



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Curso de Comunicación Interna

Módulo 3

Plan de Comunicación Interna

El Plan de Comunicación Interna es un instrumento que engloba un programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que propone ciertas metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes, canales de comunicación. Entonces, la planificación de la comunicación interna consiste en implementar, a partir de una estrategia, una serie de variables de comunicación que intervienen en todo el proceso comunicacional a través de un conjunto de programas y acciones coherentes e integradas.

Etapas en la planificación de la Comunicación Interna

Relevamiento o diagnóstico:

Procedimiento de investigación para conocer el estado de los sistemas de comunicación hacia el interior de la organización y las necesidades de comunicación y de información de los públicos internos. También, facilita la creación de un sistema de comunicación que transmita la cultura y los objetivos de la organización.

En el diagnóstico se analizan tres aspectos:

- **La empresa** (los datos de la organización: origen, misión, visión y valores compartidos, el servicio o producto que se comercializa, los clientes, el análisis de la competencia y el posicionamiento actual en el mercado).
- **Los públicos** (la cantidad de empleados, la distribución geográfica, su perfil profesional, las edades, el grado motivacional del personal, las causas del descontento, la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución y su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores. Además, las relaciones entre los distintos grupos de la organización).

- **El estado de las comunicaciones internas** (los canales activos de comunicación, los públicos a los que apuntan, las acciones que se hayan implementado con los resultados obtenidos, el contenido, la forma de los mensajes que circulan y la calidad de los contenidos de los canales de comunicación).

Técnicas de recolección de datos

- Entrevistas.
- Análisis de documentos.
- Observación.
- Encuestas y FODA.
- Reuniones de empleados.

Planificación:

Planificar es la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno.

Planificación de la **comunicación interna 360 grados**: El concepto de integralidad 360 en la comunicación interna debe entenderse como un proceso y un producto que involucra a los actores intervinientes en el proceso mismo de la comunicación. Es decir, aunque no haya un solo emisor, todos tienen que manejar un discurso unificado y coherente, con una misma visión.

Dos enfoques:

Tradicional: Comunicaciones formales que parten desde las áreas responsables de la comunicación interna hacia los empleados, el segundo enfoque, y también más reciente, toma en cuenta a cada individuo como un sujeto activo de comunicación.

Innovador: Presta especial importancia a lo que cada persona emite y al impacto que esas comunicaciones tienen en la cultura, los comportamientos y los objetivos de la organización.

Pasos en la planificación:

Objetivos, Estrategias, Metas y resultados esperados, Programación, Calendarización y Presupuesto.

Objetivos: Tienen que ser específicos ya que de ellos dependerá la definición de las estrategias y tácticas a través de las cuales podrán ser alcanzados. Por otro lado, es importante que los objetivos sean medibles y mensurables, porque de lo contrario, no podremos mostrar su validez en resultados. Además, tienen que ser realistas y alcanzables, posibles de alcanzar con las herramientas, los recursos y el presupuesto que tenemos disponible.

Estrategias y Metas:

¿Dónde se quiere llegar y qué metas se desea alcanzar?

La estrategia es un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos. Las metas son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación.

Programación:

Implica ordenar y describir lo que queremos en nuestra organización para alcanzar los objetivos, los resultados esperados y las metas. Se detallan las acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos. Son puntuales y determinadas, y buscan gestionar situaciones.

Calendario:

Calendario de actividades, donde se ordenan cronológicamente las actividades, estableciendo plazos y fechas de lanzamiento.

Presupuesto:

Detalle los costos en insumos, recursos humanos (propios o tercerizados) y tiempos.

Ejecución:

Implementación del plan de comunicación interna que diseñamos anteriormente. Para poder avanzar es indispensable tener aprobado el proyecto por parte de los directivos de la organización, tener el respaldo de la dirección o comité ejecutivo, y que el plan esté en línea con la cultura corporativa de la organización, que sea optimizadora de recursos (en sentido económico, alcanzar el objetivo más alto posible con la mejor combinación de recursos disponibles) y con flexibilidad para adaptarse a los cambios que pueda haber en los nuevos escenarios comunicacionales.

