

Material Imprimible

Curso Comunicación Interna

Módulo Planificación de la Comunicación Interna

Contenidos:

- Plan de comunicación interna
- Diagnóstico
- Planificación
- Ejecución
- Evaluación y auditoría

Plan de comunicación interna

Para entrar en tema, podemos decir que gestionar la comunicación implica definir un plan que incluya un conjunto de acciones y procedimientos mediante los que se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar el trabajo de una organización.

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, y 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.

Las comunicaciones claras son importantes para garantizar el éxito de un proyecto, pero no solo se trata de establecer dónde las personas deben comunicarse, sino también a qué miembros específicos del equipo deben dirigirse y con qué tipos de mensajes.

Si no hay una buena comunicación, habrá esfuerzos aislados, una falta de compromiso y áreas desarticuladas que van a ir en contra de los valores de la organización. Por eso es importante implementar una comunicación interna eficiente, que contemple las estrategias y canales de retroalimentación con los empleados, mediante las que se les informe sobre los avances, desarrollos y cambios de la compañía y se les haga partícipes de los logros y transformaciones.

Es decir, al impulsar la comunicación interna, los colaboradores se sienten parte de la empresa, valoran lo que la organización hace por ellos y se comprometen más con los objetivos de negocio. Además, se genera un ambiente de trabajo adecuado y ético.

A través de la comunicación interna, una organización puede alcanzar un ambiente laboral eficiente y relaciones sanas entre colaboradores de la empresa. Pero... ¿cuáles son las metas más comunes de la comunicación interna? Veamos.

En primer lugar, emitir información valiosa de la empresa, puesto que al difundir constantemente información sobre la organización generamos beneficios para los colaboradores, para los procesos, la empresa y los clientes.

La segunda meta es contar con diversos canales de comunicación, ya que hay que entender el perfil de nuestros colaboradores para saber cuáles son los canales de

comunicación que podemos usar. Uno de los propósitos de la comunicación interna es precisamente afinar estos canales y abrir otros para tener una mejor interacción con los trabajadores.

En tercer lugar, optimizar información entre áreas, dado que mediante la comunicación interna podemos optimizar y fortalecer el flujo de información entre los diferentes departamentos, áreas, equipos, sucursales, etc.; de tal forma que todos estén en sintonía y alineados hacia los objetivos de negocio.

Otra meta común de la comunicación interna es mejorar las relaciones entre colaboradores. ¿Por qué decimos esto? Porque cuanto mejor sea el ambiente laboral y las interacciones entre compañeros, mayor será el nivel de productividad y de *engagement* con la organización.

Retener el talento valioso también es fundamental, puesto que cada vez es más difícil retener a las personas que son valiosas para una organización. Cuando generamos estrategias de comunicación interna contribuimos a crear lazos de fidelidad y si el colaborador está a gusto, lo pensará dos o tres veces antes de tomar la decisión de cambiar de trabajo.

Además, es importante contribuir con la capacitación de los trabajadores, y las técnicas y canales de comunicación interna pueden ser explotados para esto.

Otra de las metas que podemos mencionar es mejorar la calidad de vida de los colaboradores, puesto que si nuestra comunicación interna es proactiva, es decir, no solamente informativa, sino que genera acciones en favor de los trabajadores, estaremos fomentando una mejor calidad de vida en las personas que forman parte de la organización.

También podemos decir que es esencial promover el conocimiento para generar identidad de marca, puesto que cuando generamos contenidos específicos para circulación interna estaremos promoviendo una identidad de marca entre los colaboradores.

Integrar a los trabajadores también es una meta, dado que podemos incorporar más fácilmente a los empleados nuevos e involucrarlos con los valores corporativos, sus propósitos y las acciones que lleva a cabo la compañía.

Por último diremos que otro de los objetivos de la comunicación interna es que los trabajadores participen en las actividades de la empresa, lo que abarca aquellas que están relacionadas con la operación, así como las acciones de participación social o las dinámicas específicas de compañerismo y ambiente laboral sano.

Ahora vamos a hacernos una gran pregunta... ¿cómo se realiza un plan de comunicación interna? Podemos decir que la buena noticia es que escribir un plan de comunicación efectivo no es para nada difícil. Todo lo que debemos hacer es definir los canales de comunicación y alinear a todos en torno a cuándo los miembros del equipo deben usar cada canal.

En una planificación de comunicación interna distinguimos 4 etapas:

- La etapa del relevamiento o diagnóstico
- la de la planificación
- la etapa de ejecución
- y, por último, la etapa de la evaluación

Vamos a comenzar a desarrollar cada una de estas etapas, pero antes tenemos que aclarar que previamente a cualquier tipo de diagnóstico, tenemos que comenzar haciendo un prediagnóstico, donde evaluamos la viabilidad y factibilidad del diagnóstico. Es decir, es un paso donde se busca responder a la pregunta: ¿Están dadas las condiciones políticas y materiales para iniciar un proceso de diagnóstico?

Si consideramos que dichas condiciones están dadas, tenemos que comenzar con la etapa de relevamiento o diagnóstico de comunicación interna, que es un procedimiento de investigación que se sigue para conocer el estado de los sistemas de comunicación hacia el interior de la organización.

Además, dicha investigación permite conocer las necesidades de comunicación y de información de los públicos internos, y también facilita la creación de un sistema de comunicación que transmita la cultura y los objetivos de la organización.

De esta manera podemos decir que el diagnóstico busca el reconocimiento de la situación actual de una organización, y dado que es una forma de construir un proceso participativo en la empresa, es conveniente que lo realice un grupo y no una sola persona, ya que la complejidad de miradas lo hacen más enriquecedor.

Ahora nos preguntamos... ¿Qué cuestiones debemos analizar en el diagnóstico? En esta etapa, vamos a analizar tres aspectos: la empresa, los públicos y el estado de las comunicaciones internas.

En primer lugar, tendremos que realizar un análisis de la empresa. ¿Qué queremos decir con esto? Que debemos analizar los datos de la organización, como el origen de la misma, la misión, la visión y los valores compartidos. También el servicio o producto que se comercializa, los clientes y potenciales clientes, el análisis de la competencia y el posicionamiento actual en el mercado, entre otros.

Siguiendo con el relevamiento, en segundo lugar analizaremos a los públicos internos. En este punto se investigarán datos de características cuantitativas y cualitativas, como por ejemplo, la cantidad de empleados; la distribución geográfica de los mismos; su perfil profesional; las actividades recreativas; los rangos etarios; la detección del grado motivacional del personal; las causas del descontento, entre otras cosas.

También tendremos que analizar la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su apreciación de otros miembros de la organización y de sus interlocutores. Además, deberemos identificar y analizar las relaciones entre los distintos grupos de la organización.

Conocer analíticamente a los públicos es esencial en todo proceso comunicacional, ya que es un paso básico para establecer los canales y las formas de transmitir un mensaje y que el mismo llegue de manera efectiva al empleado y sea recibido de la mejor manera.

Finalmente, para terminar con el relevamiento de la información, dentro de este análisis se toman en cuenta los canales activos de comunicación, los públicos a los que apuntan, los flujos y recursos de la comunicación.

También son evaluadas las acciones de comunicación que se hayan implementado con los resultados obtenidos y, del mismo modo, se evalúa el contenido, la forma de los

mensajes que circulan, la calidad de los contenidos de los canales de comunicación y las adecuadas herramientas usadas según la estrategia del negocio.

¿Qué nos permite este análisis? Nos posibilita conocer las debilidades y las fortalezas y detectar cuáles son las falencias y los aciertos del sistema de comunicación, un paso necesario para la implementación del plan estratégico a futuro. Además, en esta instancia también sumamos la observación sobre el grado de alineamiento de todos los mensajes estratégicos.

Entonces, logrando una buena investigación en esta primera etapa, podemos estar más seguros de evitar errores en el futuro, porque si tenemos bien claros los puntos que mencionamos, seremos capaces de construir mensajes claros, seleccionar los públicos adecuados y, en definitiva, cumplir con los objetivos generales y particulares propuestos por la organización.

Es importante señalar, antes de continuar, que las tres patas son fundamentales. El análisis de la empresa, los públicos y el estado de las comunicaciones internas constituye un proceso único e inevitable a la hora de planificar comunicaciones estratégicas. Sin ninguna duda, es fundamental si se quieren cumplir los objetivos.

A partir de este diagnóstico seremos capaces de:

- conocer las fortalezas y debilidades
- ver cómo se relacionan las debilidades asociadas entre sí según las relaciones de causalidad
- establecer los nudos críticos, es decir, aquellas debilidades de mayor relevancia por su incidencia sobre otras y con posibilidad de convertirse en futuros nudos de conflicto

Así, ya podemos tener un panorama de los posibles frentes de acción que tendremos que afrontar. Es decir, que a partir de las fortalezas y debilidades, podremos delinear posibles futuras tendencias, realizando las proyecciones y extrapolando hacia el futuro a partir de las debilidades y fortalezas identificadas.

Un recurso muy útil para tener un diagnóstico claro es que a partir de todos los puntos analizados, hagamos una descripción de los escenarios, que se refieren a posibles

alternativas frente a futuras contingencias, los cuales pueden ser escenarios optimistas, probables o pesimistas.

Antes de referirnos a la siguiente etapa del plan de comunicación interna, vamos a detenernos en conocer las formas de buscar los datos y la información. Hay muchas herramientas, por lo que no hay una sola que sea la más indicada. En cada caso se aplicarán una o varias técnicas de recolección de datos, según las necesidades y el tipo de organización. Veamos juntos algunas de estas herramientas.

En primer lugar podemos mencionar las entrevistas, dado que es una herramienta muy importante que permite obtener información, por lo que pueden realizarse a empleados, colaboradores, mandos medios y directivos.

Por otro lado, se analizarán documentos, es decir, todos los materiales normativos o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.

También se pueden recolectar datos a través de la observación. Muchas veces, cuestiones fáciles de observar como la forma de disponer las áreas, el lugar que ocupa cada una, o la distribución espacial, habla y cuenta mucho acerca de las posiciones que ocupa cada sector y las relaciones entre ellos.

De igual manera, se pueden realizar auditorías de comunicación interna, que es una herramienta de escucha y verificación sobre la forma en que se está gestionando la comunicación interna, indispensable para establecer mejoras y generar credibilidad y eficacia en los procesos de comunicación.

Además, se puede utilizar el análisis FODA. ¿Alguna vez escucharon hablar sobre este? Es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El mismo resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.

Como vemos, hay muchas opciones disponibles. La clave para que estas herramientas sean efectivas es tomar los datos para la planificación, hacer una devolución a quienes participaron y presentaron sus inquietudes, brindar un resultado, una respuesta, y lo que es óptimo, una solución, que es lo que buscará la planificación.

Una vez concluida esta etapa, se analizará todo el material procesado, y de la interpretación de los datos se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, y las demandas potenciales.

Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona el mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica en todas las organizaciones. Además, el diagnóstico tiene la función de encontrar el hilo conductor de todo ese flujo de informaciones, darle un orden, un sentido y después traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente.

Entonces, en esta primera etapa, lo que hacemos es investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo. Estas son algunas de las acciones que nos permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen plan de comunicación interna.

El segundo paso de nuestro proceso de planificación de la comunicación interna es la planificación propiamente dicha, puesto que planificar es la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Antes que nada, hay que aclarar que el éxito o no de un plan de comunicación interna dependerá, en gran medida, del apoyo y compromiso de la dirección, los líderes y mandos medios, puesto que el plan de comunicación interna debe formar parte del plan estratégico de comunicación global de la organización.

Aclaremos esto porque es muy común que haya un divorcio entre la comunicación interna, que en general se gestiona desde el área de Recursos Humanos, y el resto de la comunicación de la empresa, que se gestiona desde otras áreas.

Es frecuente que los empleados queden como un público cautivo, aislado de las necesidades y acciones comunicacionales de la empresa en su totalidad, y así se genera un desvío entre la imagen percibida por los públicos externos y la imagen interna, que llamamos endoimagen.

Entonces, lo que proponemos es una planificación de la comunicación interna 360 grados, que se trata de aplicar el mismo concepto de comunicación integral que se viene

aplicando desde hace bastante tiempo en la comunicación externa de las organizaciones, o sea, la publicidad, las relaciones públicas y el marketing.

¿Qué quiere decir 360? Quiere decir integral, y en el caso de la comunicación interna, la integralidad se refiere no sólo a considerar que todos los mensajes que emite la empresa llegan a los empleados por los canales tanto internos como externos, sino que los mismos canales de comunicación interna deben reunir esas características de diversificación y globalidad.

En este marco, es imprescindible para quien planifica la comunicación interna poder identificar, por un lado, los medios de comunicación externa de la empresa a los que los empleados están expuestos y en los que reciben mensajes externos de la empresa. Por otro lado, esa información será valiosa para diseñar los canales y mensajes de comunicación interna en forma coherente con la imagen visual y el discurso corporativo global.

A veces, en algunas empresas sucede que los empleados reciben información sobre la empresa de los medios publicitarios y de prensa en formatos atractivos, claros y cuidados; mientras que la comunicación interna que reciben puede ser insuficiente, difusa o contradictoria, a través de canales obsoletos y poco trabajados. Entonces, esto genera un efecto de pérdida de identificación con la empresa y un sentimiento de desvaloración de su rol como colaboradores.

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.

También, tiene que ser integral no sólo en medios, sino en los intercambios, en las relaciones interpersonales horizontales, ascendentes y descendentes. Y a la vez, es una comunicación interna que se ocupa de generar actividades de comunicación que den la posibilidad de desarrollar capacidades a las distintas audiencias.

Para comenzar a ver el tema de la planificación, puede ser útil repasar algunas de las definiciones que vimos anteriormente, ya que según la perspectiva de comunicación que estemos adoptando, se va a definir el tipo de planificación con la que trabajemos.

En cuanto a los tipos de planificación, a grandes rasgos, existen dos clases que se corresponden con dos enfoques: uno tradicional y uno más innovador. Mientras que en el primer enfoque se agrupan las 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.

En este último enfoque se le 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.

Según el enfoque tradicional, el departamento de comunicaciones internas de la organización, a través de la planificación, se encarga de administrar mensajes y establecer canales para que sus integrantes cuenten con la información necesaria para comunicarse y desempeñarse en el ámbito de la organización. El enfoque no tradicional, en cambio, postula que cada integrante de la organización es un sujeto activo de la comunicación.

Desde este punto de vista, cobran relevancia los aspectos informales de la comunicación, como la comunicación uno a uno, el radiopasillo y el rumor, o las relaciones entre integrantes de equipos de trabajo reducidos. El individuo se transforma así en un sujeto generador de sentido.

La función del área de comunicación interna, al momento de abordar este enfoque, estará orientada hacia un rol educativo y un trabajo de mediano y largo plazo: educar a su público interno en comunicación intra e interpersonal, promover la importancia de la comunicación en todos los aspectos de la vida de la empresa, y generar conciencia respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral.

Es importante que seamos conscientes de que estas distintas concepciones tendrán que reflejarse en los planes de comunicación interna que diseñemos.

Bien. Básicamente, la planificación se caracteriza por el diseño de un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los datos recolectados en la etapa anterior. En definitiva, es la etapa donde tomamos los datos relevados, los analizamos y definimos los objetivos de un plan de comunicación interna.

Acá es donde podemos ver la importancia del diagnóstico, que es la única manera de conocer las necesidades y a partir de ahí plantearnos objetivos.

Pero... ¿cuáles son los pasos necesarios que daremos en la planificación? La definición de objetivos, estrategias, metas y resultados esperados, programación, calendarización y presupuesto.

En primer lugar debemos definir los objetivos de la planificación, los cuales tienen que ser muy específicos, ya que de ellos dependerá la definición de las estrategias y tácticas a través de las cuales podrán ser alcanzados. Entonces, si los objetivos son demasiado generales o poco precisos, esto afectará poder definir estrategias bien concretas.

Por otro lado, es importante que los objetivos sean medibles y mensurables, porque de lo contrario, no podremos mostrar su validez en resultados. Es decir, si nuestros objetivos de comunicación no se pueden medir de ninguna forma, nunca podremos saber si los alcanzamos o no.

Otra cuestión de mucha importancia es que los objetivos sean realistas y alcanzables. Esto no significa que tienen que ser objetivos fáciles de cumplir ni sencillos, pero sí que tienen que ser posibles de alcanzar con las herramientas, los recursos y el presupuesto que tenemos disponible.

Entonces, al momento de plantear objetivos tenemos que evaluar la coherencia entre lo que decimos y todo lo que tenemos para llevarlo a cabo y qué factores implican una restricción o límite. Un buen balance, honesto y coherente entre todo esto, será clave para que los objetivos sean posibles o imposibles de alcanzar.

Por otra parte, desde el punto de vista organizacional y relacionado directamente con la empresa, los objetivos tienen que estar en línea con la misión, la visión y los valores de la organización, como así también con el plan de negocios y gestión empresarial.

Es ideal, además, que promuevan los valores y una implicancia del público interno con la cultura organizacional. ¿Esto qué quiere decir? que si los objetivos no reflejan la cultura de la organización, quedará como algo separado y ajeno a la empresa, provocando poca adhesión y compromiso de los empleados y líderes con la propuesta.

Como vemos, la definición de objetivos claros es imprescindible para que el plan de comunicación interna tenga sentido y coherencia comunicativa para los empleados.

Tengamos en cuenta que no se trata de sobreinformar, sino de definir claramente los tipos de comunicación, generar los mensajes adecuados para cada una, diseñar los canales pertinentes para esa organización y manejar estratégicamente la oportunidad para la emisión de cada uno de ellos respetando los tiempos y necesidades tanto de los emisores como de los receptores.

Una vez que logramos establecer cuáles serán los objetivos de la planificación, tenemos que definir cómo los vamos a lograr; es decir, a través de qué conjunto de estrategias nos proponemos llegar a cumplir determinadas metas. Y, en un paso más allá, debemos definir los resultados esperados del plan.

Por ejemplo, si nuestro objetivo es mejorar el clima organizacional, las acciones podrían ser publicar un post diario sobre los beneficios para los colaboradores, o realizar una trivía o dinámica en equipo.

Para definir las estrategias debemos hacernos la pregunta: ¿Dónde se quiere llegar y qué metas se desea alcanzar?

Pero... ¿qué es una estrategia? Es un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos. Es simple y profunda. Simple porque lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es generalmente más simple; y es profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactarán sobre todo el escenario resultante. Por su parte, las metas son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación, y los resultados esperados son la explicitación de los servicios y/o productos que se espera generar a partir de las actividades previstas en la programación.

Bien. El paso siguiente es la programación, que implica ordenar y describir lo que queremos en nuestra organización para alcanzar los objetivos, los resultados esperados y las metas.

En la programación se detallan las acciones concretas que se realizarán para alcanzar los objetivos estratégicos. Estas acciones o tácticas se encuentran siempre un escalón por debajo de las estrategias, son puntales y determinadas, y buscan gestionar situaciones. Sin el cumplimiento de las tácticas es imposible llevar a cabo las estrategias.

En este paso se incluyen:

- la segmentación de los públicos, que se refiere a la definición de a quién irán destinados los mensajes. Saber a quién se quiere llegar es esencial, puesto que nos aseguramos de que sólo reciban el contenido relevante aquellos que lo necesitan. Lo mejor es que dirijamos nuestro plan de comunicación interna a los distintos tipos de equipos y departamentos de la empresa, pero tengamos en cuenta que no podemos utilizar el mismo lenguaje cuando nos dirijamos a todos ellos, ya que al establecer el plan, hay que tener en cuenta todos los departamentos, equipos, supervisores y juniors.

- En este paso también se incluye la selección de los canales, que consiste en evaluar qué canal será el más efectivo para la circulación y recepción de los mensajes y el nivel de acceso de los empleados al canal elegido.

Podemos decir entonces que es necesario tener un conocimiento adecuado de la organización para que la elección del canal respete las necesidades específicas de comunicación.

Por ejemplo, la intranet es el medio de comunicación ideal para llegar a todos los miembros de una empresa en muchos lugares, y pueden servir como centro digital de la empresa.

La misma integra y combina múltiples tecnologías de comunicación como:

- Herramienta de mensajería instantánea
- Correo electrónico
- Gestión de proyectos
- Videoconferencia y reunión
- Gestión del espacio de trabajo

Entonces, podemos decir que para llevar a cabo las acciones debemos:

- Determinar con precisión el papel de cada colaborador en la ejecución de nuestro plan de comunicación
- Generar los diferentes soportes de comunicación que serán necesarios. Siempre en línea con las especificidades de nuestro objetivo y metas, tenemos que crear los mensajes, soportes gráficos, etc.
- Distribuir estos apoyos a través de los canales determinados de antemano, respetando nuestro calendario

Pero... ¿en qué consiste el calendario? En él se ordenan cronológicamente las actividades, estableciendo plazos y fechas de lanzamiento, de seguimiento y cierre de campañas, con el fin de establecer un orden en los mensajes comunicacionales.

Cuando a un plan se le pone un plazo, es más fácil enfocarse en su realización. Por ello, para cada acción debe fijarse una fecha de inicio o un plazo determinado. Incluso se debe pensar en su frecuencia, es decir, publicar determinado mensaje cada mes, cada bimestre, cada lunes, etc.

Por último, realizaremos un presupuesto, puesto que se requiere saber con detalle los costos en insumos, recursos humanos y tiempos. Es decir, es esencial considerar cuánto se va a destinar a ejecutar el plan de comunicación y alcanzar los objetivos establecidos. Estableciendo un presupuesto claro y accesible, el proyecto puede lograr su aprobación final. Caso contrario, fracasaría el proyecto.

¿Qué les parece si ahora conocemos la tercera etapa de nuestro proceso de planificación interna? Esta es la de la ejecución, en donde implementaremos el plan de comunicación interna que diseñamos en el paso previo.

De más está decir que para poder avanzar es indispensable tener aprobado el proyecto por parte de los directivos de la organización y contar con personas responsables en el departamento de comunicación interna.

¿Por qué decimos esto? Porque los planes de comunicación pueden verse comprometidos por la implicación insuficiente de la alta dirección, por la falta de voluntad o apatía de los trabajadores, las implicaciones débiles o la carencia de habilidades de los gestores del plan, las competencias entre departamentos, etc.

Por dicho motivo, es importante destacar que una buena política de comunicación interna requiere el respaldo de la dirección o comité ejecutivo, que la misma se encuentre en línea con la cultura corporativa de la organización, que sea optimizadora de recursos y que posea flexibilidad para adaptarse a los cambios que pueda haber en los nuevos escenarios comunicacionales.

Concentrándonos ahora sí en los pasos de esta etapa, la misma implica la puesta en marcha y control de las actividades, logrando una distribución de los recursos disponibles, ya sean económicos, humanos y técnicos, y, por el otro lado, la organización y coordinación de todas las acciones planificadas para lograr un plan exitoso.

Evaluación y auditoría

Bien. Llegamos a la última etapa del plan de comunicación interna, que es la evaluación. En esta etapa, lo que hacemos es medir y poner en valor todas las acciones desarrolladas en las etapas anteriores del plan. Así, finaliza el proceso de planificación estratégica.

Como toda disciplina que forma parte del plan estratégico de las organizaciones, la comunicación interna necesita implementar mediciones periódicas para evaluar no sólo

la efectividad de los mensajes y los medios, sino también la gestión de la comunicación en su contexto global.

Pero... ¿por qué es importante la medición? Porque nos permite saber dónde estamos, conocer y entender más a nuestros públicos. Además, medir nos permite evaluar una gestión para poder identificar un problema, corregirlo y así anticipar escenarios. Pero todavía más importante, gracias a la medición tenemos la posibilidad de mostrar los resultados alcanzados. Y esos resultados nos ayudan a conseguir más presupuesto para nuevas acciones.

Entonces, como podemos ver, es muy importante que la gestión de la comunicación interna incluya evaluación, mediciones, seguimiento y monitoreo. En la medida en que podamos mostrar resultados, se legitima y profesionaliza más la comunicación, y poder contar con datos concretos sobre nuestra gestión, la hace más relevante y visible para el resto de las áreas de la compañía.

La evaluación debe hacerse en varios momentos, tanto posteriormente a la implementación de un plan, como en el durante. Entonces, por un lado, se realizan evaluaciones sistemáticas cuya aplicación es periódica y su objetivo es comparativo. Éstas tienen que ver, por ejemplo, con encuestas donde se busca medir una amplia gama de variables que hacen al total de las actividades del empleado y su relación con la empresa. Y, en el ámbito de la comunicación, lo más usual es aplicar mediciones más puntuales relacionadas con el estado de la organización en un momento y contexto determinado. Estas mediciones reflejan resultados específicos ante necesidades de información profunda respecto de alguna problemática o nuevo proyecto, realizando un diagnóstico de las comunicaciones internas en general.

Lo que nos permiten las mediciones es clarificar y profundizar en las observaciones del público respecto de percepciones y valoraciones sobre las comunicaciones internas, evitando contaminar los resultados con la influencia de otras temáticas que pueden condicionar las respuestas, tales como: remuneraciones, beneficios o compensaciones. Además podemos decir que el seguimiento y monitoreo es muy útil y necesario porque permite medir acciones puntuales a medida que las vamos llevando a cabo.

Medir es un factor clave para el éxito de la comunicación interna. Asimismo, el seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales, de su nivel de cobertura y frecuencia y la generación de *feedback* son acciones destinadas a medir el pulso de la organización. Y todo esto facilita poder detectar desvíos,

comprobar los efectos de los mensajes más sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.

Ahora bien. Siempre que se quiere evaluar, hay que partir de los objetivos, las estrategias y las actividades, incluyendo los resultados esperados. Y, tomando los objetivos de a uno, planteamos la evaluación para saber si los estamos alcanzando o no. Es decir, a través de qué indicadores podemos medir si el objetivo se cumple.

Por ejemplo, si nos propusimos fortalecer la cohesión interna de los empleados a través de actividades extra laborales, hay un indicador básico para la medición que es cuánta asistencia de los empleados hay a estas actividades.

No obstante, no alcanza solo con saber si asisten o no, ya que también tendremos que medir el grado de participación en las actividades o dinámicas propuestas, porque, claro está, que el objetivo no se cumple si los empleados asisten pero se quedan al margen o solo aprovechan el evento para charlar con sus equipos y tener un momento de distensión fuera de la oficina. Entonces, como vemos, los indicadores tienen la función de ayudarnos a medir en qué grado o nivel se alcanza cada objetivo del plan.

Para comenzar con la evaluación, es importante definir cuáles son los objetivos de la medición. Para esto debemos preguntarnos, ¿por qué quiero medir? ¿qué quiero saber?

Una vez que tenemos una idea clara de la medición que queremos hacer, podemos construir el llamado Brief de la medición, que contiene la siguiente información:

- Objetivo general, es decir, por qué quiero medir.
- Objetivos específicos, que son qué cosas quiero medir.
- Expectativas, o sea, qué información necesito o quiero obtener.
- Y las hipótesis, es decir, las 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

Ahora nos preguntamos... ¿cómo es conveniente medir? No se trata de aplicar cualquier técnica de recolección de datos, porque no funciona de esa forma, sino que siempre dependerá del objetivo de la evaluación; es decir, de qué es lo que queremos evaluar y para qué.

Algunos tipos de evaluación y *feedback* que implementan algunas organizaciones dan información muy amplia. En el caso de las encuestas de clima o satisfacción del personal, el tema de la comunicación se pregunta en forma muy general y deja, en muchos casos, a libre interpretación de quien contesta qué se entiende por comunicación. A partir de estos resultados es bastante difícil determinar qué acciones profundizar y cuáles ajustar. En algunas oportunidades se realizan encuestas que sólo miden aspectos parciales y no se complementan con otras mediciones que permitan tener una visión global. Entonces, como vemos, la elección de la metodología adecuada es fundamental para asegurar que tengamos datos útiles de la forma más eficiente posible.

Existen distintos tipos de metodologías que definen el diseño de investigación. Por un lado, están los estudios cualitativos, para identificar atributos, y, por otro lado, los cuantitativos, para medir magnitudes.

Mientras que los primeros suelen emplearse para establecer un diagnóstico inicial al momento de desarrollar un nuevo proyecto de comunicación, los segundos son más solicitados en instancias de chequeo del avance de la estrategia o para obtener un *feedback* final, es decir, para medir el impacto.

La metodología cuantitativa es la que se puede reflejar en números, por lo que es una valoración objetiva y comprobable.

Dentro de esta metodología encontramos herramientas como las encuestas, los sondeos y el posterior análisis de indicadores. Estas nos permiten conocer niveles o grados, en una escala de menor a mayor, de satisfacción, participación, motivación etc. Además podemos manifestar que las mediciones cuantitativas permiten obtener un panorama de los niveles de eficacia de las comunicaciones internas.

Por su parte, la metodología cualitativa tiene que ver con las mediciones no exactas, que no se reflejan en números, niveles o grados, sino en categorías de calidad. Por ejemplo:

bueno, regular, agradable, desagradable, útil, inútil, etc. Estas son valoraciones subjetivas, por el grado de satisfacción o no, dependiendo de la aceptación o impresión que deje en cada persona.

Las mediciones cualitativas realizadas al inicio de un proyecto expresan tendencias y los resultados obtenidos generan información muy rica y detallada respecto del tema en cuestión.

Finalmente diremos que tanto las mediciones cualitativas como cuantitativas deben estar contempladas en el plan de comunicación interna a través de auditorías iniciales y finales y un ajuste periódico de los objetivos, estrategias, planes y medios.

Como mencionábamos anteriormente, hay algunas herramientas comunes para medir y evaluar los resultados de un plan. Las técnicas de recolección de datos son las herramientas que permitirán obtener los datos que transformaremos en información útil para la toma de decisiones.

Hay distintas técnicas cuantitativas y cualitativas. Las técnicas cuantitativas más difundidas para este tipo de mediciones son las encuestas con cuestionarios autoadministrados.

Por un lado, estas permiten medir el nivel de eficacia de los medios de comunicación que se están utilizando, ya sean presenciales y no presenciales; y por otra parte, permiten medir 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, que pueden evaluar no sólo los resultados de la comunicación, sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados.

Para esto es fundamental pensar bien las preguntas y el tipo de encuesta que nos permitirán obtener los datos necesarios para obtener conclusiones que no tomen en cuenta solamente los mensajes, sino la relación de los empleados con lo que fue comunicado. Otra opción es medir cuánto participan los empleados a través de las estadísticas de la intranet que estemos usando.

Para las investigaciones cualitativas, encontramos herramientas tales como 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.

Para ordenarnos, puede ser útil dividir la evaluación en tres niveles diferenciados:

- El primero 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
- 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
- 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.

Llegar a conclusiones nos permite tomar decisiones más seguras y diversas. Entonces, en la evaluación van a surgir diferentes resultados. Por ejemplo, se obtienen algunas conclusiones sobre la organización, la coordinación y el seguimiento del plan global.

Es muy importante que en esta etapa desarrollemos un ojo crítico y neutral sobre los aciertos y, por sobre todas las cosas, la capacidad de ser objetivos al momento de describir los errores o debilidades. ¿Por qué decimos esto? Porque en la medida que seamos más sinceros para reconocer las debilidades de nuestra planificación, más chances tendremos de mejorar.

Una práctica útil es aquella que aplica los indicadores para construir un proceso de mejora continua, donde el seguimiento marque cuáles son los desvíos que se deben corregir para gestionar correctamente la comunicación interna y llevar a cabo un plan estratégico de comunicación eficaz.

Es clave asumir que en un plan de comunicación no se pueden tener todos los instrumentos bajo control, puesto que hay detalles puntuales que nunca se planifican y surgen en el momento menos pensado. Por eso, es importante hacer seguimientos y mediciones, y tener la flexibilidad y creatividad necesarias para adaptarse a los cambios, tomando decisiones que luego puedan ser también evaluadas y contempladas en el final del proceso.

Para finalizar con la última etapa de evaluación, vamos a detenernos en las soluciones de auditoría de comunicación interna. ¿De qué se trata la buena y correcta aplicación de la auditoría de comunicación interna? Y ¿Hacia dónde deberíamos orientar este trabajo de

auditoría para que sirva a la comunicación interna? La auditoría permite corregir los errores en el plan de comunicación interna y las causas que los generan, así como evaluar cuál es el rol de la comunicación interna en la organización.

En caso de ver que está teniendo un rol pasivo, como simple función suministradora de información, la auditoría puede servir para mejorar y ampliar sus aportes a los objetivos finales de la empresa.

La auditoría no se limita a diagnosticar y medir los resultados, sino que cumple, además, una función de asesoramiento a los responsables de la comunicación, indicando el camino a seguir, opinando y argumentando sobre el porqué de los problemas en materia de comunicación, sobre cómo deben realizarse las acciones y elaborarse los planes, y cuál es la estrategia correcta a seguir.

Es decir, la auditoría marca las líneas para establecer el plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

Entonces, la auditoría de comunicación interna estudia y 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

Para cerrar este tema vamos a decir que hacer una auditoría que estudie todas estas variables hará una diferencia sustancial en el trabajo de comunicación interna.

Pero... ¿para qué nos sirve 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