

GEMMA GÓMEZ MANAGUERRA

*Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología
Consultora de Recursos Humanos BLC HUMAN*

Extracto:

BREVE, pero bien estructurada referencia, sobre el proceso a seguir en la implantación de un Plan de Comunicación Interna.

Sumario:

- I. Marco de referencia.
- II. Comunicación Interna como herramienta de *management* empresarial.
- III. Plan estratégico de Comunicación Interna.
 - Diagnóstico de la situación existente de Comunicación Interna en la empresa.
 - Análisis de los mensajes requeridos por los públicos-objetivos.
 - Análisis de los medios adecuados a los mensajes.
- IV. Diseño del Plan de Comunicación Interna.
 - Plan de Información.
 - Plan de Medios.
 - Plan de Formación hacia la Comunicación Interna.

I. MARCO DE REFERENCIA

Cualquier empresa de servicios triunfa, cuando se pueden generar las variables de éxito del negocio con la integración de sus Recursos Humanos en el proyecto que representa la empresa.

La experiencia que mostramos a continuación tiene por objeto mejorar la comunicación inter-departamental entre las distintas unidades de negocio existentes, a través de la activación y refuerzo de las funciones del mando en el terreno de la comunicación con su equipo.

Se trata de diseñar una intervención en materia de Comunicación Interna poniéndola al servicio del trabajo, ayudando a los mandos intermedios a trabajar más eficientemente con sus colaboradores y en, en definitiva, motores de la Comunicación Interna.

II. COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA DE *MANAGEMENT* EMPRESARIAL

En un entorno empresarial y competitivo como el que vivimos, en el que sin duda alguna los Recursos Humanos constituyen el elemento clave de cualquier organización, el establecimiento de políticas eficaces de Comunicación Interna pasan a desempeñar un papel fundamental.

La integración de los equipos humanos, la implicación de los mismos en fines comunes y la motivación para hacer propios estos objetivos constituye la clave de éxito.

No se trata solamente de informar, sino de recoger opiniones, ideas, sugerencias y necesidades del equipo humano de la organización, considerando la Comunicación Interna como una auténtica herramienta de gestión empresarial que impregne toda la organización en sus diferentes áreas y que sus fines ayuden a alcanzar los objetivos de los distintos departamentos difundiendo estrategias, políticas y objetivos.

Sólo así estaremos apostando por formas de modelos ágiles con capacidad de implicar y motivar a los Recursos Humanos y como consecuencia, poder conseguir una mayor competitividad en la empresa.

III. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Proceso metodológico a seguir:

ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Involucración y asunción de la alta dirección de la organización en materia de Comunicación Interna conociendo su visión sobre la Comunicación Interna mediante entrevistas individuales a los mismos.

- Conocer las opiniones que distintas personas manifestaban sobre la situación de la comunicación en su entorno de trabajo, las dificultades y debilidades, puntos fuertes, utilidad que observaban sobre la información de que disponían y los actos de comunicación que estaban ya institucionalizados. Por otra parte, dar paso a la participación de los verdaderos protagonistas de la Comunicación Interna en la configuración de un plan de acción que incorporara sus necesidades y expectativas y por último, y como consecuencia, crear una sensibilidad hacia la comunicación.

Datos a obtener:

- Percepción de la situación actual de la Comunicación Interna.
- Análisis de los mensajes preponderantes.
- Descripción de los medios actuales.
- Propuestas de mejora y futura de medios.

ANÁLISIS DE LOS MENSAJES REQUERIDOS POR LOS PÚBLICOS-OBJETIVOS

Después de poseer una visión global de los objetivos asumidos y previstos por la cúpula directiva, se procede a un análisis sistemático de entrevistas a una muestra de empleados, mediante un análisis tanto cualitativo como cuantitativo.

Datos a obtener:

- Percepción de la Comunicación Interna, en todas las direcciones descriptivas de intercambio.
- Necesidades de comunicación actuales, obtenidas de sus problemáticas actuales.
- Tipos de mensajes que actualmente se utilizan y el nivel de exigencia de otros mensajes.
- Variables que inciden bien como obstáculo bien como favorecedor de la Comunicación Interna.
- Análisis de los medios posibles y actuales para las problemáticas previamente analizadas.

ANÁLISIS DE LOS MEDIOS ADECUADOS A LOS MENSAJES

Con los resultados de las entrevistas y junto con los datos obtenidos en el cuestionario, se configura un panorama de opinión a contrastar con los mandos intermedios mediante grupos de opinión. En él se pretende recoger el abanico de opiniones más adecuado y conveniente de las temáticas de Comunicación Interna.

Posibles medios/canales de Comunicación Interna:

Comunicación interpersonal	Comunicación escrita
Sistemas de reconocimiento por escrito	Reuniones grupales
Tablón de anuncios	Sistemas <i>open hall</i>
Sesiones informativas interdepartamentales	Trabajo en equipo por proyecto
Equipos de mejora	Correo de voz
Almuerzos programados	Visitas programadas
Convenciones de año	Puntos de información y comunicación
C/C Mail	<i>Intranet</i> de Comunicación Interna
Hoja de información selectiva	<i>Newsletter</i>
Buzón de sugerencias	Videos institucionales
CD ROM	Política de puertas abiertas
Boletines interdepartamentales	Folleto de compañía
Memoria de compañía	Manual de acogida
Manual de organización	Encuesta de opinión
Revista de empresa	

IV. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

PLAN DE INFORMACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

En un Plan de Comunicación Interna antes de proceder a comunicar hay que estructurar, elaborar y diseñar los mensajes más adecuados, determinando los mensajes a transmitir, los emisores y los procesos de emisión.

Los mensajes deben confluir dentro de una política de Comunicación Interna con diferentes direcciones y vectores de comunicación, no se puede pensar en una visión lineal, sino concurrente de los distintos mensajes en los mismos medios de Comunicación Interna.

De igual modo, debemos proceder a asignar rutas prioritarias de comunicación, identificando aquellas emisiones más acordes con los mensajes.

Hay tres emisiones principales que siempre tendrán que actuar en compañía, ya que deben participar en el proceso, aunque tengan mayor peso en su intervención una u otra, según el momento y las características de los mensajes. Alta dirección, Departamento de Comunicación Interna, responsable de equipo: la utilización de tres emisores por parte de la compañía dependerá en cada momento de la situación, aunque debe tenerse en cuenta su forma de actuar y la historia previa a dicha situación, para poder utilizar el emisor que conviene en cada ocasión de comunicación.

El proceso de emisión debe iniciarse desde una visión homogénea y requiere en un principio de una intervención del Departamento de Comunicación Interna. El proceso lógico posterior implicaría la extensión del mismo a otros actores, pero inicialmente, es básico que la Comunicación Interna empiece con la previa comunicación al Departamento de Comunicación Interna.

La elaboración de los mensajes se realiza desde el Departamento de Comunicación Interna, pero siempre debe haber una coordinación de mensajes desde el organismo de gestión de Comunicación Interna.

Si la situación de la empresa lo requiere se forman Corresponsales de Comunicación, para establecer:

- Un acercamiento a la problemática propia de cada área geográfica, incorporando en los medios comunes situaciones y requerimientos de información de cada entorno de trabajo.
- Los corresponsales son a su vez, un medio de marketing interno de la Comunicación Interna y los responsables de canalizar no sólo la información desde el área a los medios comunes de comunicación sino también, de buscar aquellas peticiones de información y convertirse en conductores de comunicación ascendente y/o descendente.

- La responsabilidad de la Comunicación Interna no se debe sacar del ámbito del responsable, pero sí se puede analizar la función de catalizadores que jugarían estos corresponsables, para involucrar a las áreas al máximo en el desarrollo de una política activa de Comunicación Interna.

El nivel de confidencialidad de los mensajes debe inscribirse en un modelo operativo por niveles organizativos y con el Departamento de Comunicación Interna.

Tres niveles de confidencialidad en los siguientes parámetros:

- Nivel de confidencialidad alta: susceptible de apetecibilidad por la competencia. Nivel operativo primero.
- Nivel de confidencialidad media: relativa a la política organizativa y gestión interna. Solamente indicativa de confidencialidad. Nivel organizativo para los tres primeros niveles.
- Nivel de confidencialidad baja: relativa a información cotidiana y al marco estratégico. A toda la organización y no se puede limitar su difusión ni distribución.

Estos tres parámetros deberán tener una forma diferente del medio de comunicación para poder diferenciar cuándo se actúa en un nivel u otro.

PLAN DE MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

El reconocimiento de los mensajes y los procesos de emisión en el Plan de Comunicación Interna deben tenerse en cuenta para determinar qué medios son más propicios para cada momento.

Se consideran cuatro grandes tipos de comunicación:

- Medios de comunicación interpersonal: los procesos de intercambio de información personalizada entre el responsable y su equipo. Estos medios se deben precipitar con sistemas de organización de la información para propiciar los eventos de comunicación.
- Medios de comunicación de contenido informativo: la comunicación se produce entre un medio común de Comunicación Interna y los receptores. Este proceso habitual debe encontrarse en el conocimiento de materias de interés general para todos los empleados de la empresa.
- Medios de comunicación social/cultural: la comunicación se produce en el momento que se celebre o se enmarquen aspectos informales dentro del grupo social que representa una empresa.

- Medios de comunicación participativa: la comunicación se produce a través de un proceso de intercambio pero no solamente en el momento de la comunicación sino también a través de reuniones informativas donde pueden participar responsable y/o empleados de otros departamentos.

Para homologar y sistematizar los diferentes sistemas de Comunicación Interna se procede a la elaboración de un libro de estilo donde se plantearán todos los modelos, procedimientos y estilos del diseño y lenguaje que propiciarán una uniformidad dentro del Plan de Comunicación Interna.

En este libro de estilo se abordarán no solamente los sistemas de comunicación escrita sino también la señalética y semiología de los diferentes departamentos.

Estos criterios comunes no servirán para elaborar un modelo identificativo de imagen. El tratamiento de la información debe comprender tanto una imagen corporativa interna como externa.

PLAN DE FORMACIÓN HACIA LA COMUNICACIÓN INTERNA

En un proceso paralelo a la incorporación de los siguientes medios de Comunicación Interna debemos ser capaces de crear un clima propicio para efectuar los procesos de comunicación, para ello es necesaria la utilización de la herramienta formativa hacia la Comunicación Interna.

- Sensibilización hacia la comunicación: presentación del plan y desarrollo de la organización de los procesos de Comunicación Interna en tres niveles:
 - Sesión de sensibilización a la cúpula directiva.
 - Entrenamiento de corresponsales.
 - Sesiones informativas a todos los empleados.
- Formación hacia la Comunicación Interna:

Mayor incidencia en aquellos responsables cuya intervención es básica para orientar y desarrollar la Comunicación Interna.

- Información sistemática al empleado de la organización:

Elaboración de una carpeta donde se entregará toda la documentación de los medios que se hayan implantado, elaborando un registro periódico de los medios, así como una especie de vademécum de organización.