



GUÍA PRÁCTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

ÍNDICE

¿POR QUÉ ESTA GUÍA?.....	2
--------------------------	---



	1
¿A QUIEN VA DIRIGIDA?.....	2
¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA (CI)?.....	2
¿PARA QUÉ SIRVE?.....	3
LA CI PARA FOMENTAR LA CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN.....	3
• Ventajas	
• Inconvenientes.....	4
FLUJO DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	6
• Vertical.....	6
• Horizontal.....	6
CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	6
• Medios de información.....	7
• Carta al personal.....	7
• Revista o periódico interno.....	8
• Cartelera.....	9
• Intranet.....	10
• Videoconferencia.....	10
• Correo electrónico.....	11
• Buzón de sugerencias.....	11
• Reuniones.....	12
• Canales de comunicación interna de hoy.....	12
• Sitio Web.....	13
• Mensajería instantánea.....	13
• Telefonía IP.....	13
• Foros y charlas (chats).....	13
• Telefonía Móvil	13
LA IMPORTANCIA DE UN COMITÉ DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	14
• Objetivo.....	14
• Integrantes.....	14
• Cómo formar el Comité de CI.....	15

FUNCIONES DEL COORDINADOR DE CI DENTRO DE LA EMPRESA.....	15
AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	17
EL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	18
• Cómo elaborar el plan de comunicación.....	18
• ¿Qué es una estrategia?.....	19
• Matriz de mando del plan.....	19
• Monitoreo, evaluación periódica.....	20
• Cómo evaluar.....	20
IDEAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	21
BIBLIOGRAFÍA.....	23

¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

Esta guía pretende, de una manera sencilla y práctica, orientar al coordinador de Comunicación Interna de Mossack y Fonseca, hacia los conceptos básicos, las

herramientas, técnicas y canales de comunicación interna de la empresa, a fin de que logre el desarrollo de una comunicación interna efectiva, enfocándola estratégicamente como un recurso necesario y de gran valor que refuerza el alcance de los objetivos de la empresa.

Cada vez son más las empresas que disponen de un departamento de comunicación interna. La mayoría están bajo la Dirección de Comunicación Corporativa, pero también pueden estar bajo las directrices de recursos humanos, marketing o de forma independiente.

La comunicación interna debe ser planificada y evaluada constantemente, es por ello, que se hace imperativo conocer y desarrollar el proceso que conlleva su ejecución.

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA GUÍA?

La guía está dirigida a la Coordinación de Comunicación Interna, su accionar revestirá a todos los miembros de la organización, es decir, empleados, gerentes, directivos, accionistas, abogados, incluso proveedores. Partimos de la idea de que los empleados, según dictan los valores y credos, son el primer y más importante público de las organizaciones.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?

La comunicación interna es la comunicación dirigida a los miembros de una organización, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas 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.

¿PARA QUÉ SIRVE?

La comunicación Interna dentro de una empresa es esencial al momento de designar responsabilidades a sus miembros, es importante al momento de las relaciones interpersonales y se utiliza para poder dirigir y coordinar todas las actividades diarias. Ayuda, además, a dar coherencia y credibilidad a la imagen de la empresa que se traslada al exterior, por medio de sus mismos empleados, siendo ellos los principales voceros de la empresa. Un empleado al salir de la empresa habla con su gente acerca de lo que vio, sintió, sufrió o disfrutó durante

su jornada laboral y si está bien informado y comprometido con los objetivos organizacionales ayudará a alcanzarlos.

LA CI PARA FOMENTAR LA CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

Cuando hablamos de fomentar confianza estamos hablando de cultivar la máxima en la transparencia en lo que se hace y en cómo se hace, de generar cohesión y de reconocimiento mutuo, de lograr mayor movilización y compromiso de todos, de conseguir una buena imagen interna de la organización gracias a un buen marketing interno en el que todos saben no solo lo que se hace, sino también por qué se hace.

VENTAJAS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA:

- La ventaja de Cultura es el Sentido. La comunicación interna le da un mayor significado al acto de trabajar, eleva la motivación, la participación, el trabajo en equipo y el compromiso individual de cada empleado.
- La ventaja de Negocio es la Productividad. La comunicación interna influye positivamente en la eficiencia, lo que genera mayores oportunidades de ahorro, inversión, creatividad, innovación, desarrollo y diferenciación en los mercados.