Evaluación:

Medir y poner en valor todas las acciones desarrolladas en las etapas del plan. Evaluar para poder identificar un problema, corregirlo y anticipar escenarios. Da la posibilidad de mostrar los resultados alcanzados. La evaluación hay que hacerla en varios momentos, tanto posteriormente a la implementación de un plan, como en el mientras tanto.

Brief de evaluación

Objetivo general: es decir, por qué quiero medir.

Objetivos específicos: qué cosas quiero medir.

Expectativas: qué información necesito o quiero obtener.

Hipótesis: ideas preexistentes.

Y, para tener una aproximación al tipo de variables que podemos conocer a través de la medición, mencionemos algunas:

La satisfacción de los colaboradores después de una actividad o evento.

El grado de participación de los empleados en dichas actividades.

La satisfacción de los colaboradores con los canales y medios de comunicación internos.

La posible aceptación de una campaña de Comunicación Interna antes de lanzarla.

El conocimiento sobre un tema después de una campaña de Comunicación Interna focalizada.

Metodologías y técnicas de evaluación

Cuantitativa: Se puede reflejar en números, es una valoración objetiva y comprobable. Dentro de esta metodología encontramos herramientas como: las encuestas, los sondeos y el posterior análisis de indicadores. Estas herramientas nos permiten conocer niveles o grados, en una escala de menor a mayor, de satisfacción, participación, motivación etc. Las mediciones cuantitativas, permiten obtener un panorama de los niveles de eficacia de las comunicaciones internas.

Las técnicas cuantitativas son las encuestas con cuestionarios autoadministrados, permiten medir el nivel de eficacia de los medios de comunicación que se están utilizando (presenciales y no presenciales) y por otra parte los mensajes. La utilidad de este enfoque reside en que permite detectar cómo está funcionando nuestra comunicación y cuáles son las posibles fallas. También, están las encuestas y los sondeos de opinión interna.

Cualitativa: Son las mediciones no exactas, que no se reflejan en números, niveles o grados sino en categorías de calidad. Expresan tendencias. Herramientas como las entrevistas cara a cara uno a uno, Focus Group, Paneles de expertos, Observación, estudios participativos, role-playing, técnicas proyectivas y estudios de casos, entre otras.

Niveles de evaluación

- 1- El primer nivel mide la producción, la distribución y los efectos que tuvieron los mensajes de comunicación, cuantificando todo el material producido en un período de tiempo, así como la distribución realizada del mismo y el impacto logrado en dicha distribución.

- 2- En un segundo nivel, se evalúa el grado de conciencia, comprensión y retención de los mensajes por parte de los públicos. Se mide si los públicos recibieron los mensajes, si les prestaron atención, en qué medida los comprendieron y los retuvieron.
- 3- Y, por último, se pueden analizar los cambios que se producen en las actitudes y los comportamientos de los públicos como consecuencia de la acción de comunicación. Los tres ejes o niveles dan una idea amplia de lo que significa la evaluación. Llegar a conclusiones nos permite tomar decisiones más seguras y diversas.

Auditoría de comunicación interna

Pone el foco en:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.

Ventajas de la auditoría de comunicación interna

- Para darnos una radiografía de cómo se está comunicando y acerca de cómo se debe comunicar.
- Para revisar las prácticas de comunicación interna, comprobando cómo están funcionando esas políticas en los colaboradores.

- Para detectar necesidades informativas y problemas de comunicación de los colaboradores.
- Para reducir costes y proponer procedimientos más eficientes, haciendo posible corregir desviaciones observadas.
- Para movilizar a directivos, líderes y mandos (emisores y receptores de información) a fin de que sus mensajes sean mejores y hagan posible una comunicación óptima y rentable.
- Si la auditoría se ha realizado anteriormente, para comparar los resultados obtenidos con los de otras auditorías.

