Fecha: 19-5-2024
Autor: David Sánchez Paunero
Empresa: UNED
Edición: 1

Plan de Comunicación Interna

¿Qué es?

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional a través de un conjunto de programas coherentes e integrados.

¿Para qué sirve?

El Plan de Comunicación Interna:

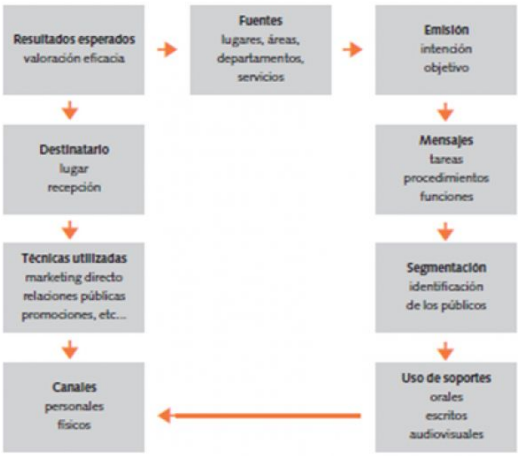
- En el marco de la gestión estratégica de la comunicación, apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos.

- Establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización.
- Evaluar la cultura de la organización. No se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.
- Formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo.
- Mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucionales,...

Explicación

La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha de los servicios ofrecidos y los retos de su organización. Los sistemas de comunicación interna como procesos o sistemas, circuitos y acciones, están subordinadas absolutamente a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la estrategia de la organización.

Gráfico III Circuito de una acción de comunicación interna



Tradicionalmente, se ha considerado que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los empleados.

La comunicación informal consiste en aquellas acciones que no están planificadas y son el resultado de la interacción social, grupos, relaciones interpersonales, entre los miembros de una organización. La multiplicación y complejidad de la comunicación formal e informal reclama la organización detallada de acciones de microcomunicación operativa cuyo contenido son los temas relativos al negocio. La comunicación circula y fluye a través de múltiples circuitos, canales, mensajes, sean de carácter unidireccional o bidireccional, mediante circuitos de circulación procedimentados en acciones de comunicación (los jornadas informativas, hojas informativas, tablero de anuncios, videos, notas, correo electrónico, etc..).

Una de las funciones de la unidad de comunicación interna es establecer un dispositivo específico, riguroso y planificado, que sistematice la complejidad que presentan los múltiples canales, circuitos y acciones que con objetivos diferenciados vehiculan un número infinito de mensajes que emergen en todas direcciones, que provienen de emisores distintos con estrategias y tácticas que se sobreponen, son variables y tienen públicos distintos.

Ello significa racionalizar con coherencia y significación los sistemas de comunicación formales, analizar sus circuitos, diferenciar el contenido e los mensajes en el funcionamiento real de cada nivel operativo. Para diseñar y aplicar la sistemática del itinerario de las acciones de comunicación en cada circuito se debe seguir el mensaje a través de las diversas áreas o departamentos implicados, cómo se produce la alimentación del mismo en cada uno de ellos, qué relaciones directas o indirectas se establecen, qué posibles recesos se producen en la alimentación de la información y cómo se modifican si hay cambios fiables.

Anteriormente, se analizaban tres ejes en la circulación de la comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Actualmente estos ejes se consideran arbitrarios dada la gran cantidad y la calidad de las interacciones transversales u otras que se producen en las organizaciones innovadoras

En los Gráficos vemos el ejemplo del itinerario genérico que sigue cualquier acción de comunicación, con los distintos elementos que intervienen, que han de ser preparados y planificados por la dirección de comunicación con una normativa de información dirigida a todos los empleados de la organización.

La dirección del mensaje desde el emisor o fuente de información pasa transversalmente por las distintas redes y circuitos hasta llegar al receptor final. El medio o soporte debe adecuarse a cada situación: hoja impresa, comunicado oral, etc. Algo parecido ocurre con el canal, que debe asegurar la correcta recepción de la información.

Cada circuito depende de las tareas, las redes y los roles que lo conforman.

La comunicación interna es la distancia que resulta de la confrontación entre el discurso destinado hacia el entorno externo mediatizado por las técnicas, y los productos de comunicación y el discurso y las técnicas que la organización se plantea para proporcionar información a los empleados.

La comunicación institucional o relacional cuyo contenido es fundamentalmente la personalidad, los valores y las prioridades estratégicas de la organización, debe completar la comunicación operacional, para que los empleados comprendan y se identifiquen con las decisiones y movimientos de su organización, así como para responder a sus expectativas o a las incógnitas, o simplemente para tener información directa de los mandos, ya que a veces estas acciones hacen dar un salto cualitativo que se concreta en cambios en las actitudes y que forman una base sólida para sobrevivir en la complejidad.

Los empleados constituyen el primer público de la organización y son los primeros que entran en contacto directo con los clientes y usuarios, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la organización.

A menudo, en la realidad, la comunicación interna está a la cola de las funciones de la organización y existe una verdadera dificultad en diseñar y aplicar un modelo de comunicación interna que integre realmente a todo el personal de la organización. Pero la comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia. Cada vez más se concibe como un proceso vital y eficaz para fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma.

Para ello los empleados necesitan:

- conocer su organización

- intercambio y diálogo

- conocer las perspectivas de futuro

- reconocimiento y valorización

Estas cuatro necesidades necesitan cuatro acciones de comunicación:

- intercambiar para favorecer la escucha y el diálogo

- explicar para construir referencias

- valorar para motivar

- informar para desarrollar el conocimiento

El empleado por su parte, debe preocuparse y tener la actitud de obtener información por el contenido y las funciones de su puesto de trabajo, su retribución, su promoción, su Formacion, sus posibilidades de desarrollo profesional, las políticas de dirección y de gestión, las prioridades del negocio, etc.

En realidad, la participación de los empleados a través de opiniones y sugerencias funciona si reciben previamente la información y para ello las organizaciones deben:

- integrar la comunicación en el proceso de gestión

- legitimar y reconocer los planes y acciones que se realicen

- dotar de un presupuesto adecuado a la comunicación interna

- conocer y participar activamente en la estrategia y las acciones de comunicación

- potenciar que todos los empleados están informados siguiendo la estructura de la organización

- potenciar la formación en comunicación de todos los equipos

Organizar una política de formación continuada de los empleados favorece la dinámica de grupos, la dirección de equipos, se potencia e impulsa el proceso de formación profesional individual, lo que se convierte en satisfacción y en rentabilidad de los empleados.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

Ejemplos prácticos

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso).

PLAN DE COMUNICACION INTERNO

1- OBJETIVOS	2- PÚBLICO	3- CANALES	4- CONTENIDO	5- ACCIONES	6- CRONGRAMA	7- RECURSOS
Ampliar la comunicación entre los diferentes profesionales del centro, equipos de ciclo, equipos docentes, tecnicos, equipo directivo…etc.	-Maestros y maestras -Equipo directivo -Coordinador TIC	-Facebook -Correo electrónico -Google calendar -Google drive -Droxbox -Plataformas digitales	-Tareas que deben hacerse a corto plazo - Recordatorios de fechas inmediatas	Recordatorios Avisos Información	Principio de curso	Equipo directivo
Llevar a cabo distintos programas de perfeccionamiento y mejora en el centro	Maestros y maestras -Equipo directivo -Coordinador TIC	- Droxbox - Correo electrónico -Google drive - Plataformas digitales -Blogs -Facebook	Recordatorios tareas a realizar y fechas	Plantillas Documentos administrativos	Durante todo el curso, comenzando en septiembre	Equipo directivo profesores
Hacer llegar toda la información al claustro de profesores de forma personalizada.	- Maestros y maestra -Equipo directivo -Coordinador TIC	- Droxbox - Correo electrónico -Google drive	Carpeta de documentos de uso compartido Orden del dia	Avisos genéricos Avisos importantes Encuestas Formularios genéricos	Durante todo el curso, haciendo especial importancia a principios de curso	Equipo directivo Tutores Responsable TIC del centro
Alcanzar una mayor implicación de los estudiantes en las acciones comunicativas del Centro.	Maestros y maestras -Equipo directivo -Coordinador TIC - Alumnado	- Plataformas digitales - Blogs	Recursos didácticos Trabajos	Uso de blogs de los docentes como complemento a la docencia Uso del correo electrónico	Durante todo el curso	Profesores Responsable tic
Informar y compartir: actividades, logros, programas, etc.	Maestros y maestras -Equipo directivo - Alumnado - Familias	- Blogs - Web centro - Facebook	Recursos didácticos Trabajos	Enlaces en la web a los diferentes blogs y recursos de los docentes	Todo el curso	Equipo directivo Responsable TIC Profesores Alumnado y familias

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso).

-Ejemplo de manual de plan de comunicación interna de gerencia de atención primaria de Talavera de la Reina (ref. Talavera de la Reina, 2010) "*… este manual pretende definir los canales de comunicación existentes así como mejorar el uso de los mismos con la consiguiente eliminación de barreras de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de nuestra organización …*".

http://comunicacionbus.pbworks.com/f/PLAN_COMUNICACION_INTERNA2010.pdf -Ejemplo de plan de comunicación interna de prevención de riesgos laborales (ref. Confederación de empresarios de Navarra) "*… previamente a la elaboración del plan de comunicación que deriva del plan estratégico de la empresa, se requiere un diagnóstico realista de la situación en la que se encuentra la organización en materia de comunicación y de las necesidades que requiere afrontar …*".

https://www.cen.es/ARCHIVOSCEN/Publicaciones/Guias/GUIAPRL-PlantillaPlandecomunicacion.pdf -Ejemplo de experiencia del plan de comunicación interna de Google (ref. Google, 2012) "*… el presente plan de comunicación interna del Gabinete de Comunicación G.B. Google, tiene como finalidad constituirse en una herramienta de orientación y actuación que permita una adecuada introducción de un nuevo producto en el ambiente laboral de la empresa …*"

http://minnywinamyjob.blogspot.com/2012/04/plan-de-comunicacion-interna-de-google.html -Ejemplo de experiencia del plan de comunicación interna municipal (ref. Ayuntamiento de Vitoria) "*… el proyecto se estructura en tres puntos. En primer lugar, resultaba obligada una evaluación rigurosa, que nos permitiera establecer un diagnóstico preciso del estado de nuestra comunicación. En segundo lugar, se trataba de diseñar los contenidos nucleares, atendiendo a las necesidades señaladas por la evaluación. Por último, era necesario establecer el procedimiento para su desarrollo secuencial …*".

https://www.vitoria-gasteiz.org/http/wb021/contenidosEstaticos/adjuntos/es/22/31/2231.pdf

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Definir objetivos de comunicación interna	Indicadores de comunicación interna

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
E	Planificar el sistema de comunicación interna	Plan de Comunicación Interna
D	Reuniones de Dirección, equipos y aleatorias	Actas de reunión compartidas
	Comunicar acontecimientos y organización de acciones	Internet / Portal, tablón de anuncios, revista interna impresa, revista digital
	Información a nuevos empleados	Manual de Bienvenida
	Facilitar acceso a información directa	Teléfono de información
	Captar sugerencias y responderlas	Hojas de sugerencias
E	Analizar la eficacia de la comunicación interna	Encuestas de percepción, diagnóstico de comunicación
R	Accedera expeiencias avanzadas	Buenas prácticas de comunicación

Cuestiones clave para autoevaluar **Puede valorar la idoneidad de su sistema de comunicación interna (máximo 100 puntos)**

¿Tiene relación la comunicación interna con la Estrategia de la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe un modelo de comunicación interna que integre a todos los empleados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha integrado la comunicación interna en el proceso de gestión?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La comunicación formal tiene en cuenta la misión, políticas y valores de la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los mensajes son claros, significativos, coherentes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Están identificados los canales de comunicación interna?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han analizado los itinerarios de las principales acciones comunicativas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han cuantificado los costes de comunicación interna?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Llegan los mensajes a todos los empleados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los empleados están satisfechos con la comunicación interna?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

UNED	Autor: David Sánchez Paunero	Cargo: Director de Comunicación
	Empresa/organización: UNED	
	Actividad: Educación Superior e Investigación	Contacto: www.uned.es