INCONVENIENTES DE LA FALTA DE CI

Una mala comunicación interna puede verse reflejada en una mala organización. Muchos de los problemas que encontremos en nuestro día a día, puede que deriven de ello.

Los efectos negativos de una mala o falta de política de Comunicación Interna pueden concretarse en los siguientes puntos:

Falta de identificación del trabajador con la Organización.	Ello da lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que, a su vez, origina una disminución en la productividad y una insatisfacción personal.
Falta de especificación de funciones y cometidos.	Distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos.
Desconocimiento de los avances y posibles mejoras.	La consecuencia directa es el desaprovechamiento del potencial humano de la Organización que, paulatinamente, va quedándose técnicamente obsoleto, lo que repercute en la calidad de los productos y servicios ofertados, y en la propia imagen de la Organización.
Deterioro del clima laboral	Si no dejas hablar y escuchas a tus empleados, cualquier cosa puede acabar en negatividad, secretismos y chismorreo
Desmotivación y pérdida de productividad.	Los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos.

FLUJO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Las vías o flujos de la comunicación interna en las empresas tienen cuatro direcciones. Teniendo en cuenta la **dirección del mensaje dentro de la empresa**, hablamos de:

Comunicación Vertical:

1. Será ascendente si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios

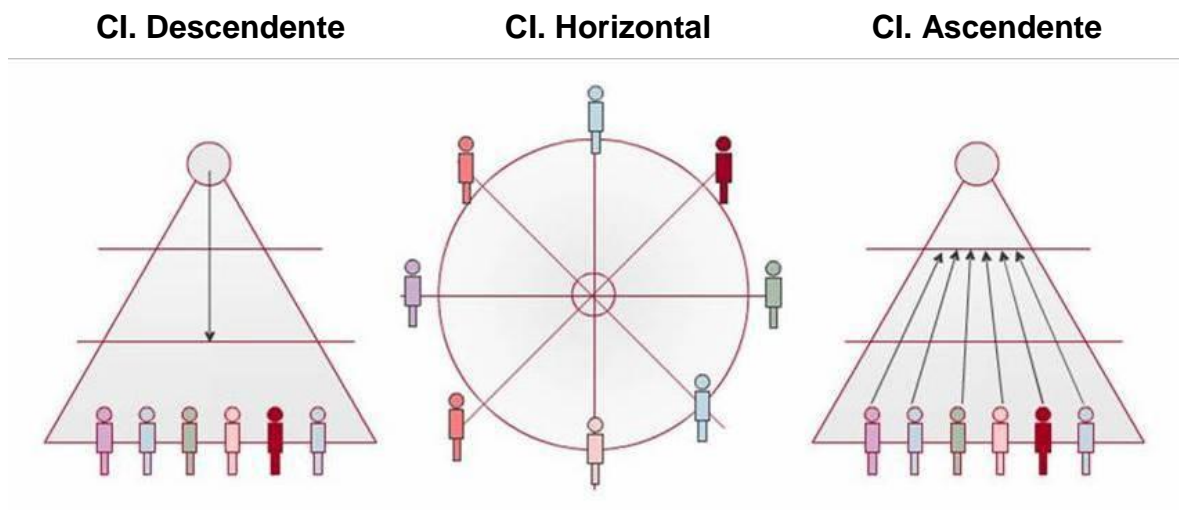
hacia la dirección). Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados, etc.

2. Será *descendente* si la información fluye hacia abajo (desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores). Ejemplos: circulares, memorándum, tabloneros de anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.

Comunicación Horizontal:

Es la que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización o de un mismo departamento. Tiene gran importancia a efectos de coordinación.

Ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que deben intervenir varios **departamentos**. Ejemplos: Trabajo en equipo o reuniones de trabajo, notas de departamento, comunicados internos.



CANALES O HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Las herramientas o canales de comunicación permiten, a través de diversos soportes y formatos, poner en contacto a dos o más actores del proceso de comunicación. La elección de las herramientas depende de la intención de comunicar de manera más o menos directa; de hacerlo de manera personalizada o masiva; de la búsqueda de difusión, de diálogo, de intercambio o de ser el medio para recibir información.

Antes de avanzar en la descripción de algunas de las herramientas más comunes, es necesario advertir que estas deberán ajustarse a las necesidades esbozadas en cada objetivo y en cada estrategia comunicacional, ya que así tendrán un verdadero sentido en su accionar. No debemos tomarlas como exigencia sólo porque otras instituciones cuenten con ellas.

Explicaremos cada uno de los medios bajo los siguientes parámetros: Descripción; en qué consiste la herramienta; objetivo: qué pretendemos conseguir con su utilización; uso más frecuente: consustancias por los cuales elegimos esta herramienta más habituales en las que utilizan; ventajas: los motivos por los cuales elegimos esta herramienta y no otro, donde se contemplará el costo, temática, impacto, rapidez, receptores, volumen de trabajo que supone su realización.

Herramientas de Información.

Publicación internas: existen varios tipos de publicación interna, cuyo destinatarios, pueden ser todos los empleados, o colectivos concretos: mandos, clientes o accionistas.

- Carta al personal
- Revista o periódico interno
- Cartelera
- Intranet
- Videoconferencia
- Correo electrónico
- Buzón de sugerencias
- Reuniones

Carta al personal

Descripción: es un texto escrito en formato de carta dirigida a todo el personal o un colectivo en concreto. Su envío puede ser periódico o coyuntural, o ante situaciones de emergencia.

Objetivo: transmitir informaciones importantes, con carácter formal que requiera el sello de la dirección.

Uso más frecuente: informar sobre cambios relevantes, como por ejemplo cambios en los organigramas, para intentar desmentir rumores. Acostumbra a ser útil en situación de crisis.

Ventajas: es un instrumento de información ágil, de rápida difusión y escaso costo, y dada la relevancia del autor, será leída.

Inconveniente: puede provocar alarma, si se produce con carácter excepcional. Si se informa de manera continua puede perder relevancia y vanidad.

Recomendaciones: su extensión nunca será superior a una página. Se enviará un único mensaje con un lenguaje claro y directo.

Revista o periódico interno

Descripción: es un documento escrito, de varias páginas impresas, de carácter colectivo y aparece en un determinado periodo de tiempo, oscila entre mensual o trimestral. Con escrito de una o varias materias, en función de la periodicidad dependerá su contenido.

Objetivo: informar, sobre aspectos generales o específicos de la empresa de su entorno, desarrollar la comunicación interna, ascendente, descendente y horizontal; motivar, mediante el subrayado de experiencias positivas realizadas en la empresa, dar formación sobre método de trabajo, etc. Así, como, integrar; desarrollando sentimientos de pertenencia al grupo y haciendo desaparecer información departamental.

Uso más frecuente: dar a conocer a toda la organización, de forma homogénea, una serie de informaciones de interés general y reforzar mensajes difundidos por otros canales. En función de los objetivos que pretendamos, esta información se realizará de un modo u otro, siendo una técnica más difundida dentro de las políticas de comunicación de la empresa.

Ventajas: crea una cita periódica con el lector, la plasticidad, tamaños, formas y polivalencia de contenidos, que la empresa adecuará según sus necesidades; su eficacia, ya que permite reforzar mensajes difundidos y el índice de comprensión y memorización de su lectura es bastante alto.

Inconvenientes: su mantenimiento resulta bastante pesado, por el esfuerzo que supone poner en marcha toda una máquina de redacción y confección, la necesidad de innovación y motivación para conseguir la máxima participación de los trabajadores.

Cartelera

Descripción: es el espacio destinado a dar a conocer la comunicación formal escrita, existiendo diferenciación de espacios, en función de los objetivos que se persigan y al colectivo que se dirija. Debe colocarse en lugar visible, de fácil acceso al personal.

Objetivo: exponer durante un tiempo información de interés al público elegido / destinatario.

Uso más frecuente: la cartelera es un instrumento clásico en las organizaciones. Incluye información desde: la dirección, comité de empresa, desde la dirección al personal (comunicación vertical), información legales, así como referente a normas, procedimientos, campañas publicitarias, resultados, etc. Comunicación horizontal: información de carácter general de actividades, sobre los avances del negocio.

Ventajas: es muy simple y sencillo, con bajo costo y de fácil ejecución. Permite difundir todo tipo de información, desde primeras noticias o como medio de refuerzo de temas comentados en reuniones u otras informaciones.

Inconvenientes: la información está limitada a lo expuesto en el panel. Dado que es un medio, simple y accesible, no se acostumbra a cuidar en exceso, tanto en la forma como en el tiempo de permanencia de la documentación, por lo que en numerosas ocasiones está muy desfasada.

Recomendaciones: es necesario integrar el tablón de anuncios dentro de la planificación de la comunicación y no como un hecho aislado. Diferenciar espacios o secciones dentro del propio panel, por ejemplo, entre informaciones urgentes e importantes, de otras más banales. No sobrecargarlo de información, ya que ello lleva a la falta de atención y dispersión de los mensajes

Intranet:

Descripción: es un sistema de nueva tecnología adaptado a las necesidades de la empresa.

Objetivo: aprovechar las nuevas tecnologías como canal de comunicación para informar.

Uso más frecuente: puede llegar a sustituir a otras herramienta de información, como cartas, el tablón o murales, la revista, etc.

Ventajas: la disminución importante de las comunicaciones escritas dentro de la organización, lo que llevaría a: una reducción de costos, agilidad de difusión, la certeza que llega a todo el público objetivo, y se puede utilizar diferentes lenguajes: escrito, video, movimiento, interactivo.

Inconveniente: la información en estos temas, nivel de desconocimientos de los destinatarios.

Recomendaciones: hay que cuidar mucho la presentación y convertirlo en algo ágil y atractivo.

Video conferencia

Descripción: es un sistema de telecomunicaciones vía satélite, transmite imágenes y sonido y permite interrelacionar a varias personas a un mismo tiempo, permaneciendo geográficamente distantes.

Objetivos: posibilitar a los diferentes destinatarios participar en una reunión para intercambiar información, sin tener que desplazarse, optimizando el coste del tiempo de traslado.

Uso más frecuente: por multinacionales intercontinentales, donde el tiempo de desplazamiento y el costo del mismo se ven afectados. También se usa en reuniones muy estructuradas en las que no sea necesario establecer un proceso de negociación y en la formación a distancia.

Ventajas: supone un ahorro de tiempo, dinero y estrés por el desplazamiento y agiliza la toma de decisiones grupales.

Inconvenientes: el costo de alquiler o compra de equipo y la pérdida de interacción humana que se establece en cara a cara.

Recomendaciones: dado el coste que supone esta herramienta, las reuniones deben estar muy preparadas y estructuradas con el fin de optimizar al máximo el tiempo.

Correo electrónico

Descripción: establecimiento de interacción entre diferentes usuarios de informática, conectados a una misma red interna.

Objetivos: posibilitar al usuario la recepción o emisión de mensajes entre personas conectadas a una misma red informática, como una mensajería interactiva.

Uso más frecuente: envío de cualquier tipo de mensajes, desde la convocatoria de una reunión a informaciones generales o específicas de la empresa.

Ventajas: rapidez en la comunicación, multidifusión: poder enviar a varios usuarios a la vez el mismo mensaje, confidencialidad, acceso restringido al ordenador, envío de mensajes mas documento adjunto, reducción de costos, papel, fotocopia, sobres de envío, reducción de número de llamadas telefónicas.

Inconvenientes: Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos a que haya un exceso de información. Además la gente tiende a imprimir todos los mensajes recibidos lo que provoca una avalancha de papeles que precisamente se pretende evitar mediante el correo electrónico. Medio difícil de controlar, impacta de manera decisiva la imagen corporativa y las relaciones sociales con las audiencias tanto internas como externas.

Recomendaciones: mensajes sencillos y adaptados al medio. Acostumbrar al usuario al manejo de este instrumento.

Buzón de Sugerencias

Descripción: cajón con una abertura en forma de urna, que acostumbra estar colgado de la pared, en diferentes puntos de la organización. En él se introducen un formulario preestablecido, con ideas o sugerencias de cambio. Permite establecer un circuito de análisis de las propuestas y devolución de la información, sobre la aceptación y puesta en marcha de determinadas propuestas.

Objetivos: dar la opción a los empleados que lo deseen para que aporten sus opiniones y sugerencias, con el fin de hacerlos partícipes de las mejoras de funcionamiento. Es un elemento de motivación y aportación.

Uso más frecuente: todo tipo de organización.

Ventajas: bajo coste y fácil acceso a todos los colaboradores.

Inconvenientes: puede convertirse en buzón de reclamaciones.

Recomendaciones: en la retroalimentación de la decisión adoptada es necesario el agradecimiento explícito por la aportación realizada, por parte de una persona con entidad de la organización, por ejemplo, la dirección. Se debe establecer una prima con relación a las aportaciones que supone la propuesta como elemento de motivación.

Reuniones

Descripción: juntar o congregar a una serie de personas con unos objetivos comunes, las cuales intercambian información sobre uno o varios temas para llegar, a través de compromisos comunes, al logro de dichos objetivos.

Objetivos. Puede tener una doble vertiente. Puede ser instrumento de información y pueden serlo también de comunicación, de un modo convergente o excluyente.

Uso más frecuente: su uso condicionará el tipo de reunión. La más común son: para informar, recoger información, intercambiar puntos de vistas, generar ideas, negociar con el fin de llegar a un acuerdo, tomar decisiones.

Ventajas: Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

Inconvenientes: Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

Canales de comunicación interna de hoy

- Sitio Web
- Mensajería instantánea

- Telefonía IP
- Foros y charlas (chats)
- Telefonía Móvil

El más representativo de todos los medios digitales corporativos, es quizás el sitio web. Hoy en día es inconcebible una organización sin presencia en la World Wide Web ya sea con fines puramente informativos u orientación hacia el comercio electrónico. Al ser uno de los medios más visible, el trabajo estratégico aquí es imprescindible.

Mensajería instantánea

Ha tomado mucha fuerza por el masivo número de usuarios de aplicaciones comerciales. A pesar de sus muchas bondades requiere cuidado y control. El trabajo desde las áreas de comunicación para atender y aprovechar este medio resulta ineludible pues puede convertirse en una herramienta muy poderosa para agilizar el intercambio de información tanto interna como externa.

Telefonía IP

Este medio es muy importante pues tiene el futuro asegurado en la comunicación empresarial. Se sabe que el futuro de las telecomunicaciones está muy asociado con el Protocolo de Internet (IP). Así que la telefonía facilitará la integración de voz y datos en lo que hoy día se llama la mensajería unificada.

Foros y charlas (chats)

Generalmente integrados en interfaces de páginas Web. La capacidad interactiva que ofrece amerita considerarlos de manera independiente. Bien encauzado son herramientas en los procesos comunicativos donde se necesite participación y retroalimentación.

Telefonía Móvil

Genera un impacto muy importante en el medio empresarial y que no puede ser desconocido (SMS Y MMS). Estos medios resultan muy útiles para llegar a audiencias dispersas geográficamente pero presentan, por lo menos por ahora, limitantes en la cantidad de información que recibe.

LA IMPORTANCIA DE UN COMITÉ DE COMUNICACIÓN INTERNA

En Comunicación Interna es indispensable sumar ideas y voluntades por tanto, el trabajo en equipo es una actividad que se debe poner en marcha.

En este caso partimos de la idea de que cuantas más personas aporten ideas, esfuerzo y destrezas de manera comprometida a la causa de la comunicación interna y trabajen para ello, mejores serán los resultados.

La justificación del comité descansa en la idea de que la Comunicación Interna es una responsabilidad compartida, tarea de todos los miembros de la empresa

Objetivo del comité

Como cualquier comité se trata de convocar y reunir a un conjunto de personas representativas de la empresa para que aporten ideas, opinen, ejecuten y hagan posible el trabajo coordinado y la cultura colaborativa en coherencia con los objetivos del negocio.

Se trata de crear un órgano de consulta y de apoyo, que dirigido por el responsable de Comunicación Interna podrá:

- Sugerir actividades en el diseño del Plan de Comunicación Interna.
- **Participar** en campañas concretas.
- Apoyar la puesta en marcha de planes y el cumplimiento de las Políticas de Comunicación Interna.
- Transmitir información importante, garantizando su comprensión.

El fin último del Comité de Comunicación Interna será consolidar una cultura de colaboración e innovación llegando a la sensibilidad de cada uno de los integrantes de la empresa.

Los integrantes del Comité de Comunicación Interna

Hay que crear una red de apoyo con los diferentes jefes de área y con los corresponsales internos. Los corresponsales internos son un grupo de colaboradores -*que* bien podrían ser propuestos por el jefe de área- para escribir periódicamente sobre algún tema en los canales oficiales de la empresa y para colaborar en la difusión de los valores y del proyecto corporativo.

Con este equipo de trabajo se da mayor protagonismo a las personas y además, se gana en implicación y en representatividad de las diferentes áreas de la empresa: apoyo administrativo, personal especializado, supervisores y coordinadores, directores, gerentes, abogados, contabilidad, marketing, calidad...etc.

Cómo formar el Comité en Comunicación Interna

La empresa deberá facilitar a los miembros del Comité de Comunicación Interna como mínimo tres sesiones de formación anual de dos o tres días de duración. Los cursos pueden tratar diferentes temáticas: **barreras en comunicación interna, gestión de personas conflictivas, clima interno, liderazgo y reconocimiento, etc.**

Si la iniciativa de crear un comité es para usted muy nueva y el personal se muestra escéptico, puedes ir poco a poco. Por ejemplo podrías comenzar creando un pequeño equipo de apoyo con algunos líderes responsables de áreas. Estas personas deben contar con algunas características como buenas escritura, buenas relaciones interpersonales, conocimiento del negocio de la empresa y proactivo.

FUNCIONES DEL COORDINADOR DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

El Coordinador de Comunicación Interna asume responsabilidades directivas, estratégicas y operativas, las mismas que desempeña desde un plan siempre alineado al plan del negocio.

Estas responsabilidades varían según objetivos, características y circunstancias de cada empresa.

Responsabilidades básicas:

Analizar e informar

- Identificar, conocer el **entorno del negocio**; **segmentar** a sus diferentes públicos.
- Identificar y analizar el clima, la reputación interna; **definir el estado de la comunicación interna.**
- Identificar las **oportunidades informativas.**

- Facilitar **una información oportuna** es imprescindible para dar a conocer, aclarar y motivar a los colaboradores

Sensibilizar y explicar

- **Detectar** necesidades formativas y sensibilizar a líderes y en general, a todo el personal sobre la importancia y responsabilidad en la comunicación interna.
- **Sensibilizar** sobre el proyecto de futuro; proyecto de empresa, sobre el valor de la mejora permanente y el reto del esfuerzo colectivo. Concienciar sobre la importancia de crear una cultura de colaboración y de innovación, sobre la necesidad de gestión del cambio y sobre el valor que aporta un buen clima de trabajo.
- **Apoyar e intervenir en la formación** de líderes, de portavoces y de las redes de comunicadores internos, a líderes a fin de que gestionen de forma eficaz la comunicación interna.
- **Explicar bien un tema** con los detalles y las palabras adecuadas es una necesidad que ayuda a comprender las razones de las decisiones.

Planificar y preguntar

- **Diseñar conjuntamente con las áreas de marketing y recursos humanos**, las políticas de comunicación y el plan estratégico de Comunicación Interna con el fin de crear un discurso coherente.
- **Optimizar** de forma permanente los canales oficiales de la empresa.
- **Planificar** para después coordinar actividades y poner en marcha el Plan de Comunicación Interna.
- **Indagar** para fomentar el diálogo interno entre áreas, para comprobar que se ha comprendido, para descubrir necesidades y también para constatar que no hay barreras en el proceso de comunicación.

Asesorar y evaluar

- **Apoyar a todas las áreas en todo tipo de campañas informativas** previstas e imprevistas sobre reglas y normas de la organización, situaciones de crisis, seguridad, etc.

- **Asesorar y apoyar iniciativas de comunicación digital** promoviendo el uso de las nuevas tecnologías: uso de la web, redes sociales y teléfono móvil.
- **Evaluar todas las acciones emprendidas:** el clima, la imagen interna, el plan de comunicación interna, los proyectos digitales y los programas de comunicación interna

AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA (MONITOREO, EVALUACIÓN PERIÓDICA)

Los beneficios más relevantes de las auditorías de las comunicaciones internas en las empresas, se resumen en los siguientes aspectos:

- La constatación en "situ" de los procesos de comunicación
- El levantamiento de información (diagnóstico)
- La retroalimentación
- La mejora de los canales de comunicación
- Apoyo a las acciones de capacitación para mejorar las comunicaciones.

Las **herramientas de diagnóstico** que son utilizadas al momento de hacer una auditoría son:

- Cuestionarios,
- Dinámicas de grupo,
- Encuestas de clima laboral,
- Encuestas individuales,
- Entrevistas en profundidad,
- Focus groups,
- Programas en donde los empleados elaboren sugerencias,
- Reuniones con trabajadores,
- Sistemas digitales de preguntas y sondeos.

Con estas herramientas se trata de recabar datos de carácter subjetivo para extraer conclusiones fehacientes sobre la eficacia de los esfuerzos de comunicación y los distintos medios utilizados.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La auditoría es el punto de partida para poner en marcha el Plan de Comunicación Interna, la cual debe incluir.

Objetivos

- Estrategia de comunicación
- Público objetivo
- Ejes y mensajes
- Plan de acciones
- Cronograma
- Presupuesto

¿CÓMO ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA?

El Plan de Comunicación es el punto de llegada en el proceso del diagnóstico y se convierte, también, en el momento inmediato a pasar a la acción. Responde a un proceso de diagnóstico y planificación y, por ello, es muy importante tener en cuenta qué enfoque de planificación entró en juego a la hora de llevar a cabo el proceso.

Es una hoja de ruta que sirve para guiarnos en los diferentes caminos – planeados y espontáneos– que recorreremos durante un período preestablecido. Por eso debe contemplar acciones que vayan desde lo más inmediato hasta lo más remoto.

En la realización de un Plan de Comunicación, hay que tener muy presente cuáles son los objetivos generales y específicos de la planificación, a quiénes nos vamos a dirigir (nuestros grupos de interés), el diagnóstico de cómo estamos hoy y hacia dónde queremos ir (qué realidad queremos cambiar), y el escenario donde sucederá, para luego detenernos y plasmar, también por escrito, cuestiones que responden a diversos ejes: el tiempo, los recursos, los responsables, el presupuesto. Veamos en detalle los elementos del plan de comunicación.

Primer paso: Objetivos generales y específicos

Para comenzar el plan de comunicación tenemos que definir objetivos generales o líneas estratégicas. Esto guiará el desglose posterior de nuestro plan y, además, deberá estar relacionado directa y necesariamente con la identidad de la

organización. Recordemos que por identidad nos referimos a la misión, los valores y la visión de mundo que tiene la organización, pilares fundamentales de la propuesta de cambio social que promueve. Todas nuestras comunicaciones deberían abonar y potenciar esta identidad.

Segundo paso: Grupos de interés

Son los grupos con los que hay que trabajar, para alcanzar los objetivos generales. Una vez seleccionados, para cada uno se definirá un objetivo específico, en función de los que se pretende alcanzar y de su característica y sus intereses.

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

La estrategia es una solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacio determinados.

Describen cómo se va a trabajar para el logro de los objetivos anteriormente Planteados. Deben precisar qué hacer, para quiénes, con quiénes y de qué manera. Para definir las nos preguntamos: ¿cómo podemos lograrlo?

Para seleccionar las estrategias es necesario considerar:

- Probabilidad de incidencia en la solución del problema o la necesidad.
- Prioridades e intereses de los grupos involucrados.
- Presupuesto.
- Pertinencia.
- Período que se debe cubrir.

Herramientas y actividades de comunicación.

Aquí entra en juego la parte más creativa del plan de comunicación: el desarrollo de las herramientas o actividades que permitirán llevar a lo concreto los objetivos definidos. Es decir, qué vamos a hacer para poner en práctica lo estratégicamente planteado hasta el momento.

Matriz de mando del plan

Con el diseño de la matriz, el coordinador de Comunicación interna llevará el control del plan de manera sencilla, facilitándole su realización y su proceso de verificación. A manera de ejemplo, en la matriz puede ir lo siguiente:

- **Objetivo de CI:** Crear compromiso y pertenencia de los colaboradores hacia los programas sociales de la Mossack y Fonseca.

- **Audiencia a impactar.** Todos los colaboradores de Mossack y Fonseca.
- **Estrategia:** segmentación interna de audiencias.
- **Tácticas:** ventana de internet, eventos internos, etc.
- **Medios a utilizar:** Intranet, murales, reuniones con los jefes.
- **Herramientas:** La red de computadoras de la empresa.
- **Proveedores:** Dirección de Sistema, Marketing.
- **Costo:** Impresión de la pagina intranet B/.00.00

Objetivo	Audiencia a impactar	Estrategia del objetivo	Tácticas de la estrategia	Indicador de Gestión	Medios a utilizar	Herramientas necesarias	Proveedor	Costo

Evaluación periódica

La evaluación es una especie de balance que debería ser obligado para todo profesional ya que sirve para detectar errores, comprobar avances, aciertos y mejoras en las acciones trabajadas.

También, para realizar cambios en el plan actual: introducir nuevas pautas y recomendaciones; hacer las correcciones necesarias en el plan de acción según las dificultades y necesidades observadas.

Se evalúa para garantizar el uso eficaz y la inversión en comunicación interna, para optimizar los planes futuros, establecer nuevas prioridades y tomar nuevas decisiones.

¿Cómo evaluar?

El seguimiento cuantitativo del plan de comunicación interna. Se trata de evaluar la actividad a través de estadísticas y métricas comparativas:

- Número de publicaciones y ediciones a través de los canales existentes, en un mes, en un año.
- Medición de una actividad concreta, analizando la audiencia y el impacto de los mensajes y el seguimiento de un canal (número de personas a las que llegó el mensaje).
- Evaluar el ambiente físico y social a partir de un estudio de clima interno.
- Evaluar las comunicaciones generadas en un periodo concreto; estudio que es posible gracias a la auditoría de comunicación interna

Recomiendo utilizar la técnica DAFO para potenciar las fortalezas y las oportunidades y afrontar debilidades y amenazas, a través de un Focus Group.

IDEAS QUE AYUDAN A MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA:

- **Diseña campañas divertidas.** Diseña campañas concretas involucrando a todo el personal, recurriendo al entusiasmo, a la emoción, a los recursos digitales: banner, post, newsletter, etc.
- **Campaña para difundir y afianzar la cultura corporativa.** En esta campaña puedes editar o re-editar el Manual del empleado, estos cuadernillos contienen la misión, los valores y el plan de acción de la empresa, así como las reglas de la empresa.
- **Campaña para integrar y alinear al personal en los objetivos empresariales.** Puedes organizar un concurso de storytelling, de anécdotas corporativas. Promociona el concurso e intenta que los premios sean atractivos. El objetivo es crear “engagement”, promoviendo un sentimiento de orgullo y pertenencia.
- **Lanza mensajes oportunos.** Estudia las oportunidades informativas. Revisa la temática de tus mensajes ¿el contenido de tus mensajes es oportuno?
- **Mini estudio de clima interno.** Un mini estudio de clima en un área concreta. Elige el área más conflictiva o la menos productiva. El objetivo es planificar una encuesta para anticiparte a problemas futuros. Si mejoras el clima de un área problemática mejorará el flujo de comunicación horizontal y se notará en toda la organización.

- **Mide y evalúa los canales 2.0.** Evalúa y optimiza los canales formales de comunicación: el portal de RRHH, blog de la empresa, el Newsweek. Mide su impacto.
- **Programas de comunicación interna integrales.** Convoca al área de Marketing, Recursos Humanos, entre otras áreas, y crea un programa conjunto. Por ejemplo, para recibir sugerencias sobre un asunto muy concreto.
- **Forma en carencias de comunicación.** Apoyada en la entrevista periódica de desempeño elabora una lista de competencias en comunicación requeridas para cada área. Personaliza en lo posible la formación. Todos necesitamos mejorar nuestras habilidades de comunicación escrita, verbal y no verbal. Según las carencias detectadas en comunicación y las prioridades, sugiere cursos de formación.
- **Organiza foros.** Crea foros para hablar sobre temas concretos que preocupan a tu empresa. Por ejemplo, crea un foro sobre ¿Cómo fomentar mejores aportaciones? ¿Qué podemos hacer para innovar?
- **Simplificar y repetir,** los mensajes básicos, las ideas más importantes.
- **Organiza un plan de fin de semana de voluntariado.** Por ejemplo, visitar ancianos, orfanatos, hospitales, etc. Estas acciones unen, gustan a la mayoría y crean pertenencia.
- **Fomenta el deporte y la cultura** organizando eventos después del trabajo o un fin de semana.

Bibliografía:

Sanz de Tajada. La auditoría de la imagen de la empresa. Síntesis, Madrid, 1996.

Chalvin, D. Auto diagnóstico de los Dirigentes Asociación para el progreso de la Dirección, Madrid, 1994

Díaz Meco, Luis Miguel. Blog: sencillas reglas para trabajar en comunicación interna.

Huete Luis. Artículo en el Confidencial. Las empresas necesitan un buen vuelco en sus comunicaciones internas.

Gutiérrez Adriana. Comunicación Empresarial. ECOE Ediciones, Colombia. Año 2007.

Zapata Lelia. Blog: 20 ideas para mejorar la Comunicación Interna.

Diez Freijeiro, Sara. Técnicas de Comunicación Interna. Bogotá. Ediciones de la U, 2011.