

HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



NDICE

| | |
|--|-----------|
| 1.- INTRODUCCIÓN DE LA HERRAMIENTA | 1 |
| 2.- OBJETIVOS..... | 2 |
| 3.- METODOLOGÍA PARA APLICAR LA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA.. | 3 |
| 3.1.- DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA | 3 |
| 3.2.- FASE ANALÍTICA | 4 |
| 3.2.1- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA..... | 4 |
| 3.2.2.- TARGET GROUP | 5 |
| 3.2.3.- ENTREVISTAS INDIVIDUALES..... | 5 |
| 3.3. FASE EVALUACIÓN DE RESULTADOS | 6 |
| 3.3.1. EVALUACIÓN CUALITATIVA | 6 |
| 3.3.2. EVALUACIÓN CUANTITATIVA | 7 |
| 3.4. ÁREAS DE MEJORA | 8 |
| 3.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO: INDICADORES DE COMUNICACIÓN INTERNA ... | 9 |
| 3.6. FASE MODELO DE INFORME COMUNICACIÓN INTERNA | 12 |



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  Gobierno de Navarra

EQUIPO PROMOTOR:
 laseme
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA
 aer
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 aeizma
asociación de empresas de la zona media

1.- INTRODUCCIÓN DE LA HERRAMIENTA

“La Responsabilidad Social Empresarial, basada en el principio de voluntariedad y las políticas medioambientales son en estos momentos objetivos fundamentales en el desarrollo de un nuevo modelo productivo sostenible” y “Es cada vez más necesario incorporar los criterios de Responsabilidad Social Empresarial a la gestión de empresas y a los cambios laborales. El compromiso de las empresas con su entorno social debe convertirse en un plus de mejora de la competitividad”. En LASEME compartimos estas ideas totalmente y somos conscientes de que es importante y necesario el trasladar estas ideas a las empresas de Navarra.

Este cambio de gestión de las organizaciones hacia un modelo de responsabilidad social empresarial, donde uno de los pilares fundamentales de la empresa se asienta en cómo establecer y definir las relaciones con los diferentes grupos de interés, el diseño de una gestión estratégica e integral de la comunicación interna es la única vía para garantizar la coherencia y consistencia de la filosofía de responsabilidad social empresarial.

Los principales beneficios que se obtienen a través de la integración de una estrategia de comunicación interna en la empresa, son los siguientes:

- Propicia una nueva cultura en las organizaciones para dar a conocer los valores de responsabilidad social empresarial en la plantilla trabajadora e integrarla en la imagen corporativa.
- Ayuda a establecer espacios y medios para el fortalecimiento de los vínculos entre la dirección de la empresa y los/as trabajadores/as, a través de la escucha, motivación y participación.
- Favorece las relaciones laborales, ya que se establecen vínculos de conexión emocional e incentiva la empatía en las personas que trabajan en la empresa.
- Potencia el valor del capital humano en la empresa.



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  Gobierno de Navarra

EQUIPO PROMOTOR:
 laseme
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA
 aer
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 aeizma
asociación de empresas de la zona media

2.- OBJETIVOS

La presente herramienta, tiene como base trabajar en el desarrollo de estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión de las pymes, facilitando a las empresas una herramienta que les va a permitir mejorar las relaciones laborales y con ello mejorar la competitividad.

El principal objetivo planteado es conocer y mejorar la comunicación interna de las pymes, mediante una herramienta basada en la rentabilidad, oportunidad, alcance e impacto en los grupos de interés de las empresas, siendo el principal valor el capital humano.

La comunicación interna ocupa uno de los lugares más importantes de la estrategia interna de una empresa. La correcta gestión de su “capital humano” y su vinculación directa y activa con los objetivos de la empresa revierten directamente en la productividad, imagen, competitividad y clima laboral.

Es importante conocer la diferencia entre información y comunicación. La información es unidireccional y consiste en la transmisión de información, siendo esta unidireccional; mientras que la comunicación se realiza entre personas y requiere un retorno, siendo esta multidireccional.

La comunicación siempre existe, pero si ésta no se encuentra estructurada y perfectamente planificada entre todas las personas y departamentos que configuran una empresa, no se conseguirán los resultados esperados, tanto a nivel de trabajadores/as como de dirección.

Esta herramienta está diseñada para que sea un apoyo a las empresas en el proceso de la implantación de la comunicación interna y su correcta gestión al objeto de trabajar en cohesionar toda la plantilla trabajadora, se tengan en cuenta las



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  **Gobierno de Navarra**

EQUIPO PROMOTOR:
 **laseme**
 LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 **AES**
 ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA
 **aer**
 ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 **aeizma**
 asociación de empresas de la zona media

diferentes sensibilidades y haga que se sientan verdaderamente partícipes y parte de la empresa, donde el clima laboral favorezca las relaciones laborales y revierta en una mejora de la competitividad de la empresa. Además, con la procedimentación de la comunicación interna se persigue que en la misma se tenga la perspectiva de género y se incida en el uso de lenguaje inclusivo y no sexista.

3.- METODOLOGÍA PARA APLICAR LA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.1.- DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA

La herramienta de comunicación interna está compuesta por los siguientes soportes documentales:

- ✓ Metodología de Diagnóstico de la Comunicación Interna en la Empresa, basado en:
 - Encuestas, según el tamaño de la empresa, dirigidas a gerencia, mandos intermedios y trabajadores/as operativos/as
 - Evaluación del diagnóstico de comunicación interna
 - Acciones de mejora

El diseño de la metodología está enfocada para que sea utilizada por asistencia técnica, por ello se recomienda que previo a la realización de cualquier diagnóstico de comunicación interna las consultoras deberán de acreditar formación en comunicación interna.

- ✓ Modelo de informe, donde se reflejan los siguientes elementos:
 - Flujos de comunicación existente en la empresa
 - Barreras de comunicación
 - Evaluación situación de partida
 - Plan de actuación

Con el informe que se entrega a la empresa, ésta podrá tener una imagen de la comunicación interna en la empresa de manera real, ya que se recoge una visión contrastada de todas las personas encuestadas. Además, la definición



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  **Gobierno de Navarra**

EQUIPO PROMOTOR:

laseme
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 **ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA**
 **ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA**


aeizma
asociación de empresas de la zona media

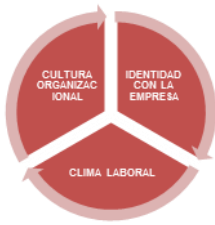
de las acciones a llevar a cabo en la siguiente fase será de ayuda para que vaya progresando hacia el camino de la excelencia en la comunicación interna de la empresa.

3.2.- FASE ANALÍTICA

3.2.1- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

A la hora de realizar el diagnóstico de la comunicación interna de la empresa, hay que recoger los datos descriptivos de la misma mediante una ficha técnica, para identificarla y así tener una fotografía que permita entre otros, obtener una imagen de la actividad y el tamaño donde se va a actuar.

| | | | |
|--|--------------------|-------------|-----------------|
| Nombre de la empresa | | | |
| Dirección | | | |
| Población | | CNAE | |
| Fecha de visita | (1ª visita) | | Área ETN |
| | (2ª visita) | | |
| Plantilla según género | Hombres | | Mujeres |
| Datos de contacto | Email | | Teléfono |
| Persona de contacto | | | |
| Técnico/a que realizó la visita | | | |



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  **Gobierno de Navarra**

EQUIPO PROMOTOR:
 **laseme**
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 **AES**
ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA
 **aer**
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 **aeizma**
asociación de empresas de la zona media

3.2.2.- TARGET GROUP

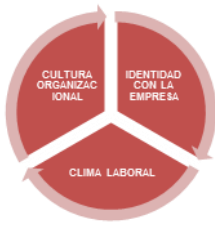
La comunicación interna en las empresas es más compleja cuanto mayor sea, por ello, el tipo de situaciones que se dan no son las mismas. En este sentido, se ha visto la necesidad de realizar entrevistas dirigidas a diferentes personas, en función del tamaño de empresa:

| Nº DE TRABAJADORES/AS | PERSONAS A ENTREVISTAR |
|-----------------------|--|
| 1 a 10 | Gerencia 1 trabajador/a |
| 11 a 25 | Gerencia Mando intermedio y 1 trabajador/a |
| 26 a 50 | Gerencia Delegado de personal Mando intermedio 1 trabajador/a de puesto operativo |
| Más de 50 | Gerencia Delegado de personal Mando intermedio 2 trabajadores/as |

En el proceso de la entrevista se deberá contrastar que la información que se traslada, tanto por parte de la dirección como por parte de la plantilla, es correcta.

3.2.3.- ENTREVISTAS INDIVIDUALES

Para poder tener una visión de cómo es gestionada la comunicación interna de la empresa, se precisa realizar entrevistas individualizadas, atendiendo al target group definido. En este sentido, se han diseñado dos modelos de entrevistas, una dirigida a gerencia y otra dirigida a la plantilla trabajadora. De esta manera se puede contrastar



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  **Gobierno de Navarra**

EQUIPO PROMOTOR:
 **laseme**
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE LA SIERRA DE ESTELA

EQUIPO EXTERIOR:
 **AES**
ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA
 **aer**
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 **aeizma**
asociación de empresas de la zona media

la percepción de ambas partes y que se refuerza con el autodiagnóstico que cada una de las partes entrevistadas de realizar.

Para que el/a consultor/a pueda realizar la entrevista en profundidad con las partes definidas, deberá de seguir el modelo de entrevistas individuales que se recoge en los ***anexos I y II de la metodología para la realización de diagnóstico de comunicación interna***

Anexo I. Entrevista dirigida a gerencia

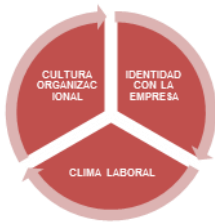
Anexo II. Entrevista dirigida a plantilla trabajadora

3.3. FASE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Una vez que el/la consultor/a haya realizado las entrevistas y que las personas que han participado en el diagnóstico de comunicación interna hayan contestado a las 8 cuestiones planteadas, el consultor deberá de realizar una evaluación detallada que contemple los valores cuantitativos y cualitativos, al objeto de medir la comunicación interna.

3.3.1. EVALUACIÓN CUALITATIVA

La evaluación cualitativa sirve para dibujar la comunicación interna de la empresa, según la percepción que el/la consultor/a tiene, con la información obtenida a través de las entrevistas en profundidad realizadas a gerencia y plantilla trabajadora. De esta manera, se obtendrá la imagen de situación de la comunicación interna de la empresa para poder identificar dónde están los fallos y qué tipo de medidas se pueden establecer para mejorar la comunicación interna en la empresa.



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  **Gobierno de Navarra**

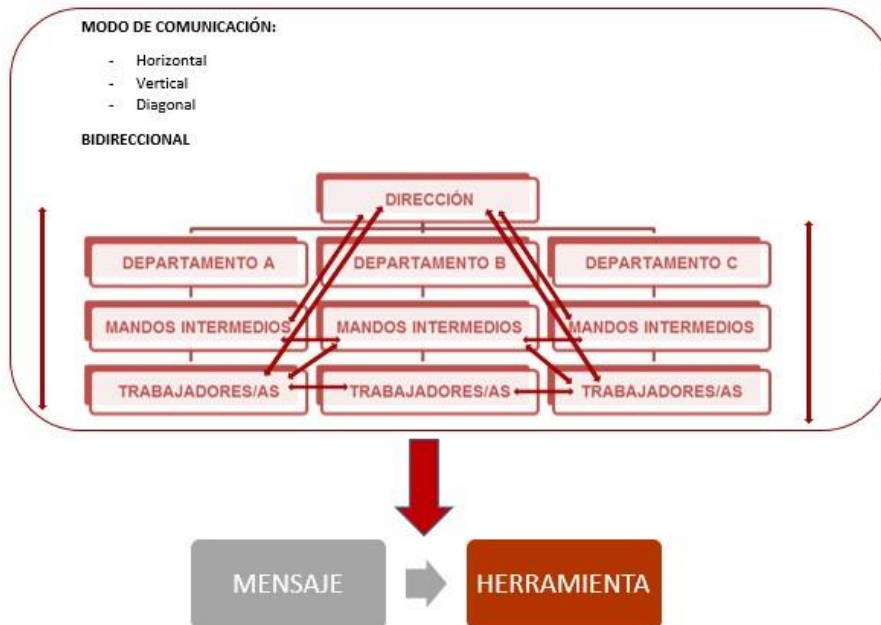
EQUIPO PROMOTOR:
 **laseme**
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 **AES**
ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA

 **aer**
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 **aezmna**
asociación de empresas de la zona media

Esta es una representación gráfica de cómo interactúan los elementos de la y comunicación interna.



3.3.2. EVALUACIÓN CUANTITATIVA

La evaluación cuantitativa comprende el análisis y medición de los 8 factores clave de la comunicación interna, en relación a una escala métrica del 0 al 4. El resultado de la evaluación será la media obtenida de todas las personas que han participado en las entrevistas.

Para conocer el grado de implantación de la comunicación interna en la empresa, se tendrá en cuenta la siguiente métrica:



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  Gobierno de Navarra

EQUIPO PROMOTOR:
 laseme
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 AES
ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA
 aer
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 aeizma
asociación de empresas de la zona media

- Si el valor obtenido está entre 0 y 1 la empresa se encuentra en una fase de planificación.
- Si el valor obtenido está entre 2 y 3, la empresa se encuentra en una fase de desarrollo.
- Si el valor obtenido es superior a 3, la empresa se encuentra en una fase de realizar una revisión para llevar a cabo posibles ajustes.

Este sistema de evaluación hace que se pueda realizar una medición de la comunicación interna, contemplando las diferentes percepciones de las personas entrevistadas y conocer su grado de implantación.

3.4. ÁREAS DE MEJORA

La comunicación en las empresas está siendo más compleja en los últimos años debido a la interacción de diferentes factores y elementos en el proceso de comunicación, generando dificultades o barreras en la misma.

Para poder conocer la tipología de problemas que se identifican en la comunicación interna, en el ***anexo III de la metodología para la realización de diagnóstico de comunicación interna*** se recoge un listado con las principales barreras que se dan en una empresa, al objeto que sirva a la empresa a conocer las dificultades que tiene que superar para mejorar la comunicación interna.

La identificación de las barreras de comunicación interna es la base para conocer las de áreas de mejora que tiene la empresa. En este sentido, el/a consultor/a deberá de realizar un desglose de las áreas de mejora identificadas según el modelo que viene en el ***anexo IV de la metodología para la realización de diagnóstico de***



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  Gobierno de Navarra

EQUIPO PROMOTOR:
 **laseme**
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 **AES**
ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA

 **aer**
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 **aeizma**
asociación de empresas de la zona media

comunicación interna, donde están establecidas todas las áreas de mejora relacionadas con las líneas estratégicas de la empresa:

- **Empresarial:** Es la estrategia que define la empresa a través de la fijación de las metas, misión, visión y políticas de empresa.
- **Personal:** Profundiza aquellas cuestiones relacionadas con el salario y condiciones laborales
- **Laboral:** Recoge aquellos aspectos relacionados con las tareas (qué debe hacer, cómo y qué se espera del trabajador).
- **Relaciones:** Sirve para conocer cómo se lleva a cabo la comunicación interna en la empresa (horizontal, vertical y diagonal)

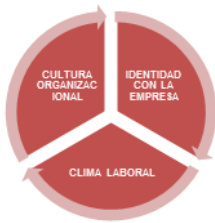
En el caso de que el/a consultor/a haya identificado alguna área de mejora que no viene recogida en el Anexo IV, deberá de hacer referencia a la misma, describiendo el área de mejora, el objetivo a cubrir, así como las acciones e indicadores asociados para alcanzar dicho objetivo.

Anexo III. Barreras de comunicación interna

Anexo IV. Identificación de las áreas de mejora

3.5. CONTROL Y SEGUIMIENTO: INDICADORES DE COMUNICACIÓN INTERNA

A partir de la evaluación y con la información recogida en las entrevistas se procederá a identificar las áreas de mejora a implantar por parte de la empresa en relación a la comunicación interna.



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  Gobierno de Navarra

EQUIPO PROMOTOR:
 laseme
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 AES
ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA
 aer
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 aeizma
asociación de empresas de la zona media

Con el objeto de poder medir los avances en la mejora de la comunicación interna en la empresa, una vez que se haya implantado el plan, es necesario identificar previamente los indicadores generales que nos permitirán ver la evolución de la comunicación interna.

Para ello la metodología propone utilizar los Indicadores KPIs, donde se debe tener en cuenta que debe responder a un objetivo establecido previamente y todos tienen que tener características SMART (inteligente en inglés):

- **(Specific) Específico:** Tienes que ser concreto y conciso a la hora de seleccionar.
- **(Measurable) Medible:** El KPI tiene que ser cuantificable, en cifras, categorías, porcentajes para luego poder compararlo con otros datos.
- **(Achievable) Alcanzable:** Esto hace referencia a que el objetivo sea realista, tiene que ser creíble y posible de lograr.
- **(Relevant) Relevante:** El KPI tiene que ser relevante para el objetivo y la estrategia de comunicación interna, ya que si no se estaría obteniendo un dato que no aportará ningún valor.
- **(Timely) Medible en el tiempo:** El KPI tiene que variar en el tiempo. De este modo se podrá realizar comparativas en el tiempo para ver cómo ha evolucionado y establecer resultados.

Los KPI se clasifican en indicadores de resultado y esfuerzo de la siguiente manera:

| RESULTADO | | ESFUERZO | |
|-----------|----------|-----------|-----------|
| PERSONAL | MATERIAL | ACTIVIDAD | DESEMPEÑO |



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  Gobierno de Navarra

EQUIPO PROMOTOR:
 laseme
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 AES
ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA
 aer
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA



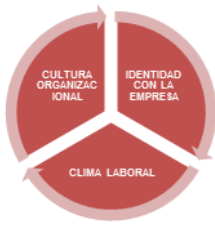
Los **indicadores de resultado** contribuyen a identificar y valorar los recursos disponibles, ya sean humanos, materiales o financieros, por lo tanto, cuantifican los recursos utilizados por las empresas para llevar a cabo sus actividades. Estos indicadores sirven como referencia para dar cuenta de los recursos necesarios para lograr un determinado producto o la realización de un servicio en particular. Concretamente los indicadores de resultado se desglosan en:

- ✓ **Personal:** Hace referencia al personal que ha participado para alcanzar el objetivo planteado. Ejemplo: Nº de trabajadores/as que han participado en una reunión.
- ✓ **Material:** Hace referencia al material empleado para alcanzar el objetivo planteado. Ejemplo: Nº de actas registradas derivadas de reuniones. Presupuesto asignado en comunicación interna.

Los **indicadores de desempeño** manifiestan los logros obtenidos con relación a los objetivos y metas planteados. Es posible distinguir entre resultados intermedios y resultados de finales o de impacto. Concretamente, los indicadores de desempeño se desglosan en:

- ✓ **Actividad:** Los indicadores de actividad describen el número de acciones a llevar a cabo. Al no estar asociados con un objetivo que los encuadre, no indican nada en relación al logro y objetivo.
- ✓ **Desempeño:** A través de los indicadores de desempeño se puede conocer el grado de progresión de un proyecto o acción asociado a la comunicación interna.

Esta herramienta, en su **anexo V de la metodología para la realización de diagnóstico de comunicación interna** dispone de indicadores genéricos y específicos atendiendo a las 4 áreas estratégicas (empresarial, laboral, personal y relaciones) que en algunos casos miden el esfuerzo y en otros el resultado.



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  Gobierno de Navarra

EQUIPO PROMOTOR:
 **laseme**
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE LA SIERRA DE ESTELLA

EQUIPO EXTERIOR:
 **AES**
ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA

 **aer**
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA

 **aeizma**
asociación de empresas de la zona media

Para alcanzar un mayor nivel en la implementación de la comunicación interna, se recomienda que en esta fase la empresa elija al menos 2 indicadores genéricos y específicos de cada área que midan tanto el esfuerzo como el resultado.

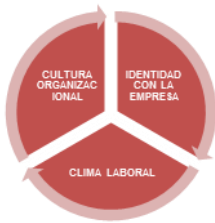
En todo caso, el hecho de que se incluyan en la metodología indicadores no excluye que el trabajo de consultoría pueda añadir nuevos indicadores que no estén recogidos.

Anexo V. Indicadores genéricos y específicos de esfuerzo y resultado

3.6. FASE MODELO DE INFORME COMUNICACIÓN INTERNA

La fase de modelo de informe es la última fase del diagnóstico donde el/a consultor/a debe de realizar un informe, recogiendo los siguientes elementos:

- **Ficha técnica de empresa:** En la ficha técnica se cumplimentarán los datos relativos a la identificación de la empresa.
- **Objetivo y alcance:** En el informe tiene que venir recogidos los objetivos iniciales que tiene la empresa en relación a la comunicación interna.
- **Diagnóstico y evaluación:** En este apartado es donde el/a consultor/a debe recoger con gran detalle cuál es la comunicación interna que ha identificado en la empresa, llevando a cabo una valoración cuantitativa y cualitativa que refleje la situación identificada.
- **Áreas de mejora identificadas:** Tras conocer cuál y cómo se gestiona la comunicación interna en la empresa, el/a consultor/a deberá de identificar aquellas áreas de mejora donde la empresa tiene que trabajar en su definición por alcanzar la comunicación interna ideal.
- **Control y seguimiento:** En esta parte del informe, el/a consultor/a deberá de reflejar los indicadores de esfuerzo y resultado que la empresa ha



HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

SUBVENCIONA:
Nafarroako Gobernua  **Gobierno de Navarra**

EQUIPO PROMOTOR:

laseme
LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE LA SIERRA DE ESTELLA



EQUIPO EXTERIOR:
 ASOCIACIÓN EMPRESARIOS DE SAKANA


aer
 ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA



seleccionado para poder medir en el plazo fijado el grado de cumplimiento de los mismos y analizar si ha habido o no desviación.

- **Conclusiones:** En este apartado final se recogerán las conclusiones obtenidas tras la situación inicial identificada que ha dado lugar a la representación gráfica del flujo de comunicación de la empresa, según las instrucciones que vienen reflejadas en el **anexo VII de la metodología para la realización de diagnóstico de comunicación interna**, así como los pasos que ésta debería de dar para alcanzar el flujo de comunicación interna ideal, según el modelo que figura en el **anexo VII de la metodología para la realización de diagnóstico de comunicación interna**.

Anexo VI. Modelo de informe

Anexo VII. Diagrama de comunicación interna inicial

Anexo VIII. Diagrama de comunicación interna ideal

HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES



ANEXO I

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA

ANEXO I
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



DATOS PRELIMINARES

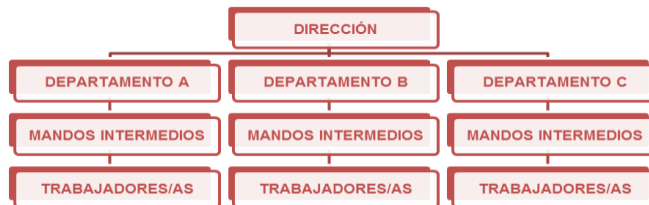
La finalidad de esta herramienta es conocer el grado de implementación de la comunicación interna en la empresa, información necesaria y vital que permitirá la elaboración, mejora o modificación de un Plan de Comunicación interna.

1.- DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

| | |
|------------------|--|
| MISIÓN | |
| VISIÓN | |
| VALORES | |
| OBJETIVOS | |

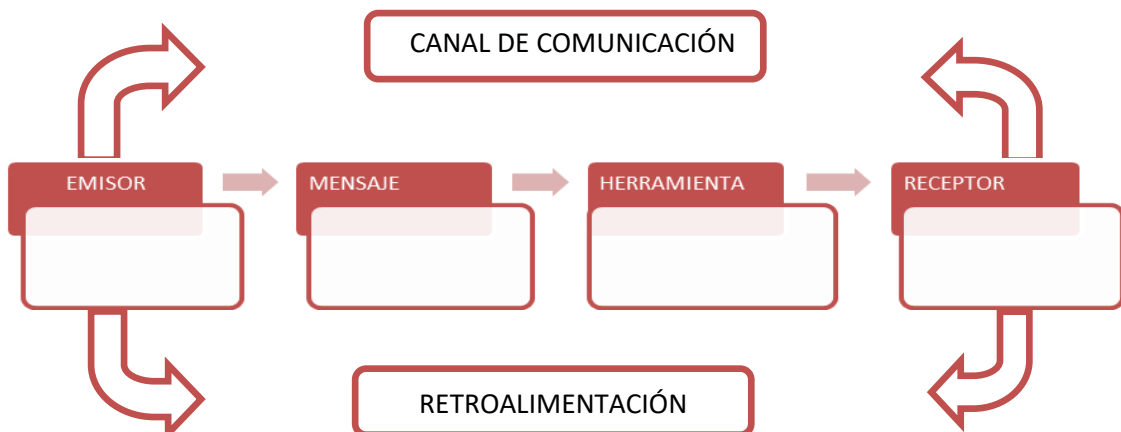
2.- DEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Se debe de cumplimentar el organigrama de la empresa, al objeto de identificar a toda la plantilla trabajadora en función al puesto en el que desarrolla su actividad.



3.- DIAGRAMA DEL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA EMPRESA

A continuación, se describe cómo es el flujo de una comunicación. Esto sirve al/a consultor/a para que identifique cómo se está gestionando la comunicación en la empresa.



ANEXO I
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



4.- ENTREVISTA

1.- ¿SE DESARROLLA EN SU EMPRESA LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO UNA ACTIVIDAD PERMANENTE Y PLANIFICADA? ¿LA EMPRESA DISPONE DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN, O ALGÚN PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN?

COMENTARIOS:

2 ¿LA EMPRESA TIENE IDENTIFICADAS EL TIPO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR SEGÚN EL DESTINATARIO FINAL? Y DESDE SU PUNTO DE VISTA, ¿CUÁLES FUNCIONAN Y CUÁLES NO, Y CÓMO LAS MEJORARÍA? RAZONE SU RESPUESTA.

COMENTARIOS:



ANEXO I
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



3.- ¿EN LAS COMUNICACIONES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA, ¿CONSIDERA QUE EXISTE UN LENGUAJE SEXISTA EN LA MISMA?

COMENTARIOS:

4.- ¿PODRÍA INDICAR CON QUÉ FINALIDAD SE UTILIZA LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA Y A QUIÉN VA DIRIGIDA? ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN QUE TRANSMITE ES TENIDA EN CUENTA? RAZONE SU RESPUESTA

INDICAR LO QUE CORRESPONDA:

| | MANDO INTERMEDIO | TRABAJADORES/AS |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Para cohesionar el equipo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para motivar al personal de la empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para fomentar el sentimiento de la identidad corporativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para mejorar la competitividad de la empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para mejorar el clima laboral | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para informar sobre los resultados económicos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para transmitir la estrategia empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para facilitar información laboral: convenios, vacaciones, turnos ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para informar y formar sobre la gestión de la empresa: PRL, calidad y medio ambiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Para dar instrucciones de trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros (indicar): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ANEXO I
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



5.- ¿LA COMUNICACIÓN ES MAYORITARIAMENTE FORMAL (REUNIONES, EMAIL, INSTRUCCIONES ESCRITAS ETC.) O INFORMAL (ORDEN VERBAL, CONVERSACIONES DE PASILLO ETC.)?

COMENTARIOS:

Empty text box for comments.

6.- ¿QUÉ MEJORARÍAS EN ESA FORMA DE COMUNICAR?

COMENTARIOS:

Empty text box for comments.

ANEXO I
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



7- ¿LA EMPRESA HABILITA CANALES DE PARTICIPACIÓN? ¿EN QUÉ ASPECTOS DE LA EMPRESA SE PERMITE PARTICIPAR?

| INDICAR LO QUE CORRESPONDA: | |
|---|--------------------------|
| Mejora instrucciones de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Definición Estrategia empresa | <input type="checkbox"/> |
| Definición de Funciones | <input type="checkbox"/> |
| Definición de objetivos, políticas de empresa | <input type="checkbox"/> |
| Área laboral; convenios, vacaciones, turnos | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de la Seguridad y Salud en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de la Gestión Medioambiental | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de productos /servicios | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de procesos | <input type="checkbox"/> |
| Otros: | |

8.- UNA VEZ QUE UNA PERSONA DE LA PLANTILLA REALIZA UNA SUGERENCIA, O TRASLADA UNA MEJORA. ¿EXISTE UNA RETROALIMENTACIÓN?

| INDICAR LO QUE CORRESPONDA: | SÍ | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| En caso afirmativa, ¿de qué forma y en qué plazos se gestiona? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | |



ANEXO I
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



9.- ¿HACE PARTÍCIPE A LA PLANTILLA TRABAJADORA DE LOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA EMPRESA, Y OFRECE LA POSIBILIDAD DE QUE PARTICIPE EN LAS POSIBLES SOLUCIONES?

| INDICAR LO QUE CORRESPONDA: | DEPENDE | SÍ | NO |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Razone su respuesta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | |

10.- ¿QUÉ PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN IDENTIFICA EN LA EMPRESA? RAZONE SU RESPUESTA

| INDICAR LO QUE CORRESPONDA: | |
|---|--------------------------|
| Desconocimiento de herramientas | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de canales | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de funciones | <input type="checkbox"/> |
| Falta de transparencia en la comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Falta de espacios para las herramientas | <input type="checkbox"/> |
| Exceso de comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Falta de comunicación e información | <input type="checkbox"/> |
| Desconfianza | <input type="checkbox"/> |



ANEXO I

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



11.- ¿CÓMO CREE QUE SUS TRABAJADORES PERCIBEN LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA EMPRESA?

COMENTARIOS:

12.- BAJO SU PUNTO DE VISTA Y TENIENDO EN CUENTA EL CARGO QUE OCUPA ¿CUÁL CREE QUE ES EL MAYOR PROBLEMA DE LA COMUNICACIÓN?

COMENTARIOS:

ANEXO I
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



13.- CUANDO SE PRODUCEN RUMORES Y CONFLICTOS EN LA EMPRESA, ¿CÓMO SE GESTIONAN A NIVEL DE COMUNICACIÓN?

COMENTARIOS:

14.- ¿CONSIDERA QUE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA PRESTA LA ATENCIÓN NECESARIA A LA COMUNICACIÓN INTERNA? ¿QUÉ CREE QUE PODRÍA MEJORARSE EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA? RAZONE SU RESPUESTA

COMENTARIOS:

ANEXO I
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



15.- ¿CONSIDERA QUE GRACIAS A LA COMUNICACIÓN EN SU EMPRESA SE CONSIGUE LA IMPLICACIÓN DE LA PLANTILLA EN SU TOTALIDAD Y UN COMPROMISO MAYOR CON LOS OBJETIVOS?

COMENTARIOS:

ANEXO I

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



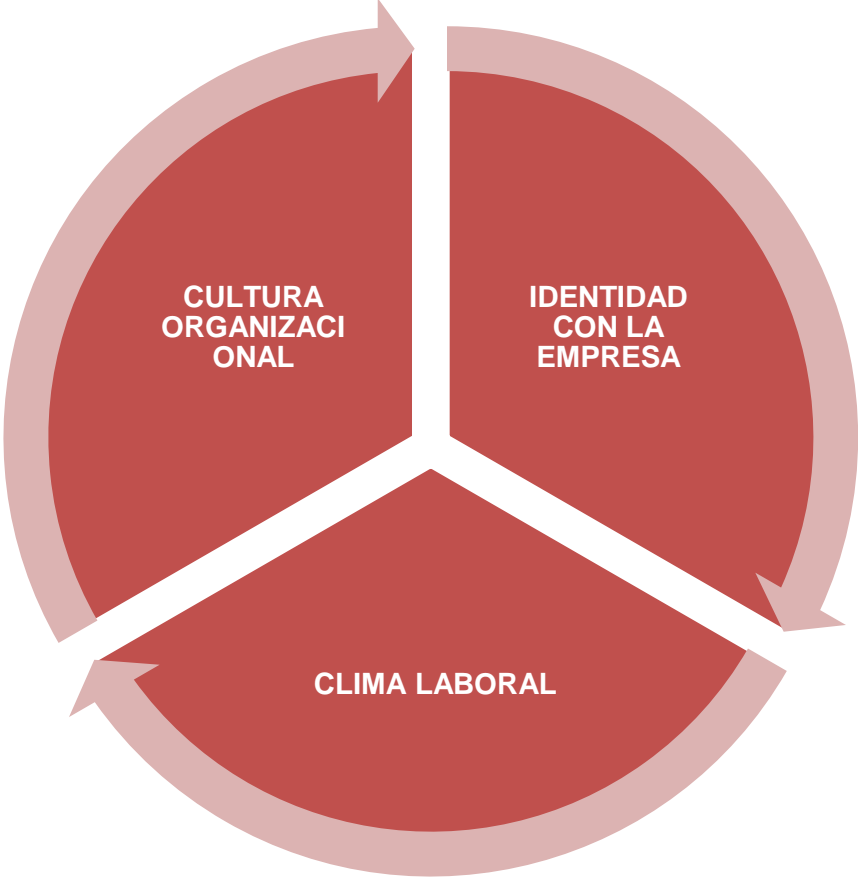
EQUIPO EXTERIOR:



A continuación, responda a las siguientes cuestiones:

| | Grado de Acuerdo / frecuencia con que se cumple la afirmación | | | | |
|--|---|--------------------|-----------------------|------------------|-------------------|
| | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Pensando en las empresas de Navarra con un buen nivel de comunicación interna, marque con una (x) para cada una de las 8 afirmaciones la casilla que refleje lo que a su juicio ocurre en dichas empresas | casi siempre | normalmente | con frecuencia | raramente | casi nunca |
| 1. La empresa habilita los medios para la participación | | | | | |
| 2. Todos en esta empresa valoramos la mejora continua en Comunicación Interna | | | | | |
| 3. En esta empresa la comunicación interna es al menos tan importante como la producción y la calidad | | | | | |
| 4. Los trabajadores y trabajadoras y los mandos intermedios tienen la información necesaria en cuanto a cuáles son sus funciones y tienen claras las instrucciones de trabajo. | | | | | |
| 5. La plantilla siempre se implica en las decisiones que afectan a sus funciones. | | | | | |
| 6. La plantilla tiene autoridad para proponer cambios que han identificado como necesarios en la comunicación interna. | | | | | |
| 7. Aquellos que participan en la empresa reciben un reconocimiento positivo. | | | | | |
| 8. Toda la plantilla tienen clara las herramientas de comunicación, mensajes que se comunican, instrucciones de trabajo para realizar correctamente su trabajo. | | | | | |
| Suma | | | | | |
| Puntuación Final = suma / 8 | | | | | |

HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES



ANEXO II

ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA

ANEXO II
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



1.- ¿CONOCE SI LA EMPRESA DISPONE DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN, O ALGÚN PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN?

COMENTARIOS:

Empty text area for comments.

2.- ¿CONSIDERA QUE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA PRESTA LA ATENCIÓN NECESARIA A LA COMUNICACIÓN INTERNA?

COMENTARIOS:

Empty text area for comments.

ANEXO II
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



3.- EN SU OPINIÓN, DIRÍA QUE LA COMUNICACIÓN EN SU EMPRESA PERMITE

INDICAR LO QUE CORRESPONDA:

| | |
|--|--------------------------|
| Cohesionar el equipo | <input type="checkbox"/> |
| Motivar al personal de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Fomentar el sentimiento de la identidad corporativa | <input type="checkbox"/> |
| Mejorar la competitividad de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Mejorar el clima laboral | <input type="checkbox"/> |
| Realizar correctamente el trabajo | <input type="checkbox"/> |

Otros (indicar):

4.- ¿CREE QUE EN LA EMPRESA SE UTILIZA UN LENGUAJE SEXISTA POR PARTE DE SUS SUPERIORES EN LAS COMUNICACIONES QUE REALIZAN?

COMENTARIOS:

ANEXO II
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



5.- INDIQUE A CONTINUACIÓN CÓMO SE LLEVA A CABO LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

INDICAR LO QUE CORRESPONDA:

| ¿QUIÉN? | ¿CUÁNDO? | ¿CÓMO? | ¿QUÉ? |
|---------|----------|--------|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

6.- ¿CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN TRASLADADA EN LOS PUNTOS ANTERIORES ES CLARA Y CONCISA? ¿O POR EL CONTRARIO LA CONSIDERA CONFUSA O CONSIDERA QUE RECIBE ÓRDENES CONTRADICTORIAS DE SUS SUPERIORES?

COMENTARIOS:

ANEXO II
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



7.- ¿CONSIDERA DICHA INFORMACIÓN ÚTIL PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?

COMENTARIOS:

8.- ¿LE GUSTARÍA TENER INFORMACIÓN DE OTROS TEMAS? ESPECIFIQUE EN CASO AFIRMATIVO

COMENTARIOS:

ANEXO II
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



9.- DE LAS CITADAS ANTERIORMENTE ¿CUÁLES CONSIDERA QUE FUNCIONAN Y CUÁLES NO? JUSTIFIQUE SU RESPUESTA

COMENTARIOS:

10.- ¿LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SU EMPRESA LE HACE SENTIRSE MIEMBRO DE LA MISMA Y QUE SE COMPROMETA CON SUS OBJETIVOS Y POR QUÉ?

COMENTARIOS:

ANEXO II
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



11.- ¿EXISTE EN SU EMPRESA ALGÚN MECANISMO DE PARTICIPACIÓN PARA LOS/AS TRABAJADORES/AS, COMO POR EJEMPLO EL BUZÓN DE SUGERENCIAS? O SINO DE ¿QUÉ MODO SE TRANSMITEN LAS OPINIONES DE LOS/AS TRABAJADORES/AS?

COMENTARIOS:

Empty text area for comments.

12.- ¿CONOCE SI SE DA RESPUESTA A ESAS SUGERENCIAS U OPINIONES TRANSMITIDAS? ¿DE QUÉ MODO SE LE INFORMA O COMUNICA DEL SEGUIMIENTO DE LA MISMA?

COMENTARIOS:

Empty text area for comments.



ANEXO II
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



13.- ¿EN QUÉ ASPECTOS DE LA EMPRESA SE LE PERMITE PARTICIPAR Y DE QUÉ MODO (PARTICIPACIÓN REUNIONES...?)

| INDICAR LO QUE CORRESPONDA: | |
|---|--------------------------|
| Mejora instrucciones de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Definición Estrategia empresa | <input type="checkbox"/> |
| Definición de Funciones | <input type="checkbox"/> |
| Definición de objetivos, políticas de empresa | <input type="checkbox"/> |
| Área laboral; convenios, vacaciones, turnos | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de la Seguridad y Salud en el trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de la Gestión Medioambiental | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de productos /servicios | <input type="checkbox"/> |
| Mejora de procesos | <input type="checkbox"/> |
| Otros: | |

14.- ¿QUE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN USTED CREE QUE EXISTEN EN LA EMPRESA?

| INDICAR LO QUE CORRESPONDA: | |
|---|--------------------------|
| Desconocimiento de herramientas | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de canales | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de funciones | <input type="checkbox"/> |
| Falta de transparencia en la comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Falta de espacios para las herramientas | <input type="checkbox"/> |
| Exceso de comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Falta de comunicación e información | <input type="checkbox"/> |
| Desconfianza | <input type="checkbox"/> |

ANEXO II
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



15.- ¿CÓMO MEJORARÍA LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SU EMPRESA?

COMENTARIOS:

A large empty rectangular box for providing comments.



ANEXO II METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA ENTREVISTA DIRIGIDA A PLANTILLA TRABAJADORA

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



A continuación, responde a las siguientes cuestiones:

| | Grado de Acuerdo / frecuencia con que se cumple la afirmación | | | | |
|--|---|--------------------|-----------------------|------------------|-------------------|
| | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Pensando en las empresas de Navarra con un buen nivel de comunicación interna, marque con una (x) para cada una de las 8 afirmaciones la casilla que refleje lo que a su juicio ocurre en dichas empresas | casi siempre | normalmente | con frecuencia | raramente | casi nunca |
| 1. La empresa habilita los medios para la participación | | | | | |
| 2. Todos en esta empresa valoramos la mejora continua en Comunicación Interna | | | | | |
| 3. En esta empresa la comunicación interna es al menos tan importante como la producción y la calidad | | | | | |
| 4. Los/as trabajadores y trabajadoras y los mandos intermedios tienen la información necesaria en cuanto a cuáles son sus funciones y tienen claras las instrucciones de trabajo. | | | | | |
| 5. La plantilla siempre se implica en las decisiones que afectan a sus funciones. | | | | | |
| 6. La plantilla tiene autoridad para proponer cambios que han identificado como necesarios en la comunicación interna. | | | | | |
| 7. Aquellos que participan en la empresa reciben un reconocimiento positivo. | | | | | |
| 8. Toda la plantilla tienen clara las herramientas de comunicación, mensajes que se comunican, instrucciones de trabajo para realizar correctamente su trabajo. | | | | | |
| Suma | | | | | |
| Puntuación Final = suma / 8 | | | | | |

HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES



ANEXO III
IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS



ANEXO III METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



CHECK LIST DE APOYO A LA CONSULTORÍA PARA IDENTIFICAR BARRERAS DE COMUNICACIÓN

| | |
|--|--------------------------|
| Falta o ausencia de planeación | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de cómo medir la comunicación interna | <input type="checkbox"/> |
| Desconocimiento de cómo y a quién dirigir la comunicación | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no tiene definidas las funciones y tareas a desarrollar de la plantilla trabajadora | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no lleva a cabo una evaluación a la plantilla trabajadora para conocer si los/as trabajadores/as van incrementando las competencias y conocimientos en la empresa | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no lleva a cabo reuniones con la plantilla trabajadora | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no tiene una intranet para introducir información | <input type="checkbox"/> |
| No hay una gestión y seguimiento de la información comunicada | <input type="checkbox"/> |
| La información no llega al personal operativo, se queda en los mandos intermedios | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no dispone de salas o espacios que sirva para que haya interrelación entre la plantilla trabajadora | <input type="checkbox"/> |
| La estrategia de la empresa sólo es conocida por los responsables y los mandos intermedios de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| Los proyectos sólo son conocidos por los responsables de los departamentos o mandos intermedios | <input type="checkbox"/> |
| No se comunican los resultados obtenidos por lo que se desconoce si se han cumplido los objetivos marcados por la empresa | <input type="checkbox"/> |
| La información económica sólo es conocida por los responsables de los departamentos de la empresa | <input type="checkbox"/> |
| La empresa entiende que los aspectos relativos a la estrategia de mercado recae en gerencia y no se comunica a la plantilla trabajadora | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no tiene establecida una política salarial, se rige por el convenio colectivo | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no tiene establecido un procedimiento para comunicar la actividad ni las funciones a las personas que se incorporan | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no tiene definido un plan de negocio donde establece los objetivos e indicadores | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no recoge sugerencias o propuestas por parte de la plantilla trabajadora | <input type="checkbox"/> |



ANEXO III

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

IDENTIFICACIÓN DE BARRERAS

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



| | |
|---|--------------------------|
| La empresa entiende que la plantilla trabajadora se tiene que limitar a realizar las funciones encomendadas | <input type="checkbox"/> |
| Problemas de cómo va a reaccionar el mando intermedio frente a la comunicación realizada por parte de un/a trabajador/a operativo | <input type="checkbox"/> |
| No hay una gestión adecuada de la comunicación interna horizontal y vertical porque se realiza de manera informal | <input type="checkbox"/> |
| La empresa entiende que las relaciones entre compañeros es un tema interno donde no tiene que intervenir | <input type="checkbox"/> |
| Los/as trabajadores/as no se comunican con los mandos intermedios porque entienden que tienen que ser autónomos en el trabajo y no molestar a los superiores | <input type="checkbox"/> |
| La empresa entiende que no hay que imputar horas a los proyectos, sino que hay que trabajar las horas necesarias hasta la finalización de los mismos, sin que se analicen la rentabilidad económica de los mismos | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no conoce cómo llevar a cabo una encuesta de satisfacción ni sabe interpretar los resultados de la misma | <input type="checkbox"/> |
| La empresa no lleva a cabo reuniones individualizadas porque entiende que no es necesario | <input type="checkbox"/> |
| Otras. Especificar | <input type="checkbox"/> |

HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES



ANEXO IV
IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

**ANEXO IV
MÉTODOLÓGIA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA**



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



| AREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS | | AREAS MEJORA IDENTIFICADAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|----|----|----|----|----|----------------|----|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|----|-------------------|----|----|----|----|----|--|
| | | Personal | | | | | | Laboral | | | | | | Empresarial | | | | | | Relaciones | | | | | | |
| | | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | L1 | L2 | L3 | L4 | L5 | L6 | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES



ANEXO V

INDICADORES GENERALES DE ESFUERZO Y RESULTADO



ANEXO V

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

INDICADORES GENERALES DE ESFUERZO Y RESULTADO

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



INDICADORES SEGÚN ÁREAS

| | | | |
|--------------------|--------------------|----|---|
| INDICADORES | Personal | P1 | % de absentismo laboral |
| | | P2 | % de rotación de plantilla |
| | | P3 | Nº de horas de formación por trabajador/a en los diferentes departamentos de la empresa |
| | | P4 | Nº de quejas registradas relacionadas con conflictos laborales (calendarios, nóminas, horas extra, mobbing, nocturnidad...) |
| | | P5 | Nº de quejas solventadas y comunicadas |
| | | P6 | Nº de contratos eventuales |
| | Laboral | L1 | Nº de personas que conocen su descripción del puesto de trabajo (funciones, instrucciones...) |
| | | L2 | Nº de reuniones para la comunicación de instrucciones de trabajo |
| | | L3 | % de la plantilla trabajadora que afirman no recibir suficiente información para el desempeño o desarrollo de sus funciones |
| | | L4 | % de la plantilla trabajadora que afirma haber sido informada de sus funciones en el último año |
| | | L5 | % de la plantilla trabajadora que sabe cómo actuar ante un accidente laboral |
| | | L6 | % de la plantilla trabajadora que sabe cómo actuar ante un caso de acoso sexual o por razón de sexo |
| | Empresarial | E1 | Nº de reuniones corporativas |
| | | E2 | % de productividad |
| | | E3 | Nº de sugerencias aportadas por áreas |
| | | E4 | Nº de sugerencias implantadas por áreas |
| | | E5 | % de trabajadores/as que se sienten comprometidos con los objetivos y valores de la empresa |
| | | E6 | % de trabajadores/as que sienten valorados en la empresa |
| | Relaciones | R1 | Nº de malentendidos debido a desconocimiento de funciones |
| | | R2 | Nº de reuniones interdepartamentales |
| | | R3 | % de la plantilla trabajadora que ha recibido información sobre los procedimientos de la comunicación interna |
| | | R4 | Nº de incidencias registradas debido a instrucciones contradictorias entre personal de diferentes mandos |
| | | R5 | % de trabajadores/as que se sienten excluidos por no recibir información de las diferentes áreas que configuran la empresa |
| | | R6 | Nº de acciones realizadas para la mejora del lenguaje inclusivo |



ANEXO V METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA INDICADORES GENERALES DE ESFUERZO Y RESULTADO

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



INDICADORES GENÉRICOS

| INDICADORES | Genéricos | G1 | Encuestas de satisfacción en las que se integren las 4 áreas (personal, laboral, empresarial y relaciones) |
|-------------|-----------|----|--|
| | | G2 | Nº de preguntas contestadas en relación a las 4 áreas en la encuesta de satisfacción |
| | | G3 | Nº de áreas definidas en la encuesta |
| | | G4 | Nº de informaciones recibidas |
| | | G5 | Nº de reclamaciones enviadas |
| | | G6 | Nº de herramientas y % de uso por trabajador/a |

HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES



ANEXO VI

MODELO DE INFORME

ANEXO VI
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
MODELO DE INFORME



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



1. FICHA TÉCNICA

En la ficha técnica se recoge los datos generales de la empresa para conocer la tipología y tamaño de la misma y con ello poder establecer una dinámica de trabajo, según las características del target group.

| | | | |
|--|--------------------|-------------|-----------------|
| Nombre de la empresa | | | |
| Dirección | | | |
| Población | | CNAE | |
| Fecha de visita | (1ª visita) | | Área ETN |
| | (2ª visita) | | |
| Plantilla según género | Hombres | | Mujeres |
| Datos de contacto | Email | | Teléfono |
| Persona de contacto | | | |
| Técnico/a que realizó la visita | | | |

2. OBJETIVO Y ALCANCE

En este apartado se recogen los objetivos que se plantea la empresa en cuanto a la comunicación interna y su alcance. Esto sirve para poder conocer cuál va a ser la estrategia de la empresa en relación a la comunicación interna y poder realizar un acompañamiento acorde al mismo para alcanzar un modelo de comunicación interna

ANEXO VI
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
MODELO DE INFORME



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



ideal, basada en una comunicación fluida, eficaz y con impacto en los mensajes comunicados.

3. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN

3.1. SITUACIÓN INICIAL

3.1.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En este apartado se expondrá la representación gráfica del organigrama de la empresa, en relación al puesto y división o área de la empresa en el que están encuadrados los/as trabajadores/as.



ANEXO VI
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
MODELO DE INFORME



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



3.1.2. TARGET GROUP

En este apartado se hace referencia a las personas que van a ser entrevistadas en función del tamaño de empresa, tal y como se ha referido anteriormente en la metodología descrita.

En el deberán de reflejar el nombre y apellidos de las personas que participan y el puesto de trabajo que desempeñan.

| NOMBRE | APELLIDOS | PUESTO EN LA EMPRESA |
|--------|-----------|----------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

3.2. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.2.1. DIAGRAMA COMUNICACIÓN INICIAL

El diagrama de comunicación inicial recoge la visión de cada una de las partes entrevistadas, por lo que el resultado son diagramas individuales relacionados con la visión individual de cada parte al objeto de que éstos puedan contrastarse y el/la consultor/a tenga información para poder reflejar el diagrama de comunicación interna identificado. En este sentido, los aspectos que tienen que identificar deben de reflejar la siguiente situación:

ANEXO VI

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

MODELO DE INFORME



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



- Cuál es el modo de comunicación interna en la empresa: Horizontal, vertical o diagonal.
- Cuál es el canal de comunicación utilizado: Formal o informal.
- Qué tipo de herramientas de comunicación se utilizan para la emisión y recepción de los mensajes.
- Si se da retroalimentación en las comunicaciones que se llevan a cabo.
- Si se da una comunicación fluida o no en función de si hay barreras que impidan que llegue el mensaje de manera correcta.

Para poder reflejar las diferentes percepciones de la comunicación de la empresa, el/a consultor/a deberá de cumplimentar la plantilla que se facilita en el Anexo VII atendiendo a las instrucciones que figuran en el mismo.



ANEXO VI METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA MODELO DE INFORME

Nafarroako Gobernua  Gobierno de Navarra



SUBVENCIONA:



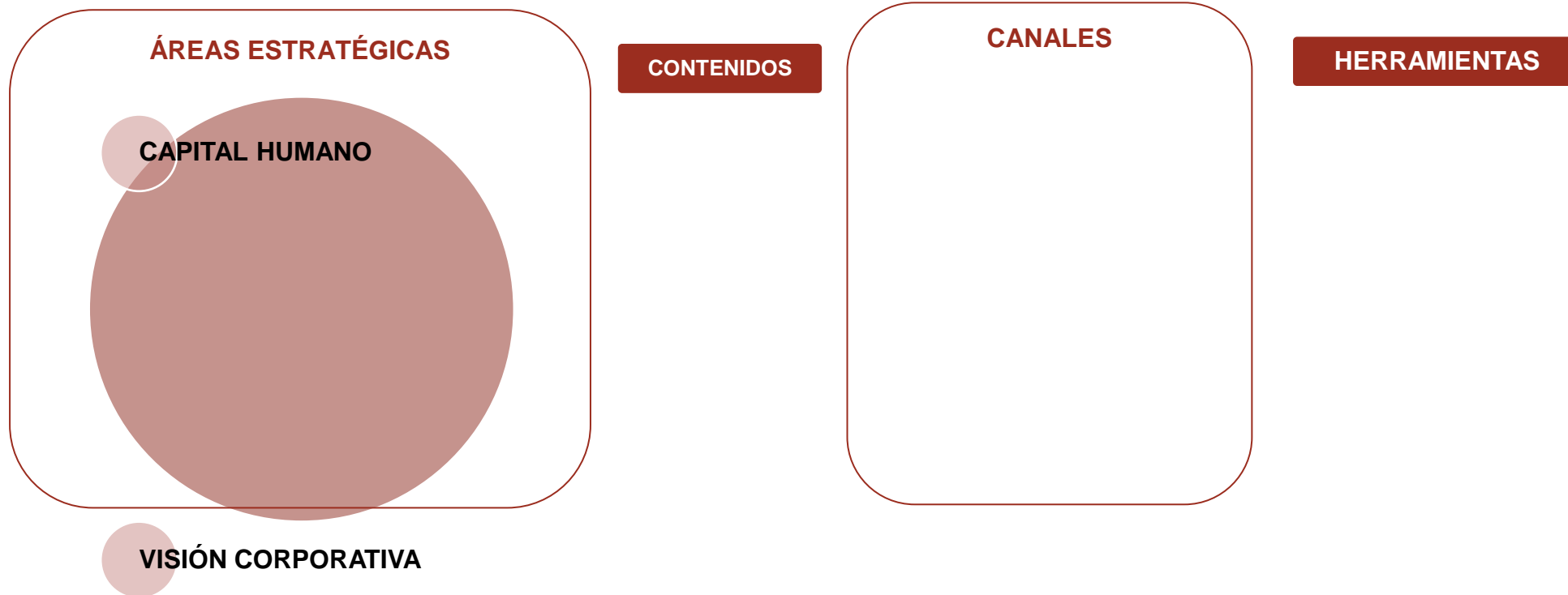
EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



A continuación, en el informe se describirá la comunicación interna que quiere alcanzar la empresa (atendiendo a la comunicación interna ideal), para ello la consultora se servirá nuevamente del modelo de plantilla que viene reflejado en el anexo VII de la metodología de diagnóstico.





ANEXO VI METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA MODELO DE INFORME

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



En el informe deberá recoger una extracción de la auditoría de comunicación interna donde detecte los siguientes elementos:

- 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.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.

(-) DETECCIÓN DE LOS SIGUIENTES EFECTOS NEGATIVOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA:

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.



ANEXO VI

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

MODELO DE INFORME

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



- Deterioro del clima laboral Si no dejas hablar y escuchas a tus empleados, cualquier cosa puede acabar en negatividad, secretismos y chismorreos.
- 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 productivos.

(+) Independientemente de los objetivos que se plantee cada compañía, las prioridades de comunicación interna son comunes para todas las empresas.

- Dar a conocer los valores corporativos y el proyecto de empresa.
- Conseguir que toda la organización se comprometa con la marca.
- Gestionar el talento a través de la formación y la adquisición de nuevos conocimientos.
- Incentivar la gestión del conocimiento, a través de opiniones, críticas y sugerencias.
- Promover las iniciativas y las nuevas ideas, es decir, fomentar la participación para crear un proyecto común y compartido.
- Estimular el reconocimiento y bonificar las aportaciones.
- Mejorar los sistemas de toma de decisiones en las diferentes unidades.
- Optimizar la coordinación de los equipos humanos de trabajo y evitar que los grupos, o la empresa, se fragmenten.
- Optimizar la calidad de los productos o servicios que comercializa la organización.
- Cohesionar y mejorar el sentido de pertenencia.
- Mejorar el clima laboral.

Esto servirá para reflejar la comunicación interna ideal que quiere alcanzar la empresa.



ANEXO VI METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

MODELO DE INFORME

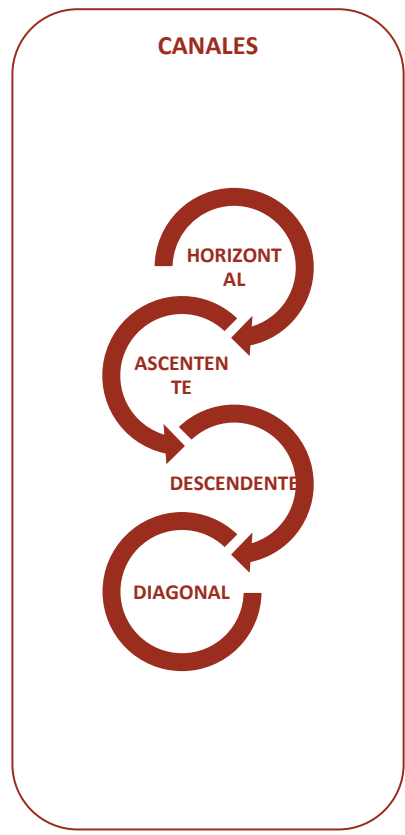
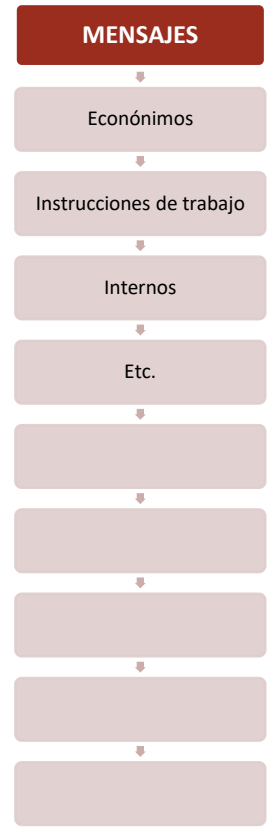
SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:





ANEXO VI METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

MODELO DE INFORME

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



3.2.2. VISIÓN CUANTITATIVA

En el informe se debe reflejar el gap existente entre cómo percibe la comunicación la gerencia de la empresa y como la percibe la plantilla trabajadora. Una representación gráfica del mismo de ese gap, es su autoevaluación ante los mismos enunciados.

| | Grado de Acuerdo / frecuencia con que se cumple la afirmación | | | | |
|---|---|-------------|----------------|-----------|------------|
| | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Pensando en las empresas de Navarra con un buen nivel de comunicación interna, marque con una (x) para cada una de las 8 afirmaciones la casilla que refleje lo que a su juicio ocurre en dichas empresas | casi siempre | normalmente | con frecuencia | raramente | casi nunca |
| 1. La revisión de la comunicación interna a intervalos regulares forma parte esencial de nuestra organización | | | | | |
| 2. Todos en esta empresa valoramos la mejora continua en Comunicación Interna | | | | | |
| 3. En esta empresa la comunicación interna es al menos tan importante como la producción y la calidad | | | | | |
| 4. Los/as trabajadores y trabajadoras y los mandos intermedios tienen la información necesaria en cuanto a cuáles son sus funciones y tienen claras las instrucciones de trabajo. | | | | | |



ANEXO VI METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

MODELO DE INFORME

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 5. La plantilla siempre se implica en las decisiones que afectan a sus funciones. | | | | | |
| 6. La plantilla tiene autoridad para proponer cambios que han identificado como necesarios en la comunicación interna. | | | | | |
| 7. Aquellos que participan en la empresa reciben un reconocimiento positivo. | | | | | |
| 8. Toda la plantilla tienen clara las herramientas de comunicación, mensajes que se comunican, instrucciones de trabajo para realizar correctamente su trabajo. | | | | | |
| Suma | | | | | |
| Puntuación Final = suma / 8 | | | | | |

El resultado obtenido entre la media de todas las autoevaluaciones realizadas dará lugar a una puntuación final que se deberá de reflejar en el informe, según viene establecido en la metodología para la realización del diagnóstico. Atendiendo la siguiente relación:

- Si el valor obtenido está entre 0 y 1 la empresa se encuentra en una fase de planificación.
- Si el valor obtenido está entre 2 y 3, la empresa se encuentra en una fase de desarrollo.
- Si el valor obtenido es superior a 3, la empresa se encuentra en una fase de realizar una revisión para llevar a cabo posibles ajustes.



ANEXO VI METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA MODELO DE INFORME

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



3.3. ÁREAS DE MEJORA

En el informe se deberá de recoger aquellas barreras detectadas en la comunicación interna de la empresa, en relación al listado que se facilita a la consultoría en el anexo III de la metodología para la elaboración del diagnóstico y encuadrándolas atendiendo a las dificultades en:

- Áreas de competitividad
- Mensaje
- Canal
- Medio
- Herramientas

El/a consultor/a deberá de cumplimentar el siguiente cuadro:

| BARRERA DE COMUNICACIÓN | | | | |
|-------------------------|---------|-------|-------|--------------|
| Áreas de competitividad | Mensaje | Canal | Medio | Herramientas |
| | | | | |
| | | | | |

Una vez recogidas las barreras en el informe, se deberá hacer referencia a las áreas de mejora que tienen la empresa en relación a las 4 áreas estratégicas de la empresa:

- Empresarial
- Laboral
- Personal
- Relaciones

Para ello deberá de cumplimentar la siguiente tabla:



ANEXO VI
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
MODELO DE INFORME

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



| AREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS | | AREAS MEJORA IDENTIFICADAS | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|----|----------------------------|--|--|---------|--|--|-------------|--|--|------------|--|--|
| | | Personal | | | Laboral | | | Empresarial | | | Relaciones | | |
| | P1 | | | | | | | | | | | | |
| | P2 | | | | | | | | | | | | |
| | P3 | | | | | | | | | | | | |
| | P4 | | | | | | | | | | | | |
| | P5 | | | | | | | | | | | | |
| | P6 | | | | | | | | | | | | |
| | L1 | | | | | | | | | | | | |
| | L2 | | | | | | | | | | | | |
| | L3 | | | | | | | | | | | | |
| | L4 | | | | | | | | | | | | |
| | L5 | | | | | | | | | | | | |
| | L6 | | | | | | | | | | | | |
| | E1 | | | | | | | | | | | | |
| | E2 | | | | | | | | | | | | |
| | E3 | | | | | | | | | | | | |
| | E4 | | | | | | | | | | | | |
| | E5 | | | | | | | | | | | | |
| | E6 | | | | | | | | | | | | |
| | R1 | | | | | | | | | | | | |
| | R2 | | | | | | | | | | | | |
| | R3 | | | | | | | | | | | | |
| | R4 | | | | | | | | | | | | |
| | R5 | | | | | | | | | | | | |
| | R6 | | | | | | | | | | | | |



ANEXO VI METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA MODELO DE INFORME

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



3.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO

En el informe, el/a consultor/a deberá de plasmar los mecanismos de control y seguimiento de los objetivos definidos por la empresa, a través de los indicadores de referencia que la metodología para la elaboración del diagnóstico dispone en el anexo V y que miden tanto el esfuerzo como el resultado a alcanzar.

Deberán de reflejarse según la siguiente tabla en relación a las áreas específicas y genéricas.

| INDICADORES SEGÚN ÁREAS | | |
|-------------------------|----------|----|
| INDICADORES | Personal | P1 |
| | | P2 |
| | | P3 |
| | | P4 |
| | | P5 |
| | | P6 |
| | Laboral | L1 |
| | | L2 |
| | | L3 |
| | | L4 |
| | | L5 |
| | | L6 |



ANEXO VI METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA MODELO DE INFORME

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



| | | INDICADORES GENÉRICOS | | | | | |
|--------------------|----|-----------------------|--|--|--|--|--|
| | | INDICADORES | | | | | |
| Empresarial | E1 | | | | | | |
| | E2 | | | | | | |
| | E3 | | | | | | |
| | E4 | | | | | | |
| | E5 | | | | | | |
| | E6 | | | | | | |
| Relaciones | R1 | | | | | | |
| | R2 | | | | | | |
| | R3 | | | | | | |
| | R4 | | | | | | |
| | R5 | | | | | | |
| | R6 | | | | | | |
| Genéricos | G1 | | | | | | |
| | G2 | | | | | | |
| | G3 | | | | | | |
| | G4 | | | | | | |
| | G5 | | | | | | |
| | G6 | | | | | | |



ANEXO VI METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA MODELO DE INFORME

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



3.5. CONCLUSIONES

Para finalizar, el trabajo de consultoría debe de recoger los aspectos más relevantes que ha identificado en la realización del diagnóstico, haciendo un breve resumen del mismo.

Especialmente, deberá de constar aquellos aspectos que reflejen la mejora que debe de abordar la empresa en relación a la gestión de la comunicación interna para que sea eficaz y transparente, de cara al plan de mejora que deberá de implantar a lo largo del próximo año.

HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES



ANEXO VII

DIAGRAMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INICIAL

ANEXO VII
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
DIAGRAMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INICIAL



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:

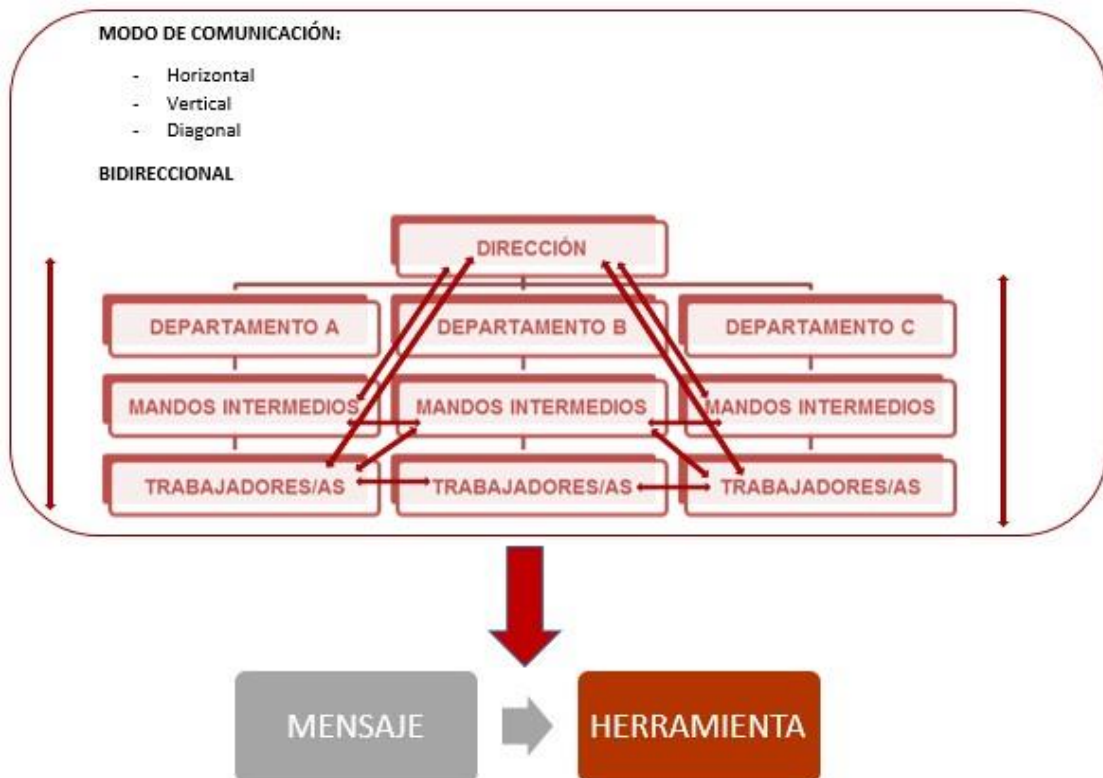


EQUIPO EXTERIOR:



Para tener una situación definida de cuál debe ser la comunicación interna ideal en una empresa, se ha definido un diagrama de comunicación interna que recoge todos los aspectos que deben de confluir para que se de esa situación:

- **Fluidez:** Están definidos los procesos de comunicación donde se hace referencia de cómo debe ser la comunicación interna en relación al emisor-destinatario, el mensaje y herramienta que se va a utilizar y el tipo de canal (formal o informal)
Están definidas los problemas de comunicación y se han puesto las medidas correctoras
- **Eficacia:** Se utiliza la herramienta acorde al mensaje que se va a enviar, así como el canal (informal o formal) y no hay distorsión o ruido en el mensaje.
- **Impacto:** Hay bidireccionalidad en la comunicación del mensaje por lo tanto no se está solo antes la transmisión de una información, sino que hay retroalimentación de la misma.



ANEXO VII

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

DIAGRAMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INICIAL



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



Instrucciones para cumplimentar el diagrama de flujo:

A) Flujos de comunicación interna:

Valora la dirección de la comunicación dentro de la organización.

Horizontal: La comunicación entre individuos de igual estatus dentro de la organización. La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en el mismo nivel, que pueden interactuar con otras áreas y desarrollar trabajos en equipo.

Vertical: La comunicación entre individuos de diferente estatus dentro de la organización.

- **Descendente:** La comunicación de superiores a subordinados.

La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar objetivos, las metas y la filosofía o cultura de la empresa.

- **Ascendente:** La comunicación de subordinados a superiores. La comunicación ascendente se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

Diagonal: La comunicación entre individuos de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando. Se suele dar en los grupos de trabajo o desarrollo de proyectos.

B) Naturaleza de la comunicación interna:

Valora si la comunicación se efectúa dentro o fuera de la estructura jerárquica de la empresa.

Formal: Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.

Informal: Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional. La comunicación informal suele darse entre los individuos de manera oral y es más habitual entre personas del mismo estatus en la organización.

ANEXO VII
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
DIAGRAMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INICIAL



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



C) Medio de Comunicación

Valora los canales/ herramientas que se utilizan para comunicarse.

Por escrito a través de:

1. Herramientas impresas o visuales: tablón de anuncios, cartas, plantilla de pedidos, circulares, manuales, reportes, información operativa, indicaciones de trabajo, informes de reuniones etc.
2. Herramientas de comunicación basada en la tecnología: Página web, mails, planning de entregas, intranet, dropbox etc.

Los medios de comunicación por escrito más habituales son:

- *Manual de empleado*: Información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, pautas de seguridad etc.
- *Newsletters/publicaciones de empresa*: El objetivo es informar a los empleados, en forma de folleto interno (en papel o digital) y que abarca todas las áreas: datos de la empresa, premios concedidos, testimonios, artículos, felicitaciones, etc.
- *Circulares*: Es un mensaje que se envía a todos los miembros de la empresa o a una parte para dar a conocer información concreta, ordenes, sugerencias o convocatorias.
- *Cartelería*: Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Resulta importante

Verbal a través de:

1. Comunicación persona: reuniones, charlas informales, conversaciones cara a cara, convivencias etc.
2. Comunicación no en persona: telefónica, Whatsapp, videoconferencia, Viber, Face-time, etc.

Básicamente lo que la comunicación en persona precisa para integrarla en la estructura organizativa es realizar reuniones presenciales:

ANEXO VII

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

DIAGRAMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INICIAL



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



- *Reuniones de todo el personal:* Es útil cuando se quiere comunicar información clave o crítica, cuyas implicaciones abarquen a todo el personal, tales como decisiones de los dueños o la directiva, bienvenida de nuevos empleados.
- *Reuniones departamentales:* Anualmente para comunicar información de rutina como avances anuales en proyectos, planes, reportes anuales o cuando es necesario para comunicar temas repentinos de gran importancia.
- *Reuniones de equipos de trabajo:* Se puede hacer semanal, quincenal o mensualmente para tratar cuestiones que vayan surgiendo en el proyecto, proceso o actividad, ver avances de lo planeado para ese período de tiempo.
- *Reuniones de pequeños grupos de personas de distintas divisiones:* Particularmente cuando se quiere ver la recepción de las distintas divisiones ante cambios, como nuevos proyectos.
- *Reuniones individuales:* Es recomendable cuando los temas a comunicar son delicados, como la continuidad, poca productividad, falta de capacitación, actitudes a mejorar, etc. También cuando es importante obtener feedback de esa persona sobre algún tema o presenta dificultades para comunicarse.

Modelo de plantilla a cumplimentar en base a las anteriores instrucciones descritas.



ANEXO VII

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

DIAGRAMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA INICIAL

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:



ÁREAS ESTRATÉGICAS

CANALES

CONTENIDOS

HERRAMIENTAS

HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYMES



ANEXO VIII

DIAGRAMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA IDEAL

ANEXO VIII
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
DIAGRAMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA IDEAL



SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:

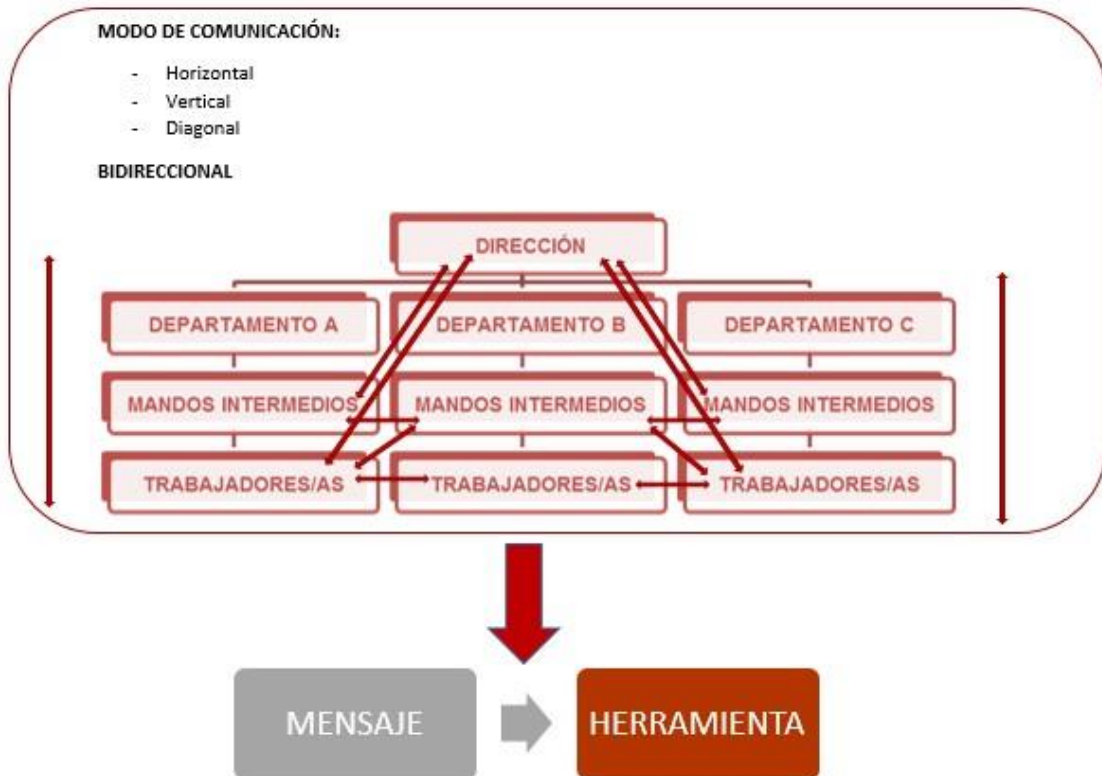


EQUIPO EXTERIOR:



Para tener una situación definida de cuál debe ser la comunicación interna ideal en una empresa, se ha definido un diagrama de comunicación interna que recoge todos los aspectos que deben de confluir para que se de esa situación:

- **Fluidez:** Están definidos los procesos de comunicación donde se hace referencia de cómo debe ser la comunicación interna en relación al emisor-destinatario, el mensaje y herramienta que se va a utilizar y el tipo de canal (formal o informal) Están definidas los problemas de comunicación y se han puesto las medidas correctoras
- **Eficacia:** Se utiliza la herramienta acorde al mensaje que se va a enviar, así como el canal (informal o formal) y no hay distorsión o ruido en el mensaje.
- **Impacto:** Hay bidireccionalidad en la comunicación del mensaje por lo tanto no se está solo antes la transmisión de una información, sino que hay retroalimentación de la misma.





ANEXO VIII METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

DIAGRAMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA IDEAL

SUBVENCIONA:



EQUIPO PROMOTOR:



EQUIPO EXTERIOR:

