

MANUAL DE COMUNICACIONES INTERNAS EMPRESA

Derechos Reservados ECO resultados Perú

Ciudad, Fecha

TABLA DE CONTENIDO

1.0 Propósito.....
2.0 Marco General.....
2.1 Política de Comunicaciones.....
2.2 Audiencias Internas.....
2.3 Atributos de Identidad.....
2.4 Referentes de Comunicación.....
2.5 Focos Estratégicos.....
2.6 Objetivos de la Comunicación Interna.....
2.7 Mensajes Clave.....
3.0 Área de Comunicaciones.....
3.1 Responsabilidades.....
3.2 Descripción de cada rol dentro del área.....
4.0 Medios Técnicos de Comunicación.....
4.1 Periódicos Murales.....
4.1.1 Alcances.....
4.1.2 Propósitos.....
4.1.3 Normas de Uso.....
4.1.4 Ubicación.....
4.1.5 Apoyo Gráfico.....
4.1.6 Disposición de Elementos.....
4.1.7 Manejo de Contenidos.....
4.1.8 Comunicados.....
4.1.9 Distribución de Contenidos.....
4.1.10 Responsables.....
4.2 Correo Electrónico.....
4.2.1 Alcances.....
4.2.2 Propósitos.....
4.2.3 Normas de Uso.....
4.2.4 Responsables.....
4.3 Boletín.....
4.3.1 Alcances.....
4.3.2 Propósitos.....
4.3.3 Periodicidad.....
4.3.4 Mecanismos de Divulgación.....
4.3.5 Características de Diseño Newsletter.....
4.3.6 Características de Diseño Boletín Impreso.....
4.3.7 Secciones y Contenidos.....
4.3.8 Producción.....
4.3.9 Responsables.....
4.4 Intranet.....
4.4.1 Alcances.....
4.4.2 Propósitos.....
4.4.3 Periodicidad.....

4.4.4	Normas de Uso.....
4.4.5	Características de Diseño.....
4.4.6	Responsables.....
4.5	Vídeo noticiero.....
4.5.1	Alcances.....
4.5.2	Propósitos.....
4.5.3	Periodicidad.....
4.5.4	Mecanismos de Emisión.....
4.5.5	Producción.....
4.5.6	Manejo de Contenidos.....
4.5.7	Responsables.....
4.6	Reporte Especial.....
4.6.1	Alcances.....
4.6.2	Propósitos.....
4.6.3	Periodicidad.....
4.6.4	Mecanismos de Divulgación.....
4.6.5	Características de Diseño.....
4.6.6	Producción.....
4.6.7	Responsables.....
5.0	Escenarios Humanos de Comunicación.....
5.1	Programa Acercamiento a Gerente General.....
5.1.1	Propósitos.....
5.1.2	Lineamientos del Programa.....
5.1.3	Responsables.....
5.2	Red Humana de Líderes de Comunicación.....
5.2.1	Objetivo General de la Red Humana.....
5.2.2	Objetivos Específicos.....
5.2.3	Misión de la Red.....
5.2.4	Propósito del Líder de Comunicación.....
5.2.5	Perfilación de los Integrantes.....
5.2.6	Distribución de los Líderes por Unidades.....
5.2.7	Rol del Líder de Comunicación.....
5.2.8	Labores Operativas.....
5.2.9	Funciones Generales.....
5.2.10	Diseño del Programa Formativo.....
5.2.11	Formación.....
5.2.12	Acompañamiento y Seguimiento a la Red.....
5.2.13	Administración de la Red.....
5.2.14	Protocolos para los Líderes.....
5.2.15	Mecanismos de Interacción con la Red.....
5.2.16	Responsables.....
5.3	Comité de Comunicaciones.....
5.3.1	Propósitos.....
5.3.2	Miembros.....
5.3.3	Formación.....
5.3.4	Administración del Comité.....
5.3.5	Responsables.....
5.4	Campañas Internas de Comunicación.....
5.4.1	Propósitos.....
5.4.2	Temáticas que Requieren una Campaña.....

5.4.3	Desarrollo de una Campaña.....
5.4.4	Medición.....
5.4.5	Responsables.....
5.5	Reuniones o Grupos Naturales de Información.....
5.5.1	Propósitos.....
5.5.2	Lineamientos.....
5.5.3	Responsables.....
5.6	Programa de Buenas Ideas.....
5.6.1	Propósitos.....
5.6.2	Definición de Buena Idea.....
5.6.3	Temáticas para Participar.....
5.6.4	Participantes.....
5.6.5	Procedimiento.....
5.6.6	Criterios de Evaluación.....
5.6.7	Plan de Incentivos.....
5.6.8	Responsables.....
6.0	Conclusiones y Recomendaciones.....

MANUAL DE COMUNICACIONES INTERNAS DE EMPRESA

1.0 PROPÓSITO

El manual de comunicaciones internas comprende la base metodológica, que permite optimizar los procesos y procedimientos de comunicación al interior de...

Siendo el marco conceptual para la operacionalización de las comunicaciones, debe ser conocido por todos los colaboradores, con el fin de que toda acción informativa cumpla con los referentes de comunicación definidos...

Este manual y el uso adecuado del mismo, permiten la utilización eficaz de los medios técnicos y de los escenarios humanos de comunicación que están al servicio de la gestión interna de los colaboradores de...

2.0 MARCO GENERAL

2.1 POLÍTICA DE COMUNICACIONES

Incluir la definida por la empresa.

2.2 AUDIENCIAS INTERNAS

Las audiencias a las que está dirigido este manual son las siguientes:

2.3 ATRIBUTOS DE IDENTIDAD

Los atributos de identidad son aquellos conceptos que se quieren posicionar en la mente de una de las audiencias clave: **las internas**. Los atributos de identidad de la empresa son los siguientes:

2.4 REFERENTES DE COMUNICACIÓN

Los referentes de comunicación son las características, elementos y lineamientos que se han determinado para el proceso de comunicación. Los siguientes son los referentes de comunicación de la empresa:

2.5 FOCOS ESTRATÉGICOS

Dentro del direccionamiento estratégico de comunicación, se han establecido XX focos principales para la gestión de comunicación interna en la empresa, estos son:

1.7 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Listar los objetivos.

2.8 MENSAJES CLAVE

Los mensajes clave son el fundamento para la creación de contenidos tanto para los medios técnicos como para los escenarios humanos.

Su presencia debe ser reiterativa y permanente para que se establezcan como creencias colectivas.

Los mensajes clave a establecer en las audiencias internas son:

3.0 ÁREA DE COMUNICACIONES

Con el fin de desarrollar la gestión de comunicaciones internas, la empresa cuenta con el área de Comunicaciones.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1. ROLES

Rol del Gerente de Comunicación Interna:

Funciones:

4.0 MEDIOS TÉCNICOS DE COMUNICACIÓN

Los medios técnicos de comunicación son una herramienta primordial para la difusión y el despliegue de la información, buscan minimizar la comunicación informal y fenómenos negativos para el clima laboral como el rumor.

En la empresa existen los siguientes medios técnicos de comunicación:

4.1. PERIÓDICOS MURALES

Descripción general.

4.1.1 Alcances

- Llevar información seleccionada.
- Ser referentes y fuente de información para todos los colaboradores.

4.1.2 Propósitos

- Generar un control de la información publicada en los periódicos murales, para dar unidad y administrar correctamente sus contenidos.
- Evitar vacíos, equivocaciones e incoherencias en los mensajes.
- Afianzar la cultura de lectura de periódicos murales.
- Garantizar un cubrimiento completo de información.

4.1.3 Normas de uso

Luego de la implementación de este manual, será de dominio único del área de Comunicaciones la publicación de informaciones, comunicados y contenidos generales en los periódicos murales administrados por la institución.

Si alguna Unidad o área requiere publicar alguna información, deberá hacer la solicitud a la Unidad de Comunicaciones, vía personal, telefónica o por correo electrónico con 24 horas de anticipación, indicando todos los datos necesarios para realizar la edición y definir el acompañamiento gráfico del contenido a publicar.

En el dado caso que el cliente interno solicita que la información no sea modificada y sea publicado el documento en su versión original, éste deberá llevar el sello de aprobado para publicación emitido por la Unidad de Comunicaciones.

Los avisos o materiales escritos colocados fuera de periódicos murales serán removidos inmediatamente del lugar. Igualmente, contenidos que no han sido procesados o validados por la Unidad de Comunicaciones, serán removidos al instante.

4.1.4 Ubicación

Los periódicos murales institucionales deben estar ubicados en los siguientes espacios, con el fin de garantizar un nivel esperado de lecturabilidad por parte de los colaboradores:

4.1.5 Apoyo gráfico

Descripción de formas, colores, tipología, permisos, etc.

4.1.6 Disposición de los elementos

Correcta ubicación, mantenimiento, etc.

4.1.7 Manejo de contenidos

Lineamientos acerca de qué debe ir y que no.

4.1.8 Comunicados

Lineamientos especiales para comunicados oficiales.

4.1.9 Distribución de contenidos

El siguiente cuadro contiene un listado de contenidos sugeridos para publicar en los periódicos murales, con el fin de tener unos parámetros que permitan decidir si una información debe ser publicada o no en este medio.

Información	Descripción
1. Gestión	Información de avances y aprendizajes en la gestión de la institución, socialización de buenas prácticas.
2. Comunicados	Información referente a cambios de estructura, creación de nuevas políticas, movimientos de personal, reasignación de funciones y cargos.
3. Comunicación de unidades	Información de interés general emitida por una unidad en específico.
4. Programas	Información de actividades de los diferentes programas.
5. Promoción social	Mensajes alusivos a fechas especiales relacionadas con el bienestar de los colaboradores: cumpleaños, actos fúnebres, nacimientos, día de la mujer, día de la madre, día del padre, fiestas patrias, halloween, navidad, aniversarios, reconocimientos, encuentros deportivos y eventos institucionales.

6. Apoyo a campañas de comunicación de la institución	Refuerzo de conceptos de campañas institucionales, a través de mensajes cortos y reflexivos.
-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

4.1.10 Responsables

La gestión y publicación de los contenidos en los periódicos murales son responsabilidad de...

4.2 CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL

El correo electrónico institucional es un medio de comunicación de doble vía, creado para el intercambio de información entre la Unidad de Comunicaciones y las audiencias internas. Es una herramienta de difusión, servicio al cliente interno y retroalimentación.

4.2.1 Alcances

- Ser un medio masivo para desplegar contenidos institucionales.
- Informar a cada colaborador sobre temáticas específicas que requieren de un despliegue profundo de contenidos (archivos de interés) para respectivo análisis.

4.2.2 Propósitos

- El criterio principal de este medio de comunicación es facilitar el proceso de comunicación (emisión, recepción y retroalimentación) interno de la organización.

4.2.3 Normas de uso

4.2.4 Responsables

La administración y envío de informaciones desde el correo institucional de comunicaciones es de responsabilidad de...

4.3 BOLETÍN INSTITUCIONAL –ELECTRÓNICO E IMPRESO-

El boletín electrónico (newsletter) o impreso se distribuye de forma regular y está generalmente centrado en un tema principal, proporcionando información de la institución que sea de interés general en los colaboradores. El propósito más importante de este medio de comunicación es informar de una forma ágil, versátil y concreta, de manera que su lectura sea rápida y de fácil entendimiento para todos.

4.3.1 Alcances

- Informar a las audiencias internas sobre temas específicos que no requieran de un manejo confidencial, con el objetivo de tener mayor información y control sobre procesos que se estén desarrollando.
- Contar con un canal de comunicación institucional y formal, con el fin de minimizar la comunicación informal o negativa.

4.3.2 Propósitos

- Comunicar e informar el direccionamiento estratégico.
- Reconocer la labor de los colaboradores.
- Generar unidad y sentido de pertenencia por la institución.

- Presentar avances para desarrollar la generación de una cultura de información y de participación en medios.
- Persuadir y movilizar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.

4.3.3 Periodicidad

La periodicidad para el boletín es semanal. Se podrán generar boletines extras en el dado caso que alguna situación, proyecto, información de último momento o coyuntura lo requiera.

4.3.4 Mecanismos de divulgación

El boletín impreso se distribuye a todos los colaboradores utilizando los siguientes mecanismos:

4.3.5 Características de diseño boletín electrónico –newsletter–

De acuerdo al formato virtual, las siguientes son las pautas de manejo en su diseño, desde el punto de vista comunicacional:

Texto

Tamaño de la página

Tipografía

Color

Imagen

Composición

4.3.6 Características de diseño boletín impreso

Ya que el boletín institucional tiene una distribución física, esta pieza también debe contar con unos lineamientos gráficos, los cuales se exponen a continuación:

Texto

Tamaño de la página

Tipografía

Color

Composición

4.3.7 Secciones y contenidos

El uso de secciones y la definición de contenidos deben siempre apuntar a resaltar los valores y la parte humana de la empresa. Siempre deben permanecer como mínimo las siguientes cinco secciones:

4.3.8 Producción

El proceso de producción consta de las siguientes etapas:

Definición de temas y consecución de la información

Redacción y edición**Elaboración de ruta de navegación –boletín electrónico-****Diseño y diagramación****Publicación****4.3.9 Responsables**

La definición temática está a cargo de la Unidad de Comunicaciones en pleno, mientras que la consecución de la información, diseño y publicación de las dos versiones del boletín está a cargo de la Coordinación de Comunicación Interna, no sin antes recibir la validación de la Jefatura de la Unidad.

4.4 INTRANET

La Intranet es una red de computadoras que se comunican entre sí, usando el mismo esquema de comunicación que se utiliza para Internet; usualmente es concebida al interior de las organizaciones. Los recursos que puede ofrecer una intranet son innumerables y por esto puede ser el medio de comunicación interna más importante y completo.

4.4.1 Alcances

4.4.2 Propósitos

Con la administración eficiente y oportuna de contenidos en la intranet, la empresa podrá:

- Convertir este espacio en el principal medio interno de comunicación.
- Desarrollar actividades y contenidos interactivos para todas las Unidades.
- Fomentar el hábito de utilización de este medio de comunicación.
- Contribuir a un clima organizacional agradable y armónico para todos.
- Garantizar un manejo unificado, actualizado y oportuno de la información.
- Descongestionar la excesiva cantidad de mails que reciben a diario los colaboradores.
- Servir como medio de divulgación de información para temas de interés como actividades deportivas, capacitaciones, programas de inducción y reinducción, etc.

4.4.3 Periodicidad

La intranet requiere contar con actualizaciones constantes en todos los contenidos de interés de los usuarios, por tal razón, la periodicidad con que se cambien contenidos debe ser la siguiente:

4.4.4 Normas de uso

4.4.5 Características de diseño

De acuerdo al formato virtual, las siguientes son las pautas de manejo en su diseño, desde el punto de vista comunicacional:

Texto

Tamaño de la página

Tipografía

Color

Imagen

Composición

4.4.6 Responsables

4.5 VÍDEO NOTICIERO

Los medios audiovisuales tienen ventajas sobre los otros medios de comunicación relacionadas con el impacto del mensaje y la cobertura.

El formato televisivo tiene por objeto presentar de manera ágil y con un lenguaje muy ameno, los hechos y personajes que tienen una relevancia.

4.5.1 Alcances

- Apalancar el proceso de acercamiento entre directivas y colaboradores.
- Acompañar estratégicamente las iniciativas institucionales desde la comunicación.
- Informar a todos los colaboradores de las metas y objetivos organizacionales.

4.5.2 Propósitos

- Comunicar e informar el direccionamiento estratégico de la institución.
- Reconocer la labor de los colaboradores.
- Plantear retos, metas u objetivos organizacionales.
- Conocer proyectos estratégicos.
- Generar unidad y sentido de pertenencia por la institución.
- Presentar avances para desarrollar la generación de una cultura de información y de participación en medios.
- Persuadir y movilizar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos.

4.5.3 Periodicidad

La periodicidad para el vídeo noticiero es...

4.5.5 Mecanismos de emisión

El vídeo noticiero será emitido a todos los colaboradores utilizando los siguientes cuatro mecanismos:

- Envío del link a través del correo institucional de comunicaciones.
- Emisión rotativa durante el horario de desayuno y almuerzo en la cafetería.
- Link permanente en la intranet.
- Entrega directa a gerentes y jefes del DVD para que a su vez lo socialicen con sus equipos.

4.5.6 Producción

El proceso de producción consta de las siguientes etapas:

Definición de temas y consecución de la información

El procedimiento de esta primera etapa es el siguiente:

1. Reunión editorial...
2. Reunión con el Comité de Comunicaciones...
3. Trabajo periodístico de campo para la búsqueda de informaciones...

Grabación y edición

Video final

Se validará, antes de cada emisión, con...

4.5.7 Manejo de contenidos

- El contenido del video debe ser...
-

El siguiente cuadro contiene un listado de contenidos sugeridos para estructurar las secciones del video noticiero, con el fin de tener unos parámetros que permitan decidir si una información debe ser publicada o no en este medio.

SECCIÓN	CONTENIDOS
• Cabezote de entrada	Cortinilla de presentación.
• Presentación institucional	Mensaje del Gerente.
• Celebraciones: cumpleaños, aniversarios, nacimientos y fallecimientos.	Se acompañan las imágenes de la persona con información sobre: - nombre

	<ul style="list-style-type: none"> - día de la celebración - área en la que trabaja - tiempo en la institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Institucional 	Noticias institucionales vigentes en el transcurso de las dos semanas siguientes a la emisión del vídeo.
<ul style="list-style-type: none"> • Programas 	Informaciones generales sobre los programas desarrollados previamente a la fecha de emisión.
<ul style="list-style-type: none"> • Noticias externas 	Presencia de la empresa en medios de comunicación y programas académicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Valores institucionales 	<p>Mensajes de reflexión.</p> <p>Eventos y campañas relacionados al reforzamiento de los valores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Promoción social 	Calendario anual de programas y eventos.
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos especiales 	Desarrollo y avances de los proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> • Visitantes 	Reportajes de las visitas académicas e interinstitucionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Reportaje 	<p>Reportaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil personal - Perfil profesional - Gustos y aficiones - Proyectos personales y laborales. - Sentido de pertenencia a la empresa. - Otros.
<ul style="list-style-type: none"> • Despedida 	Mensaje de cierre y reflexión.
<ul style="list-style-type: none"> • Créditos 	Nombres de los miembros del Comité y de la Unidad de Comunicaciones

4.5.8 Responsables

La definición temática está a cargo de...

5.0 ESCENARIOS HUMANOS DE COMUNICACIÓN

Los escenarios de comunicación son fundamentales para la comunicación de la empresa, ya que el componente humano es vital para mejorar los niveles de entendimiento de la información, aceptación de las iniciativas institucionales y participación de los colaboradores en los programas especiales que encamine la empresa.

Existen los siguientes escenarios de comunicación humana:

5.1 PROGRAMA ACERCAMIENTO AL GERENTE GENERAL

Este espacio de comunicación humana busca propiciar un acercamiento directo entre el Gerente General y los colaboradores.

▪ Propósitos

- Acercar al GG con todos los colaboradores.
- Contar con un espacio de retroalimentación y diálogo abierto.
- Mejorar el clima laboral, fortaleciendo la credibilidad y la confianza.
- Disminuir los niveles de comunicación informal o negativa, manteniendo un espacio de comunicación directo.
- Generar empatía hacia el GG y crear sinergia de equipos.

▪ Lineamientos del programa

Para la realización de estas reuniones, La Unidad de Comunicaciones requiere desarrollar actividades previas, durante y posteriores, las cuales se describen a continuación:

- Actividades previas:
 1. Diseñar el concepto comunicacional y los mensajes de expectativa, invitación y para medios internos.
 2. Definir aleatoriamente, junto a la Unidad de Recursos Humanos, el grupo de 20 colaboradores.
 3. Apoyar al GG en la presentación y los materiales a utilizar durante la reunión.
 4. Preparar la logística y presupuesto necesarios para el evento: auditorio, material POP, refrigerios, orden de la sesión, entre otros.
 5. Enviar a los participantes la invitación.
 6. Confirmar la asistencia.
 7. Realizar ensayos previos a la reunión.

- Actividades durante el evento:
 1. Moderar la participación de los asistentes.
 2. Garantizar que todos los asistentes reciban el material impreso relacionado al evento.
 3. Facilitar un clima positivo durante el desarrollo de la sesión.

- Actividades posteriores al evento:
 1. Registro audiovisual de la reunión en medios internos.
 2. Publicación en los medios internos de las respuestas del GG, a las inquietudes hechas por los asistentes a las sesiones.
 3. Mensaje de agradecimiento por parte del GG a cada asistente. Este mensaje puede ser impreso o vía correo electrónico.

5.1.3 Responsables

La logística general para la realización exitosa de las sesiones mensuales entre el GG y los colaboradores está a cargo de...

5.2 RED HUMANA DE LÍDERES DE COMUNICACIÓN

Una red humana es un grupo de colaboradores de la institución, que están formados en temas de comunicación, con el fin de facilitar el despliegue de la información a lo largo y ancho de la misma, ayudando a canalizar y resolver obstáculos y dificultades de comunicación interna.

El Líder de Comunicación es una persona que ayuda a sus “ahijados” a canalizar sentires, percepciones y opiniones, a través del adecuado manejo de la información, para contribuir al logro de los direccionamientos estratégicos y fomentar un buen clima laboral.

5.2.1 Objetivo general de la red humana

El objetivo general de la Red Humana de Líderes de Comunicación es...

i. Objetivos específicos

5.2.3 Misión de la red

5.2.4 Propósito del Líder de Comunicación

El objetivo concreto del Líder de Comunicación es...

5.2.5 Perfilación de los integrantes

La selección de los integrantes de la Red Humana de Líderes de Comunicación se realiza teniendo en cuenta las siguientes características:

- Líder natural en su área de trabajo
- Facilidad de expresión
- Recursivo y con actitud proactiva
- Creatividad
- Capacidad para armonizar relaciones
- Buen desempeño en su trabajo
- Vocación de servicio
- Apasionado por los resultados
- Conocimiento amplio y sólido de la institución.

El proceso de definición de los integrantes es el siguiente:

1. Realizar la presentación de la red al equipo gerencial, para explicar en qué consiste la red, contar con ellos como aliados y determinar quiénes son esos posibles integrantes que tendría la Unidad de Comunicaciones en cada área, ya que el conocimiento de las personas y su perfil solo lo tiene el jefe.
2. Definir los posibles integrantes, de acuerdo a la distribución que aparece más adelante en este documento.
3. Validar con la Unidad de Recursos Humanos los candidatos postulados por cada gerencia, con el fin de verificar su historia laboral dentro de la institución.
4. Crear el documento “directorio de líderes”, el cual contiene la información de contacto de cada integrante.
5. Enviar la invitación personalizada firmada por el GG a cada candidato para integrar la red.
6. Confirmar la aceptación a integrar la red.

Este proceso puede realizarse cada año y se pueden convocar nuevos participantes.

5.2.6 Distribución de los líderes por unidades

5.2.7 Rol del Líder de Comunicación

Cada Líder es responsable de tareas como:

- Promover los atributos de identidad.

- Retroalimentar permanentemente a la Unidad de Comunicaciones sobre las percepciones y sentires de sus ahijados, para contribuir al avance de la institución.
- Velar por las buenas relaciones en sus áreas, ya que son fundamentales para un clima laboral sano.
- Movilizar a sus compañeros en torno a las iniciativas institucionales.
- Crear un clima participativo-abierto.
- Escuchar con empatía.
- Ayudar a tomar decisiones basadas en hechos y datos.
- Incentivar el buen manejo del proceso de comunicación.
- Promover el consenso.

5.2.8 Labores operativas

- Recopilación de información.
- Cubrimiento noticioso.
- Apoyo en actividades.
- Levantamiento de texto.
- Toma y recopilación de material gráfico (fotografías).

5.2.9 Funciones generales

5.2.10 Diseño del programa formativo

En esta etapa las Unidades de Comunicaciones y de Recursos Humanos trabajan mancomunadamente para determinar las necesidades y requerimientos de formación de los integrantes de la red, en cuanto a las temáticas relacionadas a comunicaciones, tales como:

- Comunicación interpersonal
- Comunicación corporativa
- Presentaciones efectivas
- Diseño gráfico
- Oratoria y técnicas del discurso
- Liderazgo
- Equipos de alto desempeño
- Gestión del cambio.

Para esto, la Unidad de Recursos Humanos provee la información necesaria para determinar el perfil formado de cada integrante, el cual debe contener las capacitaciones que la persona ha recibido en los últimos años, enfocadas hacia temáticas organizacionales.

5.2.11 Formación

La combinación de metodologías, ante todo experienciales, permite integrar la teoría y la práctica, con el fin de facilitar el aprendizaje y disponer la atención necesaria a fin de que el equipo de la red asimile las orientaciones impartidas.

El programa del taller se debe realizar de la siguiente forma:

- Presentación de los participantes con sus expectativas.
- Exposición de agenda de trabajo y propósitos del entrenamiento.
- Contenidos seleccionados para entrenamiento.
- Exposición de metodología de trabajo.
- Realización de compromisos y acuerdos de trabajo.

Para hacer parte de la red, todos y cada uno de los integrantes deben asistir al programa formativo completo y recibir la certificación como integrante activo y capacitado para desarrollar su rol como Líder de Comunicación.

5.2.12 Acompañamiento y seguimiento a la red

La Unidad de Comunicaciones debe realizar una jornada de acompañamiento y retroalimentación, un mes después de realizado el programa formativo, con el fin de solucionar dudas, expectativas e inquietudes de los Líderes. Esta reunión servirá también para monitorear el aprendizaje y verificar si algunos Líderes requieren más acompañamiento que otros.

La periodicidad de estas reuniones presenciales depende de los acuerdos de trabajo de la red. Sin embargo, el acompañamiento y seguimiento virtual debe ser permanente, para que el objetivo de la red no decaiga y la motivación de los Líderes se mantenga alta.

5.2.13 Administración de la red

Para iniciar el proceso de administración de la red, es importante construir y socializar el “árbol de ahijados” para cada Líder. Realizando esta estructura se debe garantizar el 100% del cubrimiento de la población de colaboradores, ninguna persona debe estar por fuera de la red.

En los casos de nuevo personal ingresando a la institución, se hace una redistribución de “ahijados” o se asignan a los Líderes que tengan menos que otros.

Otras actividades fundamentales para la administración exitosa de la red son:

- Articular los protocolos de comunicación para la red, los cuales se explican a continuación en este documento.
- Definir el cronograma de encuentros para entrenamientos y retroalimentación (capacitaciones, encuentros nacionales, entre otros).

5.2.14 Protocolos para los líderes

La principal herramienta para administrar la Red de Líderes es a través de la creación de protocolos de comunicación, con argumentarios para los integrantes en el momento de activar la red con sus “ahijados”, para mover una iniciativa institucional o una información.

Los protocolos de comunicación tienen la función de servir como guía y parámetros para las diferentes temáticas de carácter comunicacional al interior de la institución.

5.2.15 Mecanismos de interacción con la red

A través del uso de medios de comunicación como boletines electrónicos o teleconferencias se mantiene informados a los integrantes de la red en temáticas de comunicación y de la

institución. La periodicidad en la comunicación con los integrantes de la red depende de la dinámica y las necesidades de informar de cada momento.

5.2.16 Responsables

La administración general de la Red de Líderes de Comunicación está a cargo de...

5.3 COMITÉ DE COMUNICACIONES

El Comité de Comunicaciones es el órgano rector de la gestión comunicacional.

5.3.1. Propósitos

- Apoyar la toma de decisiones en cuanto a qué comunicar, cuándo y cómo, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Plan Estratégico de Comunicaciones.
- Vigilar que toda comunicación emitida cumpla con los referentes de comunicación y los atributos de identidad.
- Aportar con información para la generación de contenidos publicables en los medios y los escenarios humanos internos, a los que se refiere este Manual.
- Retroalimentar a la Unidad de Comunicaciones acerca de su gestión, con el fin de implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora.

1.3.1 Miembros

En una primera fase, se recomienda que quienes hagan parte del Comité de Comunicaciones sean el GG y los gerentes de las Unidades. Los gerentes podrán delegar su membresía a la persona que consideren tenga el criterio necesario para tomar decisiones en su representación.

1.3.2 Formación

Los miembros del Comité de Comunicaciones deberán recibir la formación previa a la instalación y desarrollo de sus funciones, ya que la base de su misión es el entendimiento individual y colectivo acerca de la importancia crítica de la comunicación, dentro del cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la gestión diaria.

5.3.4 Administración del Comité

El Comité de Comunicaciones deberá reunirse por lo menos una vez al mes. En cada reunión se asigna un relator, quien es el responsable de escribir el acta de la reunión con los acuerdos establecidos y enviarla a todos los miembros asistentes y no asistentes a la reunión.

El Comité podrá reunirse de manera extraordinaria, en el dado caso que alguna situación, proyecto, información de último momento o coyuntura lo requiera.

5.3.5 Responsables

La gestión exitosa del Comité de Comunicaciones es responsabilidad de...

5.4 CAMPAÑAS INTERNAS DE COMUNICACIÓN

Las campañas internas de comunicación son la principal herramienta del endomarketing, es decir utilizar estrategias de mercadeo para socializar contenidos al interior de la institución.

1.4.1 Propósitos

- Respalda cualquier iniciativa o programa institucional, a través de la socialización de los mismos a todos los colaboradores.
- Incrementar el sentido de pertenencia y soportar el mejoramiento del clima laboral.
- Viabilizar la participación colectiva en las decisiones institucionales, para generar el sentido de que los resultados se logran gracias al esfuerzo de todos.
- Utilizar mecanismos alternativos a la plataforma mediática, para reforzar los contenidos y ante todo los objetivos comunicacionales.

1.4.2 Temáticas que requieren una campaña

La decisión de crear una campaña interna dependerá de la coyuntura del momento, el requerimiento de un cliente interno o el criterio de la Unidad de Comunicaciones. Generalmente, las campañas deben activarse para los siguientes casos:

- Revitalizar la plataforma filosófica.
- Mejorar estándares de servicio al cliente interno y externo.
- Desarrollar programas de seguridad y salud ocupacional.
- Cumplir con el sistema de gestión de la calidad.
- Acompañar decisiones estratégicas impartidas por la Sede Central.
- Generar concientización y sensibilización hacia directrices de la Unidad de Recursos Humanos.
- Dar a conocer los cambios en procesos que traen los proyectos especiales.
- Lanzar un nuevo medio o escenario de comunicación interna.
- Otras actividades y programas que se requieran.

5.4.3 Desarrollo de una campaña

El procedimiento para este desarrollo es el siguiente:

1. Proceso de entrada: El cliente interno, sea la Sede Central, la Gerencia General o las demás Unidades, hace el requerimiento para activar y socializar una información en los colaboradores.
2. Proceso de ejecución y acción por parte de la Unidad de Comunicaciones:
 - Recepción y priorización del requerimiento.

- Establecimiento de recursos humanos, físicos, técnicos y presupuestales para la campaña.
 - Desarrollo del concepto comunicacional de acuerdo a la(s) audiencia(s).
 - Selección de medios técnicos y escenarios humanos a utilizar.
 - Revisión de contenidos.
 - Aprobación por parte de cliente interno.
3. Proceso de salida: Se desarrollan las actividades definidas en el proceso anterior y se realiza el registro audiovisual para publicación en los medios internos.

5.4.4 Medición

Toda campaña que se realiza deberá ser evaluada en tres niveles:

- Estratégico: Nivel de impacto de la campaña. Para responder si generó sensibilización y cambió comportamientos.
- Táctico: Nivel de conocimiento. Para conocer si llegó a las audiencias que debía llegar la información.
- Operativo: Nivel de eficacia en la gestión de la Unidad de Comunicaciones. Para revisar si los recursos humanos, físicos, técnicos y presupuestales para la campaña fueron los óptimos.

5.4.5 Responsables

El proceso para la creación, diseño, lanzamiento y seguimiento de las campañas de comunicación interna está a cargo de...

5.5 REUNIONES O GRUPOS NATURALES DE INFORMACIÓN –GNI-

Los Grupos Naturales de Información (GNI) son reuniones de equipo formales, permanentes y de carácter informativo y/o decisorio.

5.5.1 Propósitos

- Socializar información relevante que afecte de forma directa a las funciones y metas de los equipos de trabajo.
- Revisar los avances realizados e identificar si los resultados esperados se están logrando o existen oportunidades de mejoramiento que impliquen hacer cambios en lo pactado o planeado.
- Crear espacios de retroalimentación con el equipo para que los líderes puedan identificar cómo se están desarrollando las actividades.
- Identificar el nivel de desempeño del equipo y de cada uno de los colaboradores en relación con el tema tratado.
- Socializar información corporativa de interés para el equipo generando espacios para aclarar dudas.
- Reforzar los contenidos difundidos a través de la plataforma mediática interna, con el fin de que los líderes sean parte de la voz institucional y a la vez tengan la oportunidad directa de recibir las percepciones de sus equipos frente a las informaciones.

5.5.2 Lineamientos

Para garantizar un desarrollo efectivo de este tipo de reunión, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los GNI Se llevan a cabo entre miembros de un equipo de trabajo según el área y son liderados por el máximo responsable de esa Unidad.
- El líder debe programar el calendario de las reuniones y validarlo con su equipo.
- Las reuniones deben realizarse al menos una vez al mes.
- Una persona será la encargada de controlar la asistencia y tomar las notas respectivas para la generación del acta.
- Se pueden utilizar apoyos audiovisuales donde se ejemplifiquen claramente los temas tratados en la reunión.
- Los GNI son una gran oportunidad para mostrar claramente el cumplimiento de los avances proyectados, entregando información sobre lo sucedido en los periodos entre reuniones.
- Antes de finalizar cada reunión, se definen los acuerdos y lineamientos de trabajo, a partir de la información expuesta que deben quedar consignados por escrito, firmados por los asistentes y ser socializados luego de la reunión.

5.5.3 Responsables

La realización periódica de los GNI es responsabilidad directa de cada jefe de área.

6.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este Manual de Comunicación Interna para la empresa, contiene toda la fundamentación necesaria para hacer de la gestión comunicacional una aliada de la institución, en su búsqueda de alcanzar los objetivos estratégicos, de la mano de todos sus colaboradores y estos sintiéndose partícipes de las consecución de los logros, lo cual impactará positivamente en factores como el clima laboral, el sentido de pertenencia, la consolidación de los líderes y la sinergia de equipos.

Los nuevos medios y escenarios que sean generados en la consolidación de la plataforma de comunicaciones, deberán ser incluidos en este manual y socializados para que sean de conocimiento general.

La Unidad de Comunicaciones, como gestora y garante de la excelencia informativa y participativa, deberá propender porque todos los colaboradores conozcan, analicen y apliquen este manual para garantizar su efectividad.

Adicionalmente, todas las observaciones y sugerencias del mismo, deben ser direccionadas a través de la Jefatura de la Unidad de Comunicaciones, en donde se definirá la pertinencia de las mismas, creyendo siempre que la comunicación es un proceso compartido en búsqueda de lograr objetivos comunes.