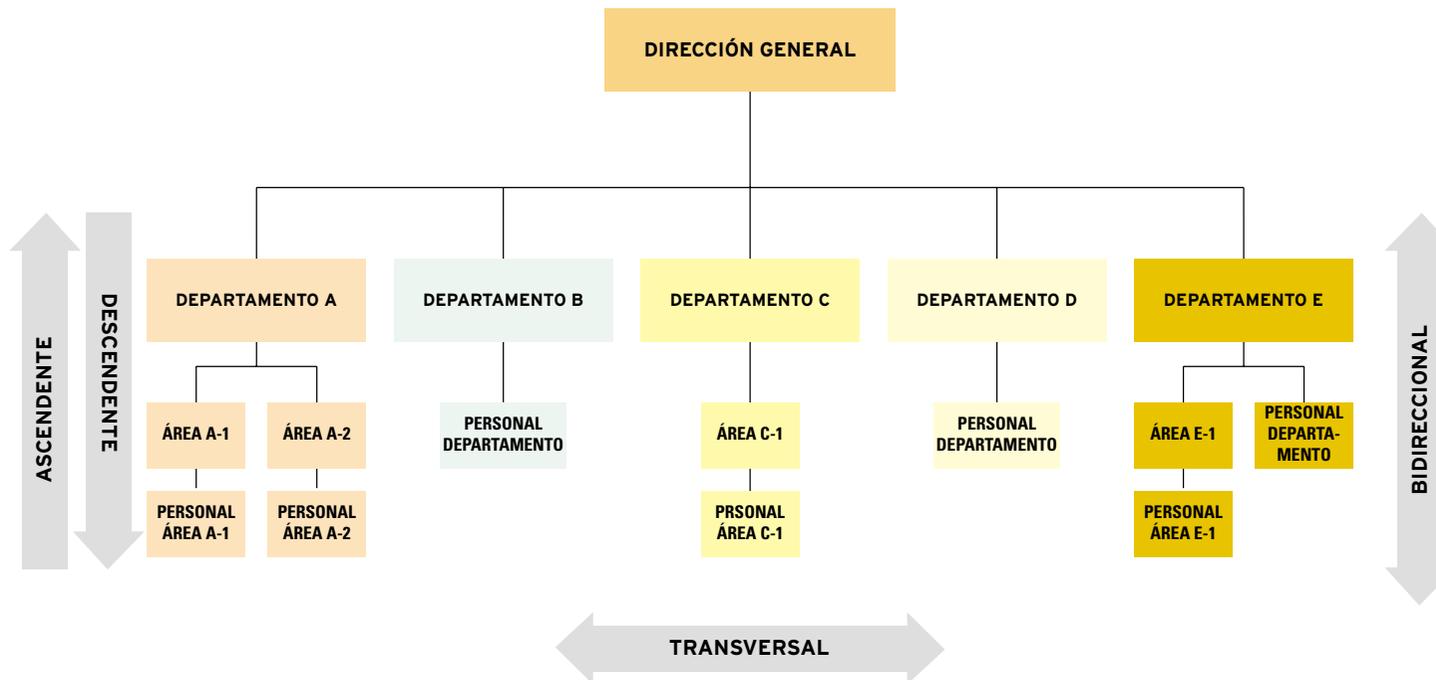
Este tipo de comunicación, (ascendente y descendente al mismo tiempo), resulta más efectiva, ya que permite intercambiar mensajes entre emisor y receptor precisando la información recibida, solicitando aclaraciones y comprobando lo que el oyente ha entendido, especialmente si junto a la comunicación verbal se utiliza la no verbal.

TRANSVERSAL

Comunicación de carácter horizontal cuya principal característica es, que se desarrolla a través de distintos departamentos, áreas o unidades de la Organización, que se encuentran al mismo nivel.

¿Cómo fluye
esta comunicación
en la empresa?

Las organizaciones tienen una estructura organizativa, a través de la cual fluye la comunicación mediante varios tipos de canales de comunicación.



¿Qué dos elementos permiten desarrollar la comunicación?

CANALES DE COMUNICACIÓN

Un canal de comunicación es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor.

Existirán diferentes canales dependiendo del tipo de comunicación que se realice, es decir se deberá utilizar el canal apropiado para los distintos tipos de comunicación ascendentes (Buzón de sugerencias), descendentes (Notas informativas), bidireccionales (Reuniones de equipo) y transversales (Correo electrónico).

PLAN DE COMUNICACIÓN

Un Plan para la Comunicación Interna corresponde a una programación en el tiempo de qué mensajes debe mandar qué persona, y cuándo y cómo lo debe hacer.

Es un plan que debe establecerse atendiendo a las necesidades de información interna de la empresa (que habrá que identificar) y debe ejecutarse; es decir, no estancarse en una planificación teórica sin desarrollo posterior.

¿Quiénes tienen interés en la comunicación interna?

La Gestión de la Comunicación Interna tener en cuenta las expectativas de los Grupos de interés. Tomando como referencia el modelo de excelencia en la gestión EFQM, se concretan en:

LÍDERES

Los Líderes deben velar por que se proporcione a cada una de las personas la información necesaria para realizar su tarea y la información institucional para poder participar en la política de toda la empresa en el marco de sus objetivos comunes.

PERSONAS

Las personas de la organización no son sujetos pasivos receptores de mensajes; deben disponer de medios para ser emisores de mensajes.

¿Qué esperan los Líderes
y las personas?

Expectativas de los grupos de interés

ENFOQUE

LÍDERES

Disponer de **canales** de que permitan dar a **conocer** la **estrategia** de la Organización a todo el personal.

Que sea **eficaz y eficiente**, utilizando los menos recursos posibles. (Tiempo y dinero).

Que permita la **integración** de personal de **nueva incorporación**, así como que llegue a todo el personal de la Organización.

Entendible para todas las personas, y que **fomente las interrelaciones** entre todo el personal de la Organización.

Que el flujo de comunicación se desarrolle en **múltiples sentidos** (bidireccional).

Los Líderes de su Organización son los que deben determinar los canales y mecanismos de comunicación interna de su empresa. Por otro lado, se debe considerar cuales son las expectativas y necesidades de las personas, con el fin de poder disponer de los mecanismos de comunicación más adecuados.

Actualmente su empresa...

¿Dispone de canales de comunicación que cubren las expectativas de los Líderes y personas?

¿Cuál de todas estas expectativas considera su empresa como la más importante?...¿Las ve todas iguales? ¿Eliminaría alguna?

En definitiva utilice estos conceptos como una primera referencia para orientar o redefinir sus mecanismos de Comunicación Interna.

EMPLEADO

Utilidad de la información recibida.

Recibir una **información actualizada, eficaz y veraz**.

En su justa medida, ni excesiva ni escasa.

Accesibilidad a la información remitida por otros departamentos.

Que este expresada en un **lenguaje acorde** con el grupo de interés (no demasiado técnico).

Que los **canales** de los que se disponga estén **activos** y claramente **identificados**.

Disponer de una **información estructurada**, que permita conocer la estrategia de la organización, los objetivos, y los logros.

¿A través de que canales tiene que discurrir la comunicación?

Canales de comunicación

ENFOQUE

CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA				
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN	EMISOR	RECEPTOR
Reuniones anuales de la compañía	D	Acto corporativo anual realizado cada final de año en el cual se comunican los resultados del ejercicio y planes para el siguiente	Alta Dirección	Todo el personal de la Organización
Reuniones Operativas, (Semestrales, quincenales, etc.)	D	Reuniones para realizar la revisión del funcionamiento de los sistemas de gestión estandarizados	Directores de Área	Integrantes de las secciones
Reuniones periódicas equipos	B	Reuniones para transmitir información específica de la gestión diaria de las diferentes áreas/secciones, cambios producidos, incidencias, etc.	Responsables de Áreas/Secciones/Dptos.	Personal Áreas/ Secciones Dptos.
Buzón de sugerencias	A	Proceso o herramienta establecido para la presentación de sugerencias de mejora	Personal de la Organización	Responsable de Calidad / Dirección General
Nómina	D	Documento que proporciona información acerca de la remuneración económica a percibir por el personal de la organización. Puede reflejar información de carácter corporativo de carácter general	Departamento de RRHH/ Departamento de Administración	Todo el personal de la Organización
Intranet	D	Herramienta informática, que contiene información corporativa, principalmente de marketing, resultados, noticias, etc.	Departamento de Sistemas	Todo el personal de la Organización
Tablones informativos	D	Mecanismo de transmisión de la información específica de las diferentes secciones de la Organización	Responsables de Área/Sección/Dpto.	Integrantes de las secciones
Publicaciones corporativas internas (revistas, boletines, etc.)	D	Publicaciones de difusión interna que tiene como objeto comunicar noticias de interés general, seguimiento de proyectos y divulgar/sensibilizar sobre aspectos relevantes	Equipo de publicaciones	Todo el personal de la Organización
Evaluación del desempeño	A	Proceso por el cual se valora el rendimiento de las personas de la Organización a todos los niveles. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo. Los líderes deben evaluar el desempeño individual de todas las personas para decidir las acciones que deben tomar	Líderes de la organización	Todo el personal de la Organización
Correo electrónico	T	Herramienta informática que permite el envío personal y directo de mensajes a través de Internet	Todo el personal de la Organización	Todo el personal de la Organización
Encuestas de satisfacción de empleados	A	Técnica de diagnóstico que permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes	Todo el personal de la Organización	Departamento RRHH/ Dirección General

A: Comunicación de tipo ascendente
D: Comunicación de tipo descendente
B: Comunicación de tipo bidireccional
T: Comunicación de tipo transversal

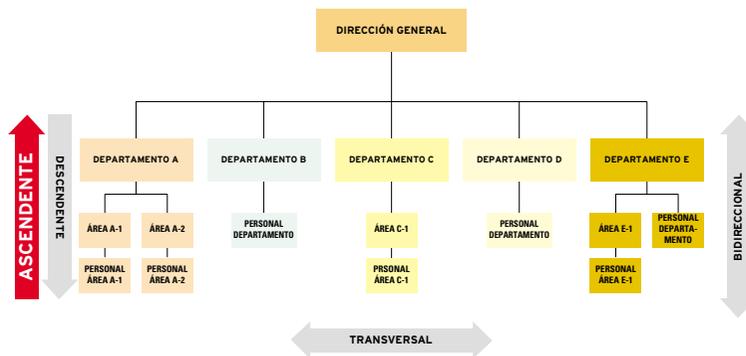
¿Cómo podemos gestionar estos canales?

Canales de comunicación ascendentes (1 de 3)

ENFOQUE

BUZÓN DE SUGERENCIAS		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Buzón de sugerencias	A	Herramienta establecida para la presentación de sugerencias de mejora, su análisis e implantación

CANAL	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Permite la comunicación de sugerencias de manera anónima. Fomenta la participación de las personas en las mejoras. Herramienta de comunicación de fácil aplicación, además de ser un concepto muy extendido. 	<ul style="list-style-type: none"> Que las buenas ideas presentadas no se implanten. Que el personal de la Organización tenga la sensación de que no sirve para nada. Considerarlo como la única posibilidad para la comunicación por parte de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que el análisis de las sugerencias generan percepción de equidad. Desarrollar métodos de sugerencias tanto anónimas o personalizadas, con el fin de desarrollar la implicación personal, para fomentar el reconocimiento. Plantear la comunicación constante de los avances: sugerencias presentadas, reconocimientos, implantaciones y resultados, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de implicación de los Líderes en la implantación de las sugerencias. Comunicar la disponibilidad de la herramienta de sugerencia y no gestionarla, fomentarla, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar en el desarrollo del concepto de sugerencia vs queja interna. (Reglamento que defina ambos conceptos). Fomentar su uso mediante el reconocimiento, premios, etc.



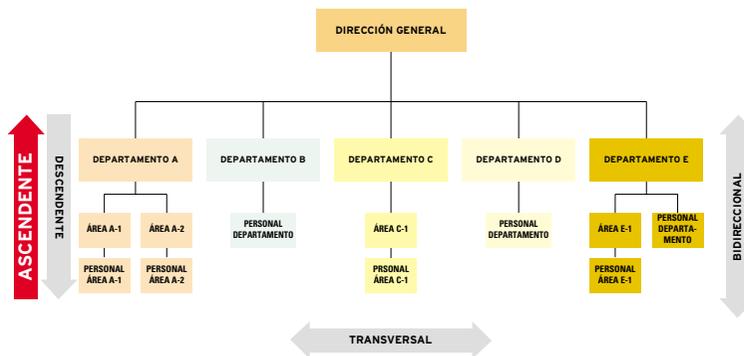
Es una herramienta de ayuda para dar seguimiento a las inquietudes que se manifiesten en su empresa

Canales de comunicación ascendentes (2 de 3)

ENFOQUE

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Evaluación del desempeño	A	Proceso por el cual se valora el rendimiento de las personas de la Organización a todos los niveles. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo. Los líderes deben evaluar el desempeño individual de todas las personas para decidir las acciones que deben tomar.

CANAL	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Permite conocer las carencias formativas de las personas a todos los niveles. Herramienta para conocer de manera directa posibles errores en la concepción del puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Que exista la posibilidad de que las personas planteen inquietudes. El "título" de evaluación supone una barrera. 	<ul style="list-style-type: none"> Si bien es un canal de comunicación bidireccional, es importante proponerlo como ascendente, velando y promoviendo la participación activa del evaluado. Concertar cita con responsable directo para analizar los datos recabados en la evaluación del desempeño. Desarrollar un plan de acciones para hacer frente a las conclusiones obtenidas durante la reunión de análisis de datos. Desarrollar una herramienta para recabar información acerca de mejoras dentro de la evaluación del desempeño. (Empresas de más de 400). 	<ul style="list-style-type: none"> Achacar datos negativos de la encuesta de evaluación del desempeño, a la actitud o aptitud del personal. Mantener una actitud defensiva durante la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> Separar la evaluación del desempeño como herramienta de comunicación ascendente, de las valoraciones de incentivos. Mantener una actitud proactiva y reactiva durante la entrevista.



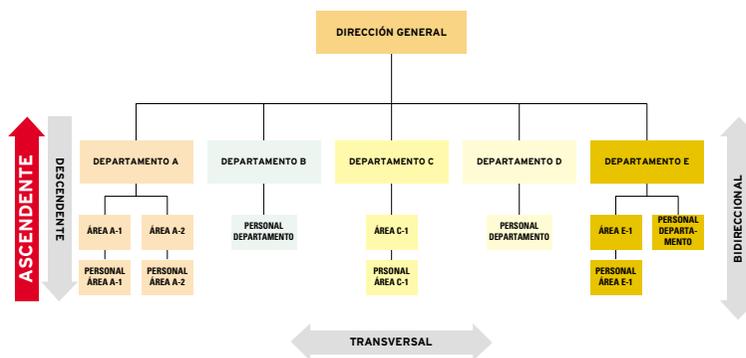
Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado, además de proporcionar retroalimentación a empleados y líderes

Canales de comunicación ascendentes (3 de 3)

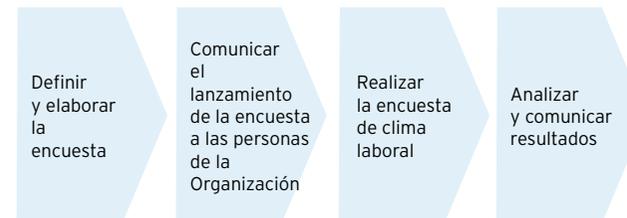
ENFOQUE

ENCUESTAS DEL CLIMA LABORAL		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Encuestas de satisfacción del empleado	A	Técnica de diagnóstico que permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una Organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes.

VENTAJAS	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario que permite conocer la percepción de los empleados respecto a diversos factores que determinan su satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de disminución de la participación a medio plazo. • Lanzar la encuesta en momentos puntuales que puedan contaminar el resultado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando inicie el proceso de diagnóstico de clima laboral, es necesario que defina un coordinador, cuya principal función será la de impulsar el proceso y avalarlo frente a la Organización en la forma deseada. 	<ul style="list-style-type: none"> • “Matar al mensajero”. • Desarrollar estudios sin considerar el anonimato del encuestado. • Dejar de comunicar los resultados obtenidos en su totalidad o bien de manera parcial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar intercambio directo de impresiones con el empleado. • Plantear preguntas a cumplimentar (abiertas) dentro de la encuesta.



¿Cual es el proceso de desarrollo de la encuesta?

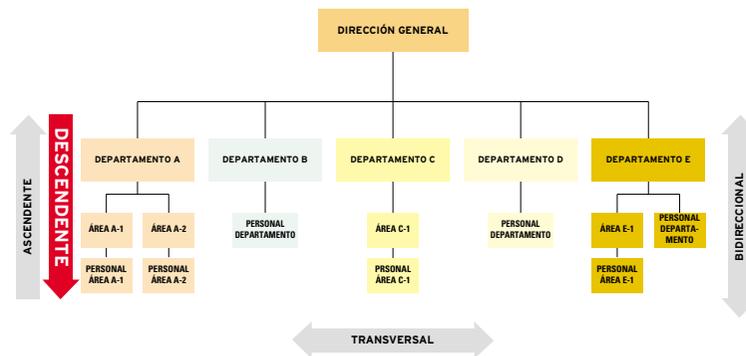


Canales de comunicación descendentes (1 de 6)

ENFOQUE

REUNIONES ANUALES		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Reuniones anuales	D	Acto corporativo anual realizado cada final de año en el cual principalmente se comunican los resultados del ejercicio y planes para el siguiente.

VENTAJAS	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de la evolución general de la organización. Tener a todas las personas de la Organización, congregadas en un preciso momento y lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> Contenidos de información poco entendible para determinados grupos de personas, lo cual puede fomentar el escepticismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Este tipo de reuniones se celebran en momentos significativos del calendario anual, por lo tanto el terreno está especialmente abonado para lanzar determinado tipo de mensajes. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar dichas reuniones anuales, para la comunicación de información especialmente delicada (regulación de personal, recortes presupuestarios, remuneraciones, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Difundir información de carácter general, enfocada a hacia la búsqueda de la satisfacción de clientes, consecución de objetivos, entrega de reconocimientos, etc.



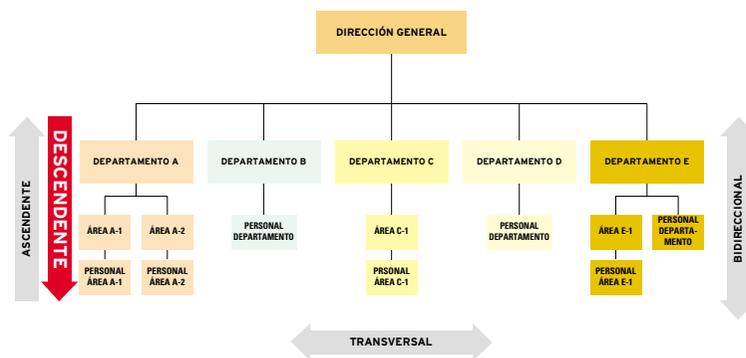
Es necesario “transmitir a la totalidad de la plantilla mensajes claros y eficaces para mantenerla informada sobre los retos de futuro y lograr que esté comprometida con el proyecto de la Organización”.

Canales de comunicación descendentes (2 de 6)

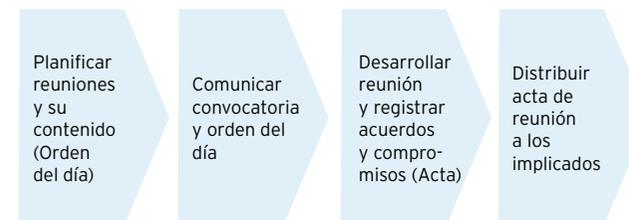
ENFOQUE

REUNIONES ORIENTATIVAS (SEMESTRALES, TRIMESTRALES, SEMANALES, ETC.)		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Reuniones operativas	D	Herramienta de comunicación, muy extendida en las organizaciones y cuya principal característica es la transmisión de información relevante desde los Líderes a sus colaboradores. En función de la relevancia de la información a comunicar estas se podrán desarrollar con un intervalo de tiempo variable (Semestrales, trimestrales, mensuales, semanales, diarias).

VENTAJAS	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Permiten realizar un despliegue de la información relevante de las áreas, al personal de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Debido al espacio en el tiempo entre reuniones, gran cantidad de información a exponer por parte de lo emisores. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer reuniones departamentales con periodicidades inferiores (1 mes por ejemplo). 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar convocatorias con exceso de información. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el tiempo entre reuniones, así como segmentar el contenido de la información a difundir.



Fases para la ejecución de las reuniones:

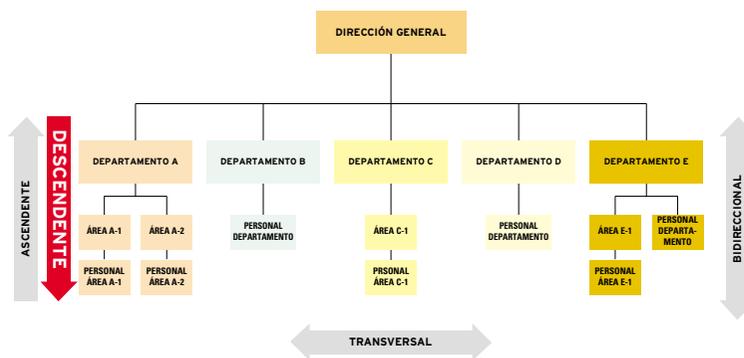


Canales de comunicación descendentes (3 de 6)

ENFOQUE

NÓMINA		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Nómina	D	Documento que proporciona información acerca de la remuneración económica a percibir por el personal de la Organización. Puede reflejar información corporativa de carácter general.

VENTAJAS	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Canal de comunicación regular, económico y el cual ya existe. Canal que facilita la integración de la información a todos los niveles organizativos de manera segura y eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de que las personas de la Organización revise simplemente la remuneración económica o los días de vacaciones disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la nómina como herramienta de comunicación de eventos, premios, lanzamientos de nuevos productos, de tal manera que permita conocer a todas las personas, grandes hitos desarrollados y/o alcanzados por la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Introducir información relativa a la política retributiva, vacacional, laboral, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentar la información a reflejar en este canal. (Información de carácter social, premios, clientes, etc.).



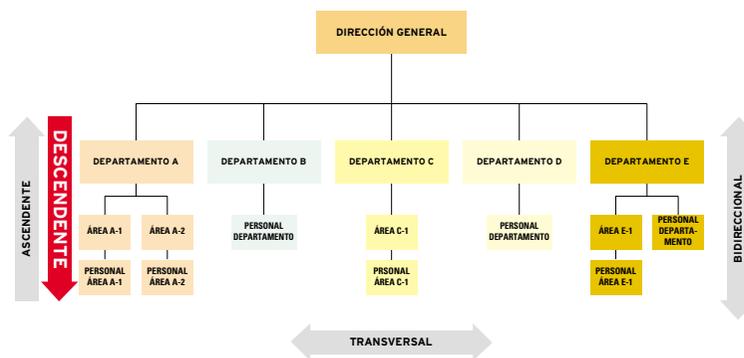
Canal de comunicación que permite desarrollar la Comunicación Interna, a todos los niveles de la Organización de una manera eficaz y económica.

Canales de comunicación descendentes (4 de 6)

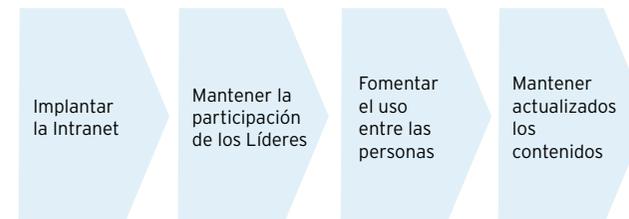
ENFOQUE

INTRANET		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Intranet	D	Herramienta informática, que contiene información corporativa, principalmente de marketing, resultados, noticias, etc. Se puede considerar como una Internet interna diseñada para ser utilizado dentro de los límites de una compañía, u organización. Lo que distingue una intranet de Internet libremente accesible, es que las intranets son privadas.

VENTAJAS	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Canal de información moderno y generador de expectativas y que si incluye un apartado buzón de sugerencias, se convierte en un canal bidireccional. 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de disponer de un Departamento o proveedor externo de sistemas, para su actualización, (mantenimiento costoso). 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una herramienta informática, que permita la autogestión sin la necesidad de un mantenimiento externo. Una Intranet exitosa debe estar en mejora continua, y de la mano de las necesidades de los usuarios. Todo esto requiere de tiempo y paciencia, pero da grandes resultados en la comunicación interna de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el canal de comunicación y no realizar una adecuada renovación de la información, (No tener en cuenta necesidades de la Organización). 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la participación del personal de la Organización mediante el buzón de sugerencias, blogs, concursos, etc.



Fases de desarrollo de la Intranet:

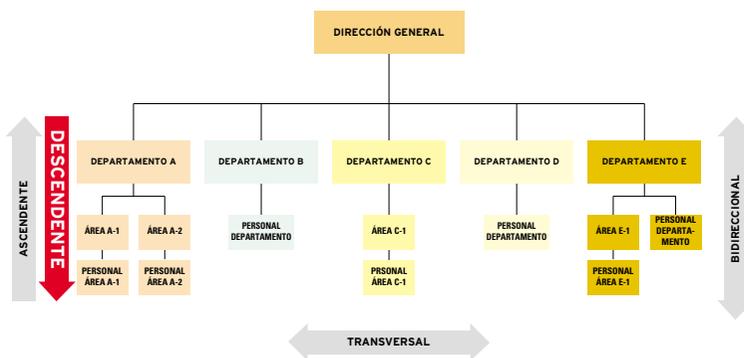


Canales de comunicación descendentes (5 de 6)

ENFOQUE

TABLONES INFORMATIVOS		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Tablones informativos	D	Es uno de los medios de comunicación mas usado por las empresas para comunicar edictos, notificaciones, anuncios, etc., transmitiendo la información específica de las diferentes áreas o departamentos de la Organización.

VENTAJAS	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Fácil acceso por parte de todo el personal de la Organización a la información reflejada. Canal de comunicación económico y ampliamente conocido. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia a la permanencia de exceso de información que repercute en el interés de consulta. Dificultad y laboriosidad en el mantenimiento de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la renovación de los contenidos de los tablones informativos por medio de Jefes de Área/Sección/Departamento. Si las dimensiones de la Organización tanto en infraestructura, como presupuestaria lo permiten, es conveniente instalar pantallas electrónicas en cada una de las Áreas/Secciones/Departamentos. Centralizar la recogida de información interna en una persona o departamento específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Cargar con información excesiva e irrelevante, los tablones informativos. Prolongar demasiado el tiempo de renovación de los contenidos informativos de los tableros. 	<ul style="list-style-type: none"> Segregar la información a comunicar, mediante la diferenciación de los tableros. Establecer señales visuales, que permitan identificar la incorporación de nueva información relevante.



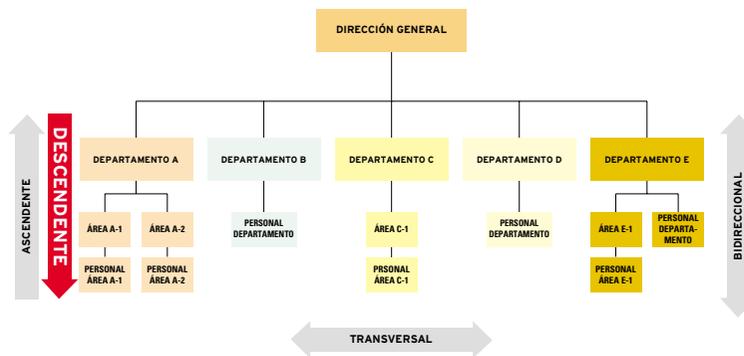
Los tablones de anuncios deben estar estratégicamente colocados para poder ser leídos, por todo el personal de la Organización Coloque escritos, cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares, y dinámicos fomentando su uso y permitiendo la participación de todas las personas

Canales de comunicación descendentes (6 de 6)

ENFOQUE

PUBLICACIONES CORPORATIVAS		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Publicaciones corporativas	D	Publicaciones de difusión interna que tiene como objeto comunicar noticias de interés general, seguimiento de proyectos y divulgar/sensibilizar sobre aspectos relevantes.

VENTAJAS	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la expectativa por parte del personal de recibir la información corporativista. Permite conocer la crónica social de la Organización. Herramienta ágil de comunicación de eventos internos, como complemento a otras herramientas de Comunicación Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de interés por exceso de volumen de la revista, se corre el riesgo de no ser leída . Puede trascender al exterior de la empresa sin control. Utilización de recursos humanos y técnicos para su emisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar mecanismos de Comunicación Interna mediante la publicación periódica de una revista interna corporativa. Introducir contenidos referentes a noticias del sector, corporativos (entrevistas del personal, acontecimientos deportivos, etc.) Difundir aspectos técnicos, cultural y deportivos, temas de actualidad de la Organización (negocio corporativo), opinión del comité de empresa, sugerencias de un periodo de tiempo que ha favorecido el desarrollo de la Organización . 	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia a incluir apartados de difícil mantenimiento en el tiempo. Censurar determinados tipos de información de carácter ascendente (Quejas). Restringir el contenido de informaciones, debido a la limitación de espacio. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la participación de todo el personal de la Organización, Introducir una sección de cartas dirigidas al Director con el fin de convertirlo en un canal bidireccional. Desarrollar el contenido de la revista, mediante la implicación de todo el personal de la Organización.



Las publicaciones corporativas, están hechas por y para las personas que forman parte de la Organización. Su objetivo principal es el comunicar y reafirmar hitos relevantes.

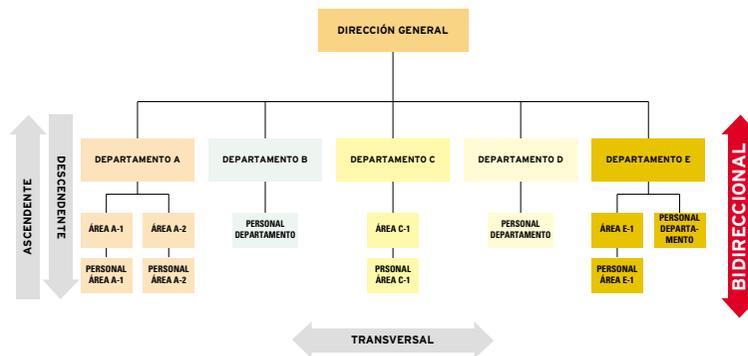
Es importante crear un equipo de voluntarios pertenecientes a diferentes áreas o departamentos que sean quienes elaboren y mantengan la continuidad de la publicación.

Canales de comunicación bidireccionales

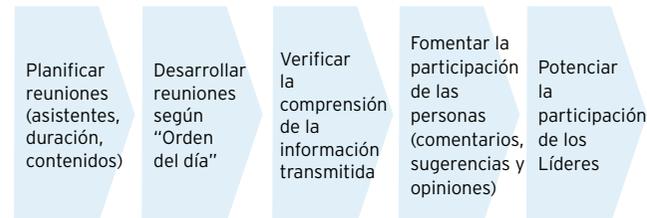
ENFOQUE

REUNIONES PERIÓDICAS DE EQUIPOS		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Reuniones periódicas de equipos	B	Reuniones para transmitir información específica de la gestión diaria de las diferentes áreas/secciones, cambios producidos, incidencias, etc.

VENTAJAS	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Disponer de un intercambio de información departamental frecuente y actualizado (Fomento del trabajo en equipo). 	<ul style="list-style-type: none"> Se corre el peligro de generar la percepción de estar todo el día reunido. 	<ul style="list-style-type: none"> Es conveniente disponer de una dinámica de reuniones que permitan estructurar su convocatoria, duración, asistentes, contenidos, periodicidad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar reuniones para todo, no disponer de un espacio adecuado, demasiado prolongadas, sin coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y respetar un decálogo de las reuniones (puntualidad, preparación, participación, asistencia, etc.).



Pasos a seguir en este tipo de reuniones:

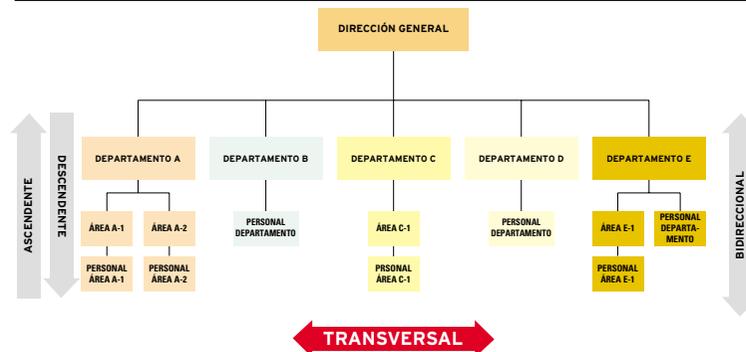


Canales de comunicación transversales

ENFOQUE

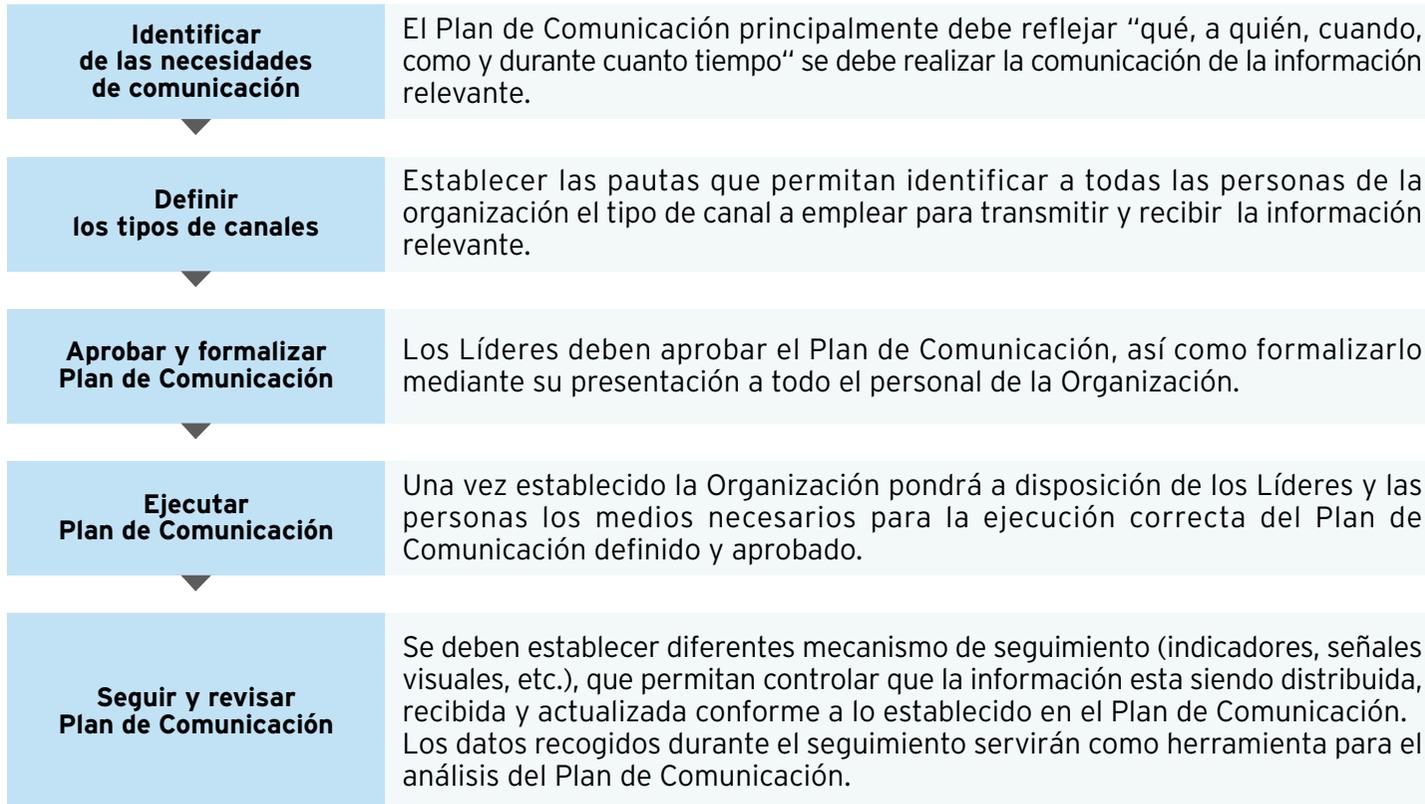
CORREO ELECTRÓNICO		
CANAL	TIPO	DESCRIPCIÓN
Correo electrónico	T	Canal de comunicación, cada día más extendido entre las organizaciones con una utilización masiva de ordenadores. También se está extendiendo el establecimiento y uso de foros internos, buzones de sugerencias y similares dentro de los sistemas informáticos de las organizaciones.

VENTAJAS	RIESGOS	OBSERVACIONES	QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
<ul style="list-style-type: none"> Buena herramienta de comunicación entre los diferentes departamentos, áreas o unidades de la empresa. Disponibilidad para enviar y recibir información en el propio puesto de trabajo, evitando ausencias. Permite el envío de archivos adjuntos e información adicional al contenido propio del mensaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere una inversión tanto en recursos humanos, técnicos y económicos para la formación de las personas. El número de correos electrónicos recibidos por el usuario puede llegar a ser muy elevado dificultando la recepción, lectura y contestación. 	<ul style="list-style-type: none"> Es conveniente disponer de mecanismo que permitan la dosificación de la información a lo estrictamente necesario, ya que la recepción de la misma no significa la lectura, ni entendimiento de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> Considera publicada la información una vez enviado el correo electrónico a los receptores. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de mecanismo de control y filtrado de mensajes. Establecer mecanismos de seguimiento de recepción y lectura de correos electrónicos (acuse de recibo).



El correo electrónico como mecanismo de comunicación, es personal, interactivo (permite conocer la opinión del personal,) multidireccional, muy utilizado, asequible, solicitado y medible.

¿En que consiste un Plan de Comunicación?



¿Cómo es un Plan de Comunicación?

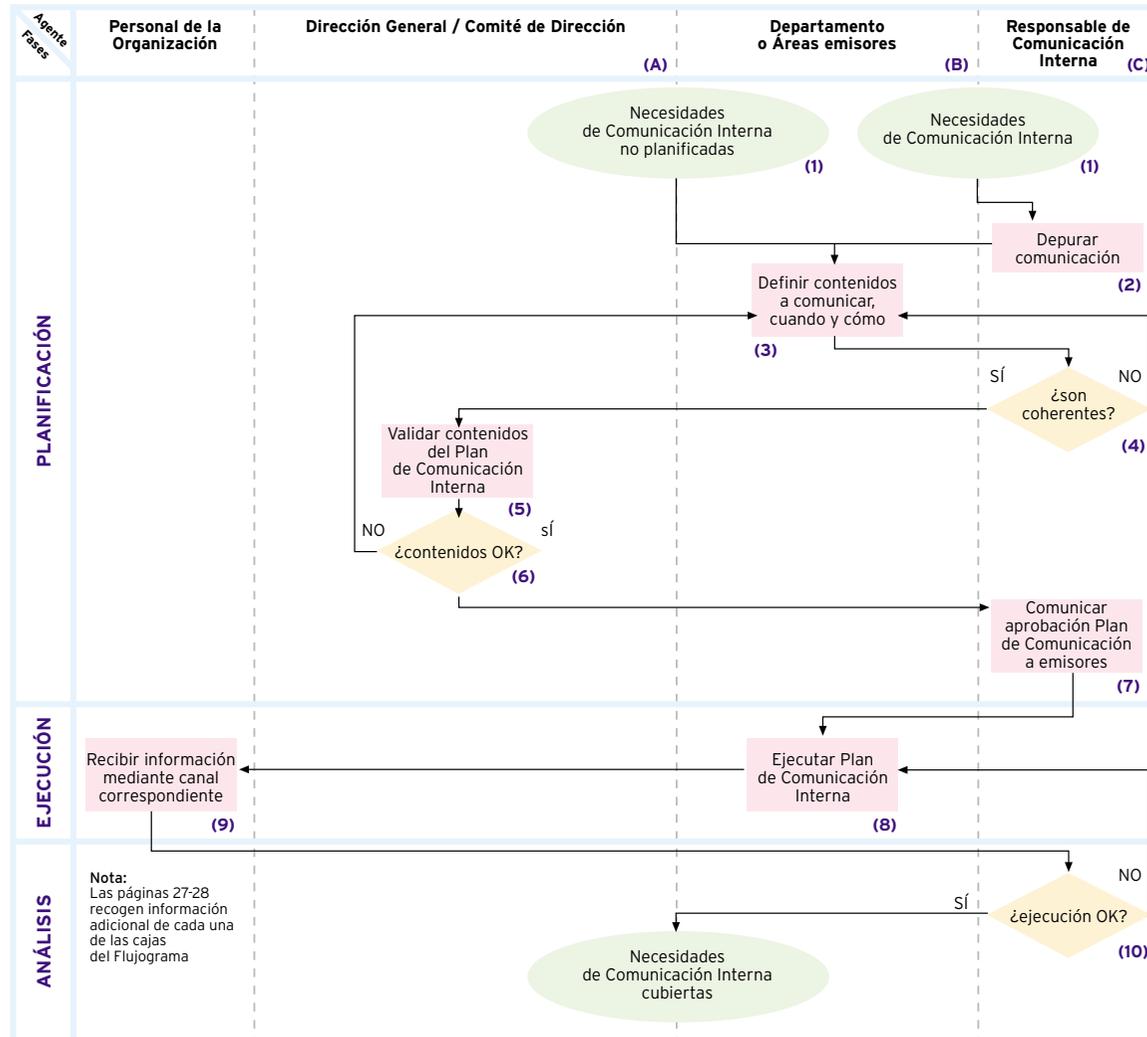
(ejemplo parcialmente cumplimentado)

PLAN DE COMUNICACIÓN					
QUÉ	PARA QUÉ	A QUIÉN	CÓMO	CUÁNDO	RESPONSABLE
• Objetivos y estrategia	• Para integrar y hacer participe a todo el personal del logro de los objetivos	• A todo el personal de la Organización	• Presentación general	• Cena de Navidad	• Dirección General/Gerencia
			• Reuniones semestrales de formación/información	• Junio y Diciembre	• Responsables Departamentales
			• Reuniones periódicas de equipos de trabajo	• Reunión semanal del lunes	• Líderes de la Organización
• Nuevas altas y/o contratos con clientes	• Informar a todas las personas de la Organización, acerca de nuevas referencias, proyectos, contratos y clientes nuevos	• Departamento de compras • Departamento de facturación	• Reuniones departamentales	• En cada alta de cliente, nuevo proyecto, etc.	• Dpto. Comercial
			• Boletín interno de la Organización	• Trimestralmente, semestralmente	• Dpto. de Marketing.
• Normas medioambientales	• Para distribuir información acerca de su funcionamiento, finalidad y explicar la Política Medioambiental	• A todo el personal de la Organización	• Reuniones semestrales de formación/información	• Junio y Diciembre	• Responsable Medioambiente
			• Tablón informativo	• Cada vez que se produzcan modificaciones en las Políticas y Objetivos	
• Cambios organizativos y/u operativos	• Asegurar que todo el personal implicado en los diferentes procesos conocen perfectamente los cambios realizados, previniendo de esta manera posibles fallos, problemas y pérdidas de tiempo	• Personal implicado	• Comunicados internos, reuniones operativas	• Cada vez que se produzcan modificaciones de altas/bajas en la Organización, cambios en procesos	• Responsable de Organización industrial, Responsable de RRHH

¿Cómo elaborar y ejecutar un Plan de Comunicación?

Plan de comunicación interna: flujograma del proceso

ENFOQUE



- A) Dirección General / Comité de Dirección:** Es el máximo exponente de la Organización. Puesto que hay heterogeneidad de empresas, se hace alusión a quien dirige la organización y vela por la consecución y comunicación de la estrategia y objetivos a alcanzar por parte de la Organización.
- B) Departamentos o Áreas emisores:** Aquellos Departamentos que con el día a día de la organización tiene la necesidad de comunicar diferentes eventos, actividades, resultado o cualquier otra información relevante de manera rápida, eficaz y económica.
- C) Responsable de Comunicación Interna (Resp. de RRHH, Calidad, Organización, Marketing):** Figura relevante de vela por el cumplimiento del plan de comunicación tanto en forma como en tiempo. Así mismo es el máximo responsable de comunicar a la Dirección General/Comité de Dirección el estado de desarrollo del Plan de Comunicación Interna de la Organización. Recoge todas las posibles sugerencias que puedan surgir con el fin de mejorar todos los aspectos relacionados con el Plan de Comunicación Interna, (Canales, tiempos de seguimiento y ejecución, etc.).
- (1) NECESIDAD DE COMUNICACIÓN INTERNA PLANIFICADA Y NO PLANIFICADA**
A finales de año se describen las diferentes estrategias, compromisos, objetivos, productos, procesos, etc., que la Organización de debe desarrollar y llevar a cabo durante el ejercicio siguiente, es por ello que surge la necesidad de desarrollar acciones de comunicación interna.
Además debido al entorno cambiante que rodea a las Organizaciones, a lo largo del ejercicio, pueden aparecer diferentes actividades o información de interés para la Organización que deben ser comunicadas y que a comienzos del ejercicio no estaban previstas, por lo que deberán ser tenidas en cuenta dentro del Plan de Comunicación desarrollado con anterioridad.
- (2) DEPURAR LA COMUNICACIÓN**
Con el fin de evitar saturar al personal de la organización con excesiva información el Responsable de Comunicación Interna, debe valorar la necesidad o no comunicar los diferentes aspectos, para ello se deberá tener en cuenta aspectos tales como relevancia de la información, contenidos, canales a utilizar, etc.
- (3) DEFINIR CONTENIDOS A COMUNICAR, CUANDO Y CÓMO**
Los diferentes Responsables de Departamento o áreas emisores, son los encargados de describir los contenidos del Plan de Comunicación
Contenido del plan: Razones para la mejora, canales de comunicación, estructura de comunicación de la Organización, etc.
En dicho Plan se especificará: Qué comunicar, por qué comunicarlo, afectados, cómo, cuándo, responsable, indicadores de eficacia, etc.
Se debe tener en cuenta en esta fase del procesos la posibilidad de uso de canales interno de la Organización y/o de los externo.
- (4) ¿SON COHERENTES?**
El Responsable de Comunicación interna, debe analizar la coherencia de la información a comunicar, teniendo en cuenta la afinidad del contenido de la información con los principios de la organización, con el medido que se distribuye, al personal a quien va dirigido, el momento de su distribución, el periodo de tiempo de vida de la comunicación, el coste de despliegue y actualización de la información emitida, etc.
En caso de no estar de acuerdo con la información a difundir y los medios, momento, coste, etc. , a utilizar el Responsable de Comunicación Interna solicitará al Departamento o área emisor la revisión de los contenidos, periodo, canales, etc., de la información a comunicar.

(5) VALIDAR CONTENIDOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La Dirección General / Gerencia de la Organización, como máximo exponente de la misma, debe revisar y validar el contenido del Plan de Comunicación Interna a desarrollar a lo largo del ejercicio. Para ello debe tener en cuenta:

- * Validez de los contenidos informativos.
- * Coste de total de realización de la comunicación.
- * Medios disponibles para llevar a cabo el Plan de Comunicación.
- * Coherencia de los contenidos con la estrategia y objetivos de la Organización.

(6) ¿CONTENIDOS OK?

La Dirección General en caso de no considerar correctos los contenidos del Plan de Comunicación Interna, solicitará al los Departamentos o Áreas emisores, su modificación y corrección.

(7) COMUNICAR APROBACIÓN PLAN DE COMUNICACIÓN A EMISORES

Con la máxima agilidad posible, el Responsable de Comunicación Interna debe comunicar los diferentes emisores la aprobación del Plan de Comunicación Interna con el fin de que este se ejecute correctamente.

A través de diferentes herramientas, (tablones, correo electrónico, circulares, etc.), se comunica a toda la plantilla la existencia del Plan, señalando en este comunicado que se trata de un documento vivo y está abierto a cualquier tipo de sugerencia o mejora.

(8) EJECUTAR PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Conforme a lo reflejado en el Plan de Comunicación los Departamentos o Áreas emisores, ejecutarán dicho Plan atendiendo, principalmente a los periodos de comunicación y vigencia de la información contenida en el mismo.

(9) RECIBIR INFORMACIÓN MEDIANTE CANAL CORRESPONDIENTE

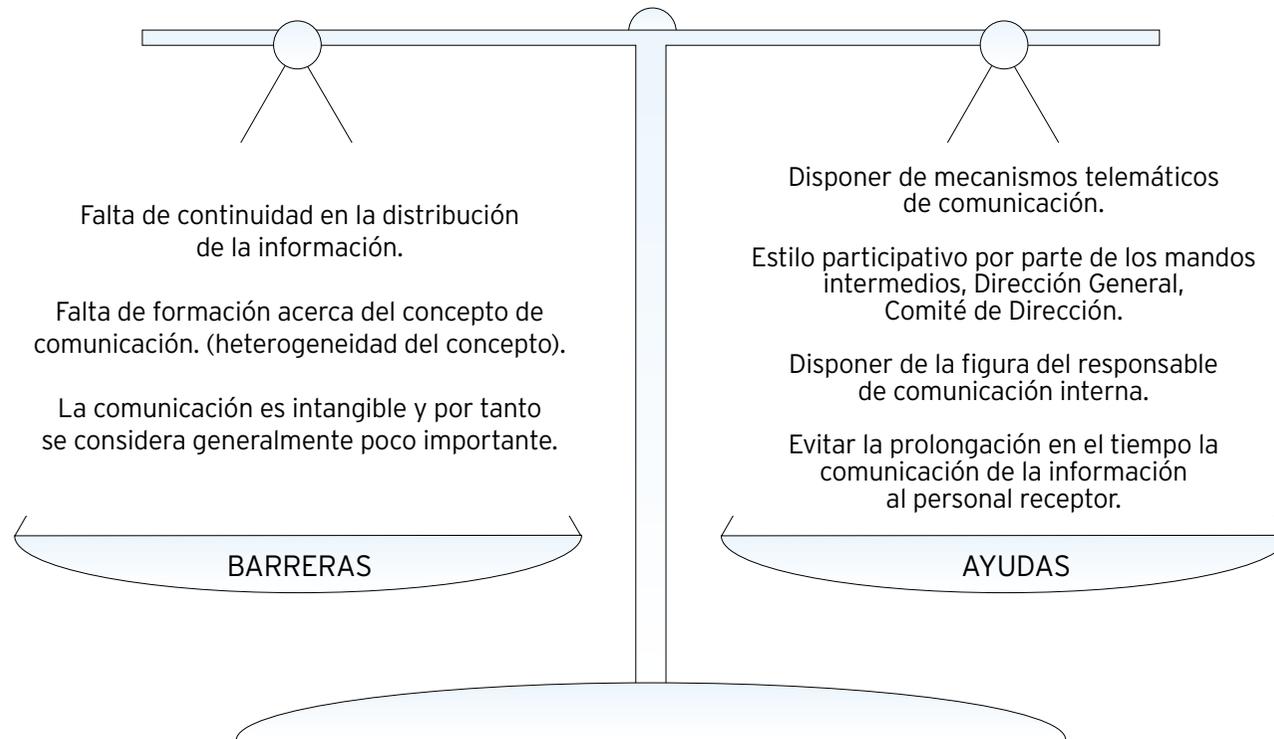
El personal afectado por las diferentes comunicaciones contempladas en el Plan de Comunicación recibirá los contenidos informativos, mediante el canal correspondiente, así mismo la Organización debe comunicar a todo el personal la necesidad de comunicar cualquier error, mejora o ampliación de la información, con el fin de mejorar la comunicación Interna y hacer partícipes de esta todos los miembros de la Organización.

(10) ¿EJECUCIÓN OK?

La Organización debe establecer una periodicidad de revisión del Plan de Comunicación, con el fin de comprobar que su ejecución es correcta, (Por ejemplo se puede atribuir una periodicidad de revisión trimestral).

En el caso de que no se cumpla alguna parte del Plan de Comunicación Interna, se definirán una serie de acciones correctoras que permitan cumplir los hitos del mismo.

¿Qué aspectos dificultan
o facilitan la
Comunicación Interna?



Se deben identificar aquellos elementos que facilitan o dificultan la implantación o el desarrollo del proceso específicos de su empresa y balancearlos con el objeto de “prevenir” problemas derivados de definir un enfoque teórico no real

¿Qué aspectos son considerados de especial relevancia?

-❖ Importancia de la participación de los **Mandos intermedios**, en la comunicación de la información.
-❖ Desarrollar un **Plan de Comunicación** planificándola, desarrollándola, verificando su efectividad y estableciendo mejoras que permitan optimizar los recursos empleados.
-❖ **Establecer un circuito ágil y rápido** desde los Departamentos o Áreas emisores, que permita llegar a todos los niveles de la organización desde la Dirección General/Gerencia hasta el personal operativo.
-❖ Garantizar que la **información enviada** a través de los distintos canales, llega al lugar adecuado, en forma y momento.
-❖ Hacer **partícipes** a todo el personal de la organización en la mejora de los mecanismos, contenidos, periodicidad del Plan de Comunicación, con el fin de fomentar los “Canales ascendentes”.
-❖ Desarrollar un **despliegue total** de la información relevante (ETT, interinos incluidos).
-❖ Disponer de algún tipo de función, (RR.HH., Dirección General, Responsable de Calidad, Marketing, etc.), que permita **gestionar los diferentes canales de comunicación**.
-❖ Realizar un implantación progresiva de los diferentes canales de comunicación de tal manera que permita **consolidar la cultura de comunicación interna** en la Organización.

¿Cómo revisamos
la Comunicación Interna?

■ ■ ■ ¿cómo revisar la comunicación interna?

La Comunicación Interna se tiene que gestionar por tanto revisar sistemáticamente, es por ello por lo que deben implantarse indicadores de medida que sirvan como elemento básico para una correcta evaluación y revisión de los mecanismos utilizados en la Comunicación Interna. En función del nivel de gestión de la Organización se plantean dos categorías, subjetivos (**percepción**) y objetivos (**indicadores**).

Posibles preguntas en estudio sobre la comunicación interna:

- La información obtenida de un mismo tema por diferentes vías es coherente y fiable.
- La información reflejada en los tableros informativos es suficiente y está actualizada con la periodicidad adecuada.
- Conozco adecuadamente cómo utilizar para cada tipo de información los diferentes canales de Comunicación Interna de que dispongo.
- Si los canales de información no funcionan correctamente, conozco a quién debo dirigirme para solucionar la incidencia.

Posibles indicadores:

- Número de mensajes emitidos por correo electrónico por persona.
- Grado de ejecución del Plan anual de Comunicación Interna.
- Número de Líderes involucrados en el despliegue de la Comunicación Interna.
- Número de quejas recibidas por incidencias en los canales de comunicación, (contenidos errores u obsoletos, retrasos en los comunicados, censura de la información, etc.).

¿Con qué dificultades podemos encontrarnos al medir indicadores?

FASES	DIFICULTADES
<ul style="list-style-type: none">➔ Disponer de claro apoyo de la Dirección.➔ Determinar el indicador.➔ Implantar el sistema para medir.➔ Instalar el sistema automático de captura de datos.➔ Medir indicadores.➔ Plantear objetivos.➔ Establecer comparaciones.➔ Valorar rendimientos.➔ Retroalimentar el proceso.	<ul style="list-style-type: none">➔ No convencimiento de la utilidad de la información.➔ Asociación errónea del concepto indicador = fiscalización.➔ Información descentralizada.➔ Los indicadores capturados y alimentados manualmente hacen peligran la veracidad del dato.➔ Encontrar datos de comparación.

¿Existen otras fuentes para mejorar?

AUDITORÍA INTERNA ISO

En la auditorías internas podrán aparecer no conformidades relacionadas con falta de información.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

Por ejemplo a través de preguntas como:

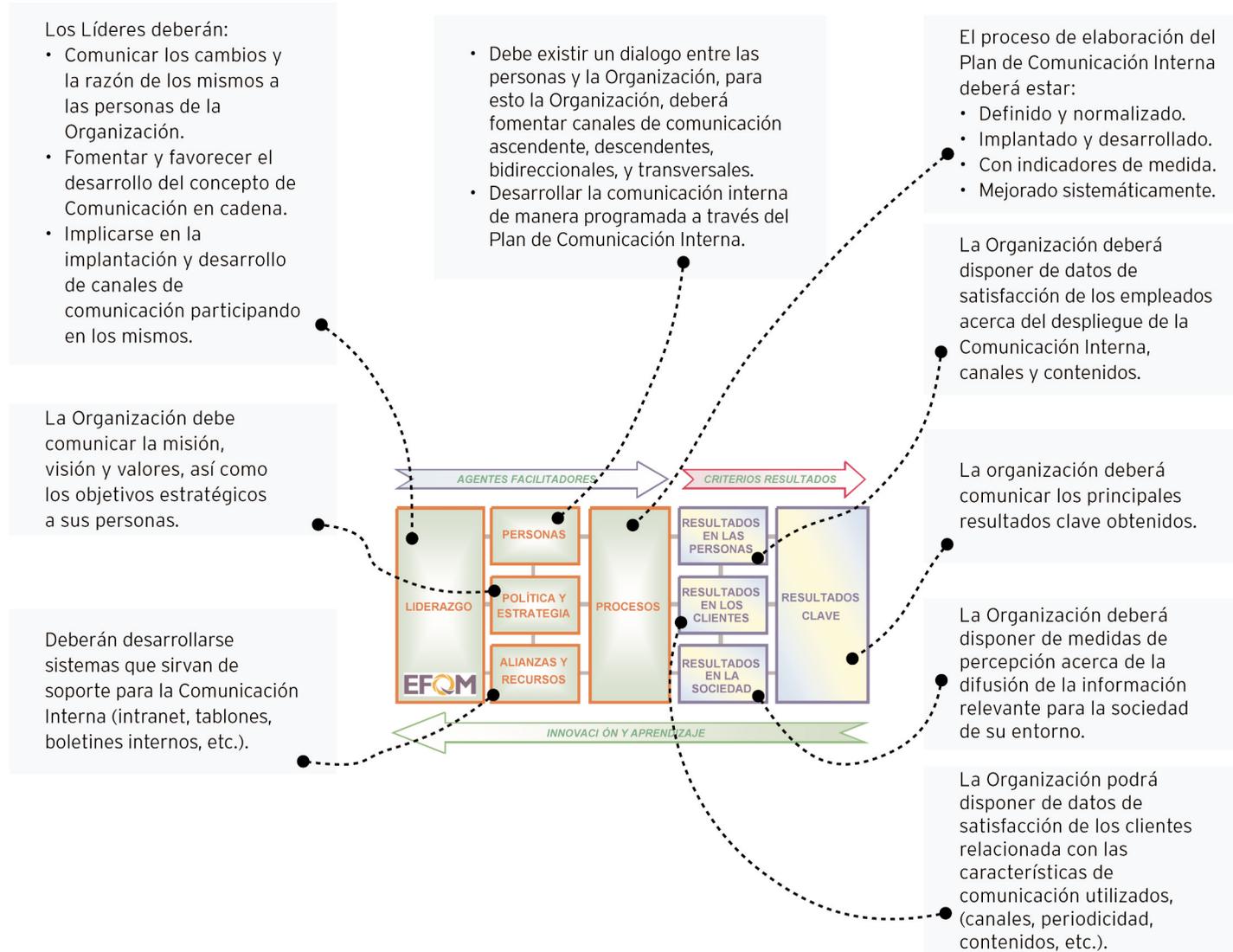
- ¿La Organización, y sus líderes velan por mantener los canales de comunicación y la información actualizada?
- ¿Cuándo quiero comunicar una idea o sugerencia dispongo de los medios necesarios para hacerlo?
- ¿La nueva información incorporada a los tabloneros informativos, esta claramente identificada?...

REUNIONES CON CLIENTES Y PROVEEDORES

Las reuniones con Clientes y Proveedores no sólo deberían servir como puntos de encuentro para negociar, sino también para recoger sus puntos de vista a posibles mejoras en la comunicación.

¿Cómo se relaciona
esta propuesta
con el Modelo EFQM?

Integración con el modelo EFQM



Equipo participante

El proceso ha sido analizado y definido recogiendo las experiencias y aplicaciones prácticas de un grupo de empresas multisectorial integradas dentro del Club 400.

Con la colaboración de:



Coordinado por:



**CLUB  MPRESA
400**

EMPRESA

programa de mejora competitiva

Instituto Aragonés de Fomento
C/ Valenzuela 9. 50004 Zaragoza
Tlf: 976 702 104 - Fax: 976 702 103
www.programaempresa.com

Con la colaboración de:



Coordinado por:

