



FACULTAD DE COMUNICACIÓN

La Comunicación Interna en los Consejos de Colegios y Colegios Profesionales Sanitarios de Andalucía

Autor: Martín Criado, Miguel

Tutores: Rojas Torrijos, José Luis

López Hidalgo, Antonio

Septiembre 2021

Fdo.: Martín Criado, Miguel

Fdo.: Rojas Torrijos, José L.

Fdo.: López Hidalgo, Antonio



FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Trabajo Fin de Máster

La Comunicación Interna en los Consejos de Colegios y Colegios Profesionales Sanitarios de Andalucía

Autor: Miguel Martín Criado

Tutores: José L. Rojas Torrijos y Antonio Hidalgo López

Máster Universitario en Comunicación Institucional y Política

Universidad de Sevilla

Curso 2020/2021

JUSTIFICACIÓN RAZONADA DE LA EXTENSIÓN DEL TFM TITULADO LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS CONSEJOS DE COLEGIOS Y COLEGIOS PROFESIONALES SANITARIOS DE ANDALUCÍA

En cumplimiento del artículo 3 de la *Normativa Específica sobre Trabajos de Fin de Máster del Máster Universitario en Comunicación Institucional y Política* se incluye el siguiente escrito para justificar el exceso de páginas permitido para el Trabajo de Fin de Máster.

A/as de la Comisión Evaluadora:

El Trabajo Fin de Máster presentado por Miguel Martín Criado, excede de las 50 páginas (100 a doble cara) establecidas en la guía por los siguientes motivos:

- El objeto de investigación se encuentra en una actual fase de estudio, crecimiento y mejora y se ha buscado contribuir a demostrar su valor a las organizaciones representacionales. Por ello, el marco teórico contiene la mayor cantidad de elementos que confluyen en la actualidad en la comunicación interna para ofrecer una perspectiva lo más próxima posible a su desempeño actual.
- La amplitud de la muestra recogida, se han analizado cuatro organismos con sus correspondientes Análisis DAFO, para demostrar una visión lo más cercana a la realidad del estado actual de la comunicación interna en organizaciones representativas de una profesión, ha propiciado una cuantiosa cantidad de elementos analizados y la recogida de un elevado número de datos que, junto a las mejoras propuestas, han contribuido a la extensión de este trabajo de estudio.
- El diseño organizativo del trabajo, los títulos de cada epígrafe ocupan una página para su mejor presentación visual, y el uso de gráficos para aliviar el texto, facilitar su comprensión y ejemplificar los resultados ha propiciado un notable incremento del número de páginas.
- Los diferentes Anexos, los cuales no son tenidas en cuenta en la numeración de páginas, contienen igualmente una extensión considerable por la contemplación de un elemento importante de la Comunicación Interna, dada que su amplitud imposibilitaba su recogida en el marco teórico, y los diferentes cuestionarios.

La actual justificación razonada cuenta con el visto bueno de los tutores de este trabajo, los profesores José Luis Rojas Torrijos y Antonio López Hidalgo.

Con la colaboración de:

Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía

Colegio Oficial de Ópticos - Optometristas de Andalucía

Consejo Andaluz de Colegios de Médicos (CACM)

Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (CACOF)

Agencia Seis60 Comunicación

Euromedia Comunicación



0. ÍNDICE

1. Introducción.....	8
2. Objetivos.....	11
3. Metodología.....	13
4. Marco teórico: La Comunicación Interna.....	15
4.1. ¿Qué es la comunicación interna? Definiciones y aproximación al concepto.....	18
4.2. Funciones de la comunicación interna.....	23
4.2.1. <i>La labor del comunicador interno</i>	27
4.3. La gestión de la comunicación interna.....	30
4.4. ¿Cómo debe ser la comunicación interna y cuáles son sus contenidos?	33
4.4.1. <i>Comunicación vertical descendente</i>	35
4.4.2. <i>Comunicación vertical ascendente</i>	36
4.4.3. <i>Comunicación horizontal</i>	38
4.5. Comunicación interna y comunicación externa.....	39
4.6. Evolución e importancia de la comunicación interna en las organizaciones.....	41
4.7. Ubicación y presupuestos de los departamentos de Comunicación Interna	44
4.8. ¿Qué se espera de la Comunicación Interna? Los beneficios que genera.....	46
4.9. El contexto COVID	50
5. La Comunicación Interna en las corporaciones representativas sanitarias.....	52
5.1. Sentido, objetivos y funciones de la Comunicación Interna en los Consejos de Colegios y Colegios Profesionales	57
5.2. Públicos, canales y contenidos.....	62
6. Análisis de las corporaciones representativas sanitarias en Andalucía	65
6.1. Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía.....	66
6.2. Colegio Oficial de Ópticos - Optometristas de Andalucía.	71
6.3. Consejo Andaluz de Colegios de Médicos	76
6.4. Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos	81
7. Conclusiones y propuestas de mejoras	87
7.1. Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía.....	88
7.1.1. <i>Propuestas de mejoras</i>	90
7.2. Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía.	95
7.2.1. <i>Propuestas de mejoras</i>	96
7.3. Consejo Andaluz de Colegios de Médicos	97
7.3.1. <i>Propuestas de mejoras</i>	99
7.4. Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos	101
7.4.1. <i>Propuestas de mejoras</i>	103
7.5. App y Chat Interno	105
8. Bibliografía.....	106
9. Anexos.....	110

Resumen:

La Comunicación Interna en los Consejos de Colegios y Colegios Profesionales Sanitarios de Andalucía es un trabajo de estudio de caso con propuesta de mejora en el cual se ha analizado el estado actual de la comunicativa interna en nuestro país y el valor que le otorga en su desempeño práctico las organizaciones representativas profesionales.

Para ello, se ha ejecutado una evaluación de los componentes que emplea esta disciplina en cada institución para, en los casos requeridos, proponer la introducción de mejoras para garantizar su máxima efectividad. El análisis del conjunto de la comunicación interna ha permitido conocer la eficacia y el valor que esta aporta a cada institución.

Se ha concluido que en el 75% de las organizaciones analizadas mantienen estructuras fiables y actualizadas con herramientas adecuadas que posibilitan un rendimiento muy alto de la comunicación interna y cuyas debilidades similares, principalmente los mecanismos de medición, vienen dadas por la necesidad de estudio de esta materia.

Palabras claves: Comunicación Interna, Consejos de Colegios Profesionales, Colegios Profesionales, público interno, organización.

Abstract

The Internal Communication in the Councils of Health Professional Associations and Health Professional Associations of Andalusia is a case study with a proposal for improvement in which we have analysed the current state of internal communication in our country and the value given to it in its practical performance by the professional representative organisations.

To this end, an evaluation of the components used by this discipline in each institution has been carried out in order to, where necessary, propose the introduction of improvements to guarantee its maximum effectiveness. The analysis has made to ascertain the effectiveness and value it brings to each institution.

It has been concluded that 75% of the organisations analysed maintain reliable and up-to-date structures with adequate tools that enable a very high level of internal communication performance, and whose similar weaknesses, mainly measurement mechanisms, are due to the need to study this subject.

Keywords: Internal Communication, Councils of Professional Associations, Professional Associations, internal public, organisation.



1. INTRODUCCIÓN

La Comunicación Interna ha ido aumentando su presencia, prestaciones e importancia en las estructuras organizativas en las últimas décadas como resultado de una evolución en el contexto laboral donde la figura del integrante de un organismo ha adquirido el suficiente protagonismo como para prestar atención no solo a los objetivos que se plantea en una organización, sino también a las necesidades e inquietudes de los primeros con el fin de hacerlo sentir parte importante de un proyecto común.

La labor que ejerce esta forma comunicativa no presta interés a los objetivos de carácter económico que aspiran a conseguir los diferentes tipos que existen de organización y si de cómo estas se estructuran en torno a una identidad corporativa. Su fin son las personas, pues son estas las que hacen realidad el alcance de objetivos planteados de forma global.

Teniendo en cuenta que la vida se entiende como una forma continua de interacción social entre personas que sienten necesidad de formar parte de un grupo, la Comunicación Interna ha buscado mejorar la fluidez comunicativa entre la dirección y los componentes de una estructura, de manera que los últimos se sientan parte integrante y estén orgullosos de pertenecer a la institución contribuyendo al alcance de metas genéricas.

Se trata, de forma resumida, de cuidar y atender las necesidades de los individuos que constituyen el organismo. Es por ello que la comunicativa interna ha dejado de ser una simple técnica realizada en momentos puntuales para convertirse en una estrategia planificada con la puesta en marcha de acciones centradas en los públicos internos.

Los mensajes transmitidos buscan prestarles información, atender sus inquietudes, mantenerlos integrados y motivados con el fin de conseguir uno de los objetivos principales que tiene toda comunicación interna: la alineación de los miembros a la identidad y propósitos corporativos. Es alcanzable con criterios de coherencia y transparencia informativa otorgándoles prioridad ante la opinión pública en situaciones de crisis y haciéndoles sentir la cercanía de la dirección.

La Comunicación Interna aporta valor no solo a los componentes, pues a la dirección le ofrece la posibilidad de recibir una retroalimentación informativa constante por parte de sus trabajadores mediante la escucha activa que les permita identificar necesidades y detectar ajustes que lleve a la implementación de cambios de mejoras.

Existe una influencia casi definitiva del mundo digital en el éxito de la comunicativa interna. La evolución constante de las sociedades provoca cambios en las formas en las que estas se comunican. En el contexto actual, la importancia que ha adquirido los diferentes canales online para mantenerse comunicado con otras personas han provocado el auge de las herramientas digitales dentro de esta disciplina de la comunicación.

La llegada de la pandemia a causa del COVID-19 ha venido a ratificar lo comentado: el importante papel asumido por la Comunicación Interna y la necesidad de adaptación definitiva de las organizaciones a la digitalización. Tras la situación sobrevenida ha sido la comunicativa interna quien ha mantenido a las personas conectadas, mediante las herramientas digitales, ante la preocupación generalizada en el ámbito laboral

Si es visible la importancia que aporta actualmente la comunicativa interna al valor de una institución con una estructura organizativa, ésta adquiere un mayor peso cuando el organismo se trata de una organización representacional como son los Consejos de Colegios y los Colegios Profesionales que velan por la defensa e intereses de la profesión y sus profesionales y que son el objeto de estudio de este trabajo.

El trabajo consistente en realizar un análisis de casos con propuestas de mejora que examina la comunicativa interna de cuatro organismos representativos de la rama de la salud: el Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía, el Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía, el Consejo Andaluz de Colegios de Médicos y el Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos.

El estudio planteado nos ha llevado a encontrarnos con profesiones que cuentan con un único colegio profesional para todo el territorio y otras cuyos colegios provinciales se organizan alrededor de un Consejo de Colegios. Por ello, usando como criterio común su presencia en la Comunidad Autónoma de Andalucía, se han tomado como muestra para este trabajo la misma cantidad de Consejos de Colegios que Colegios Profesionales.

La finalidad en este trabajo no es exclusivamente hacer una comparativa del uso y la efectividad que tiene la Comunicación Interna con la intencionalidad de ofrecer mejoras. Se busca ampliar el estudio y la investigación, en una tesis doctoral, al resto de profesiones sanitarias para plantear la posibilidad de establecer modelos comunicativos internos similares, dada las similitudes de las profesiones y teniendo en cuenta sus complejidades y diferencias, para incluso aunarlos e interrelacionarlos proponiendo, si fuera viable, un proyecto común.



2. OBJETIVOS

La importancia adquirida por la comunicación interna en los organismos estructurales, por su aportación a la cuenta de resultados y el altavoz reputacional que supone hacia el exterior como consecuencia de la adhesión de los públicos internos a la identidad corporativa y sus valores como principales valedores del buen hacer de la organización con respecto a lo que dice ser, le ha hecho experimentar un crecimiento que no ha sido acompañado de una mayor inversión económica, en muchos casos, del área.

Su aplicación tiene una mayor acogida en el ámbito empresarial por la implicación del miembro interno en la persecución de objetivos de marcado carácter económico. La obtención de réditos lleva a las organizaciones a poner en práctica estrategias comunicativas que ayuden a la captación del interés y motivación del trabajador con la finalidad de lograr su mayor contribución a las metas pretendidas.

Sin embargo, ¿qué ocurre cuando cuándo una institución no persigue fines económicos y solo la representación y defensa de una profesión para su puesta en valor? ¿Tiene el mismo sentido la aplicación de la comunicación interna en estas instituciones? Dado que colegios y colegiados son la razón de ser de los Consejos de Colegios y Colegios Profesionales, sin dejar de lado al resto de públicos internos, se plantean el análisis de la Comunicación Interna de cada institución con los siguientes objetivos:

- Conocer el valor y el enfoque que se le otorga a la Comunicación Interna.
- Conocer el estado actual de la Comunicación Interna.
- Analizar y valorar las estructuras comunicativas internas y su composición de los organismos objeto de estudio.
- Analizar y valorar las diferentes herramientas que interactúan dentro del Plan Estratégico de Comunicación Interna de cada organización y que hacen efectiva la comunicativa interna.

Los resultados nos permitirán explorar y conocer el estado actual en el que se encuentra la comunicativa interna en este tipo de instituciones y, a su vez, nos posibilitará la extracción de fortalezas y debilidades en cada uno de los organismos, mediante la aplicación de un análisis DAFO, que demostrarán la verdadera importancia que se le otorga a este ámbito de la comunicación en las organizaciones representativas profesionales. La observación facilitará la proposición de mejoras a introducir en búsqueda de un aumento de la efectividad de la comunicación interna en los organismos.



3. METODOLOGÍA

El desarrollo exponencial sufrido por la Comunicación Interna y su aportación a la cuenta de resultados globales, así como la relevancia que tienen los actuales Consejo de Colegios y Colegios Profesionales, con fines esenciales de defensa de una profesión y sus profesionales, hace que nos resulte de interés analizar el estado actual de la comunicativa interna de este tipo de organismo representativos.

Se parte, pues, de la premisa de conocer su estado actual y como de arraigada está en la Comunidad Autónoma de Andalucía y la importancia que le otorgan las organizaciones representacionales para, a pesar de no perseguir fines económicos, conocer el valor que aporta a las metas pretendidas por estas instituciones.

Estas son las razones que justifican la puesta en marcha de este trabajo de estudio de diferentes casos que nos ofrezca una visión de la aplicación de la comunicativa interna en los organismos representativos para la proposición de introducción de mejoras, genéricas e individuales, sobre la visión generalizada del actual desempeño.

Para la obtención de datos de las organizaciones participantes se ha aplicado un cuestionario tipo adaptado, presente en los anexos 2, 3, 4 y 5, unido a las diferentes entrevistas con los distintos responsables comunicativos y miembros ejecutivos de las corporaciones, que dan validez a las respuestas recogidas y plasmadas en el Análisis DAFO como método principal que respalda las conclusiones ofrecidas por este estudio y sus propuestas de mejoras. “Se trata de analizar la situación de una estructura teniendo en mente sus perspectivas de futuro” (Speth, C., 2016, p. 16)

El procedimiento seleccionado, según el autor, “permite hacer un balance de la situación de una organización en un momento dado, con una óptica más prospectiva que retrospectiva” (p.16) en el cual se detallarán las fortalezas y debilidades que cada institución presenta en el ámbito interno y tener en cuenta las oportunidades y amenazas que el contexto exterior puede suponer por su impacto directo en la estructura organizativa, siendo un método que “ayuda a la toma de decisiones y facilita la elaboración de un plan estratégico” (Speth, C., 2016, p. 9)

Dada la extensión de este trabajo y el estudio de diferentes organismos, el DAFO, conocido igualmente como Matriz o Análisis FODA, es la metodología más adecuada al contexto investigativo ya que, como destaca Speth, “su uso justificado en el marco de una visión estratégica” (p.12) nos permite “analizar rápidamente y presentar de manera esquemática y simplificada la situación” (p. 12) extrayendo resultados que “pueden comunicarse a un público especializado sin grandes dificultades” (p. 9).



**4. MARCO TEÓRICO:
LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La interacción humana y social ha sido y es uno de los elementos más importantes durante el desarrollo de un ser humano, que adquiere aún mayor relevancia en contextos de crisis. Son muchas las conversaciones que he mantenido durante la realización de este trabajo. Temas como la crisis sanitaria mundial derivada del COVID-19, la precariedad económica en la que se ha derivado, cómo afecta a los jóvenes y su futuro o a las familias... Y en numerosas situaciones: laborales, familiares o de amistad. En todas ellas, la comunicación interna siempre ha estado presente, pues por pequeña que haya sido, esta materia tiene siempre algo que aportar a la relación trabajo – vida personal.

Dada la importancia del momento actual que vivimos por la pandemia del SARS-CoV-2, uno de los temas más concurrentes era la relación existente entre trabajo y comunicación, entre la dirección y los empleados, a la hora de realizar una buena comunicación interna. Siendo más concreto, sobre el hecho de como las organizaciones cuidan a sus trabajadores, más aún cuando esta juega un papel clave en los problemas e inquietudes que invaden a cualquier miembro que compone una organización.

Son, por tanto, las relaciones interpersonales y la interacción humana un elemento clave. “La interacción entre el empleado y la organización es, posiblemente, una de las actividades de comunicación más antiguas que se ha desarrollado en el seno de una entidad” (Cuenca, J. & Verazzi, L., 2018, p. 13). Hay que darle mayor importancia a este tipo de acción comunicativa cuando los organismos, como es el caso de los que son objeto de este estudio, representan la defensa e intereses de la profesión y sus profesionales.

Hay que tener en cuenta que el ámbito de estudio de la comunicación interna está más centrado en el ámbito empresarial y en la relación directiva - públicos internos, centrado en los trabajadores, con el objetivo de conseguir el compromiso de los últimos para la creación de un equipo con objetivos comunes. Meta que se alcanza mediante las diferentes estrategias, canales y medios que ejecutan el elemento base de esta parte comunicativa como es el plan estratégico de comunicación interno y el cual hemos desarrollado en el Anexo 1 de este trabajo.

No obstante, las particularidades y singulares que las organizaciones representativas de una profesión presentan en comunicación interna, hace matizar que la principal diferencia respecto al sector empresarial es la persecución de ciertos objetivos. Un ejemplo sencillo de este matiz es constatado en el hecho de que las empresas buscan alcanzar un sentimiento de arraigo y pertenencia por parte de un trabajador, elemento que, en el caso de los profesionales sanitarios, ya sienten como tal al formar parte de un colectivo muy concreto con colegios y consejos que representan a su profesión.

Inherente al tipo de organización, afirman Abendaño & Sánchez (2020) que en toda organización existe comunicación, aunque carezca de un departamento o profesional del ámbito comunicativo que realice las funciones en el ámbito interno. Vivimos en un mundo marcado por la importancia de las relaciones interpersonales.

Es este último elemento lo que ha llevado a que la comunicación interna alcance su auge en la actualidad, evolución que tiene su origen en los años 30 y que ha llegado hasta nuestros días por su creciente papel de relevancia en la satisfacción de los públicos internos que coexisten en un organismo.

Esta área de la comunicación, por tanto, siempre ha existido como tal. Las relaciones interpersonales siempre se han producido, de forma espontánea, dentro y fuera de las instituciones y centrados en temas que rodean al contexto laboral de una persona. Y en el caso de la comunicación interna ocurre desde que se crea una relación trabajador y empresa, o en el ámbito de este estudio, colegiado – colegio y colegio – consejo. La clave está en la concienciación que se ha ido adquiriendo sobre la validez de la disciplina en entornos organizativos y la necesidad de dotarla de una estructura que permita su gestión.

La crisis del coronavirus y la reestructuración que ha obligado en entornos digitales, ha permitido un avance importante que, sumado al crecimiento exponencial vivido en los últimos años, pone más de relevancia la comunicación entre una organización y sus públicos internos. Y es que la actual situación socio-sanitaria ha terminado por afianzar su valor en los entornos comunicativos internos institucionales.

Es una disciplina de la que queda mucho por estudiar y un amplio camino por recorrer, por su factor de constante cambio debido a la implicación que juega en ella la evolución de la digitalización y las herramientas que estas pueden aportar. Sin embargo, a pesar de ello, se puede asegurar que la comunicación interna está terminando de asentarse en estructuras organizativas con un rol de importancia y dejando de ser una mera técnica.

Durante su proceso evolutivo, la disciplina ha perseguido objetivos de credibilidad, pertenencia, transparencia, cooperación, liderazgo, protagonismo, responsabilidad, confianza, innovación, compromiso y perseverancia (Cuenca, J. & Verazzi, L., 2018). Todo con la intención de alinear a los trabajadores a la estrategia de la institución, tal y como Zapata (2020) refleja al afirmar que las organizaciones “aspiran a conseguir una plantilla sensibilizada y alineada con los objetivos estratégicos” (p. 30). Características a las que se suma la importancia de apertura de la institución hacia el interior y el exterior.

Actualmente, “la Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos

estratégicos en situaciones de cambio” (Morales, F. 2012, p.1). Y es aquí donde aparece el elemento determinante, los públicos internos y hacia quien se focaliza toda la labor comunicacional. Ya sean empleados y trabajadores, en el caso empresarial, o colegiados y colegios en el caso de organismos de representación de un colectivo laboral.

La comunicación interna implica absolutamente a todos los miembros de una organización, independientemente de su cargo. Y cuando hablamos de este público interno lo hacemos para referirnos al principal grupo de interés que conforma o está vinculado con la organización y la labor de la misma. El motivo es claro: el público interno se ha convertido en el primer embajador de marca de la empresa. Son los principales portavoces de la imagen de un organismo de cara al exterior.

El apoyo de la dirección constituye un activo bastante valioso para conseguir esa adhesión verdaderamente importante en comunicación interna como es conseguir la implicación personal de los componentes. Es necesario para ello la intención de escucha por parte de las estructuras, para no cohibir a los públicos internos de base acostumbrados, en la gran mayoría, a recibir órdenes y que no vivan en el hermetismo y en el silencio. Es un proceso en el que desarrollar una política de comunicación interna “implica promover nuevas relaciones de intercambio, no únicamente de individuo a individuo, sino también de estos con la empresa” (Cuenca, J. & Verazzi, L., 2018, p. 14)

Esta visión es completada con la idea que aportan Elías y Mascaray (2003), leído en Aced y otros (2021, p.15), por la que la comunicativa interna es concebida como una estrategia indispensable, no como una herramienta para transmitir el punto de vista de la dirección sino para alcanzar una visión compartida por todos los miembros de una organización. Una estrategia que tiene su en práctica en el denominado Plan Estratégico de Comunicación Interna. En el confluye numerosos elementos: objetivos, públicos internos, mensajes, estrategias, canales, acciones, calendario de actuación, investigación, plan de acción, presupuesto y recursos y métodos de medición y reajustes.

Para ver estos elementos, hay que empezar por definir que es la comunicación interna.

4.1. ¿Qué es la comunicación interna? Definiciones y aproximación al concepto

Cuando se trata de establecer una definición sobre que es la comunicación interna, hay que ser conscientes que, actualmente, no existe una explicación unánime por parte de todos los autores que han teorizado sobre el concepto. Por ello, ante la falta de un criterio homogéneo sobre el término, vamos a hacer referencia a diferentes acepciones de algunos de los referentes de esta materia, para terminar por proponer una definición propia.

A pesar de las diferencias encontradas en cuanto a la explicación de este ámbito comunicativo, si queda claro su orientación a los públicos internos de un organismo. Del Pozo Lite (1997), citado en una publicación de Xifra (2017), y que es mencionado en Aced y otros (2021) comenta que “podemos definir la comunicación interna como aquella que se dirige a los públicos internos de la empresa y tiene por objetivo responder a sus preocupaciones y necesidades de información y de motivación”.

En cambio, Villafañe (1999), leído en la última publicación, se refiere a esa necesidad de información, pero acompañado siempre de la pretensión comunicativa, ya que la comunicación interna busca ambos aspectos. Es por ello que sea necesaria la diferenciación entre información, como acción unilateral, y comunicación, proceso bilateral, siendo esta última necesaria en el ámbito organizativo ya que busca relacionar a las personas entre sí, facilitando de esta manera la acción colectiva. Se comienza a hablar, de esta forma, de la importancia de las relaciones interpersonales en este apartado de la comunicación. Aspecto al que hace mención Cuenca (2018), reflejado en Aced *et al.*, (2021, p. 16) al explicar la comunicación interna:

Es el conjunto de actividades comunicativas que desarrolla una organización para crear y mantener unas buenas relaciones con sus miembros y entre ellos, mediante el uso de diferentes técnicas de comunicación que les mantengan informados, integrados y motivados. Se contribuye, de esta manera, a lograr los objetivos de la empresa.

Julio Carlavilla, director de Comunicación para España y Portugal de Citi, añade que “la comunicación interna tiene que hacer ver a los empleados su aportación a la misión de la empresa y a su impacto positivo en la sociedad”¹. A esto se añade lo que propone, Capriotti (2009, citado en Abedaño, M. & Sánchez, L. 2020, p. 51) presenta el concepto como:

El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

Kreps (1990, citado en Morales, F. 2001, p. 219) plantea una definición más sencilla: “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.

En todas las definiciones se encuentran términos compartidos como público interno, relaciones interpersonales, mensajes, acciones, objetivos, información y comunicación.

¹ Cita recogida en Aced, C. *et al.*, 2021.

Todos estos elementos influyen de forma notable en la operativa interna, pero es necesario detenerse en las características de la organización que Capriotti menciona en su acepción.

Los rasgos de una organización se traducen en la llamada identidad corporativa, es decir, lo que la empresa dice ser. Tiene su relevancia pues se busca la integración a la cultura de empresa de los integrantes de una organización. Para conseguirlo, es fundamental que todos los miembros puedan conocer la identidad y, con ella, la cultura corporativa porque esta es la forma de ser de la institución. Es su forma de actuar.

¿Cuántas veces se ha podido escuchar la expresión popular “eres lo que dices, pero sobre todo lo que haces”? Esta frase, tantas veces aplicadas al aspecto personal de las personas, puede ser usada perfectamente para el sector organizativo de una institución. Y es así puesto que lo que dices ser y lo que terminas haciendo son cruciales en la comunicación interna y en la imagen que los públicos internos adquieren de la organización.

La coherencia y la credibilidad son elementos de conexión de estos factores pues terminan influyendo en la imagen reportada más allá de la institución. Resulta crucial que la organización pueda cumplir con lo que dice. De lo contrario, la disyuntiva y la incoherencia entre lo que se dice ser y lo que realmente hace, provoca connotaciones negativas hacia esa imagen que puede adquirir el “altavoz” que es el empleado.

“La identidad corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas que identifican a una organización y la diferencia de otras de su entorno (Capriotti, 2009). “La identidad es el ADN de la organización y es imprescindible tenerla bien clara antes de empezar a comunicarse con los públicos de interés” (Aced, 2018). “Depende de la organización, que es la encargada de definirla y proyectarla entre sus públicos para conseguir que estos se formen una buena imagen de ella” (Villafañe, 1999)².

Refuerzan esta idea la afirmación realizada por Capriotti (2009), Elías y Mascaray (2003) y Shein (2000), mencionada en Del Pozo Lite (2000)³, en la que la cultura de la corporación es un sistema de creencias, valores y normas que se comparten y que conducen a las personas que componen una organización y a sus comportamientos. Esto termina por definir el estilo, la personalidad y el clima que existe en la institución.⁴

² Todas estas citas han sido recogidas de forma directa en el Aced, C. y otros, 2021.

³ Cita recogida en Aced, C. y otros, 2021

⁴ Cita recogida en Aced, C. y otros, 2021.

Según Aced y otros (2021), la identidad corporativa, además de estar formada por la cultura corporativa, está integrada a su vez por la filosofía corporativa, los principios sobre los que se cimienta la organización y constituida por tres elementos:

- Misión: ¿qué hace la empresa?
- Visión: ¿dónde quiere llegar la empresa?
- Valores: ¿cómo se comporta la organización?

Es labor de la comunicación interna dar respuesta a estas preguntas a sus públicos internos ya que la identidad resulta clave para alcanzar el éxito de lo primero mediante la integración total de los participantes de una institución. Se busca crear pertenencia y sentimiento de orgullo de formar parte de una estructura. En nuestro caso, del colegiado con el colegio o de este último con el consejo. Si se alcanza, es el activo más valioso.

La Pirámide de Maslow, teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow, resalta la importancia de pertenecer y ser aceptado por un grupo como necesidad humana fundamental en términos de seguridad y afiliación (gráfico 1).

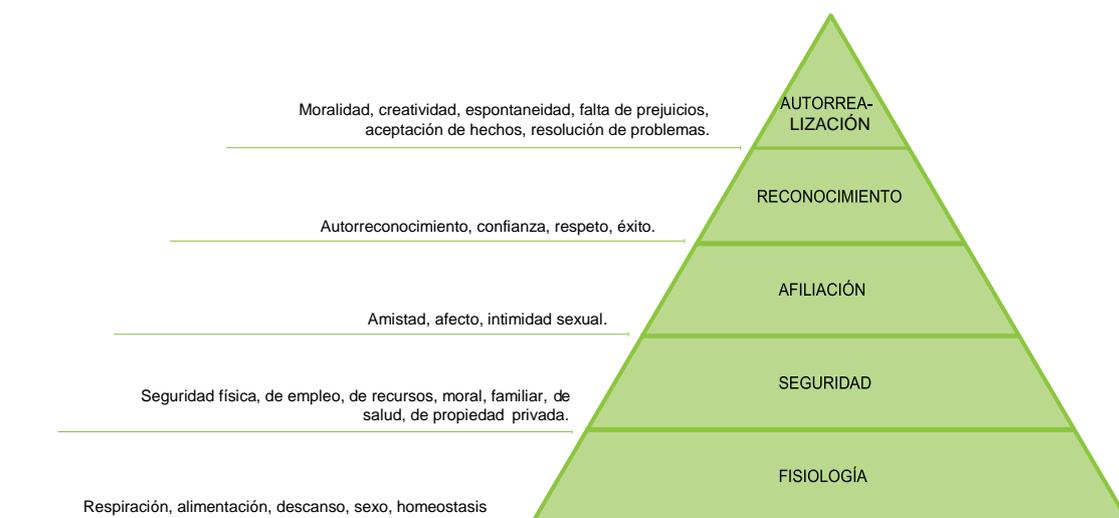


Gráfico 1: Pirámide de Maslow.

Fuente: Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2018.

El sentimiento de arraigo es alcanzado mediante las labores comunicativas internas. José Sevilla, consejero delegado de Bankia, explica que para que una persona consiga sentir orgullo de pertenencia es primordial que sea consciente de la realidad de la organización, y no solo de aquello relacionado con su labor diaria⁵. Lo que se persigue es un organismo compuesto por personas con metas comunes, pero con unas motivaciones individuales.

⁵ Fuente: Aced. C. y otros, 2021.

El sentimiento de pertenencia mediante la identidad corporativa hace que haya que poner en valor el propósito corporativo. Se trata de un concepto ligado a la misión, visión y valores de la institución y que refiere a “la motivación por la que existe la organización, a su razón de ser y su porque” (Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, Canvas y Dircom, 2019 c. p. Aced *et al*, 2021, p. 25). “Es la razón de ser que se articula a través de los valores, las actitudes y los comportamientos de todos los empleados, y se transmite en todos los puntos de contacto que la organización tiene con la sociedad y su entorno” (Aced, C. *et al*, 2021, p. 25).

De esta manera, poniendo en consonancia todos los elementos mencionados y para resumir de forma simple, proponemos el siguiente esquema unidireccional (gráfico 2):



Gráfico 2: Elaboración propia.

La reputación es el mejor beneficio que puede alcanzar una organización mediante las diferentes estrategias de comunicación interna. Para el organismo *Centre for Reputation Leadership*⁶, el concepto de reputación se entiende como la percepción que tienen los diferentes grupos de interés de la organización. Apunta Xifra (2017), leído en Aced y otros (2021, p. 20), que una institución “no puede gestionar directamente su reputación, que es una percepción. Lo que puede y debería gestionar es la forma en que se relaciona con sus públicos, que impacta directamente en su percepción sobre la empresa”.

⁶ Concepto recogido en Aced, C. y otros, 2021, contextualizando los beneficios aportados por la comunicación interna.

En la gestión de las relaciones de la institución con los públicos internos y común a todos los instrumentos que conforman la disciplina que definen a la comunicación interna, Cuenca & Verazzi (2018), hablan de unas características que le son propias:

- “Consolida (o dar forma) a una identidad corporativa.
- Procura satisfacer las necesidades de información de los empleados. Permite hacer circular normas o procedimientos que repercuten en su trabajo diario, sus tareas y atribuciones, pero también en relación con los beneficios sociales, las oportunidades de promoción y desarrollo profesional, etc.
- Da voz a los colaboradores y permite hacer llegar sus puntos de vista mediante canales específicos habilitados para este *feedback*.
- Permite transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Facilita que toda la plantilla conozca las decisiones, los puntos de vista y los criterios de los líderes en temas que los afectan directamente.
- Es un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.
- Promueve la participación y la colaboración dentro de la organización.
- Permite a la organización mantener la coordinación entre los diferentes departamentos, con lo que se favorece la interacción y la disminución de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.
- Contribuye a crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación” (p. 20).

La interacción de todos los factores mencionados que nos han aproximado al entorno comunicativo que se produce dentro de las fronteras que definen a una organización, nos lleva a proponer la siguiente definición:

La comunicación interna es una estrategia en la que se producen flujos de información bidireccionales entre la institución y sus integrantes y que está basada en la identidad corporativa donde conviven diferentes elementos que determinan la puesta en práctica de acciones comunicativas para el alcance de unos objetivos centrados en un público interno.

4.2. Funciones de la comunicación interna

La comunicación interna es un elemento cohesionador de las diferentes modalidades comunicativas existentes en una estructura organizativa. Todas tienen como factor común su enfoque a los miembros que conforman sus públicos internos para

alcanzar un elevado nivel de motivación e implicación de los mismos que les haga conseguir su compromiso en la persecución de unos objetivos comunes.

El hecho, como afirman Cuenca & Verazzi (2018, citado en Castro, A & Díaz, P. 2020, p. 3) de que la comunicación interna sea “un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales”, hace que las labores de las que se ocupa esta disciplina tengan que estar en continua revisión.

Esto responde a la evolución de los diferentes elementos que conforman y determinan el hecho de comunicar hacia dentro de la empresa, y las nuevas necesidades comunicativas que puedan surgir. Pero, sobre todo, su marcado carácter de agente de cambio viene dado por la adaptación a las nuevas características que puedan adoptar los públicos internos. Resulta necesario y conveniente, por tanto, que, cada cierto tiempo, se realice una evaluación de las funciones que tiene que cumplir la comunicación interna en el contexto organizativo ya que determinaran la revisión de los objetivos a implantar.

“Para comunicarnos correctamente es imprescindible plantear preguntas inteligentes que nos permitan obtener respuestas claras y comprobar si los mensajes han sido bien entendidos” (Morales, F. 2001, p. 223). Es por ello que, para esta autora, la comunicación interna presente tres funciones:

1. “Información. Una buena información es imprescindible para conseguir que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen eficientemente.
2. Explicación. Para que puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, las personas deben conocer y comprender las razones de las ordenes que reciben y las decisiones que se toman. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas
3. Interrogación. Es muy importante, para fomentar la comunicación entre distintos departamentos, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración y permitir el intercambio de información y la posibilidad de dialogo entre miembros” (p. 223).

En el proceso de información interna es importante transmitir la identidad corporativa como elemento de base. Es por ello que Ricardo Hernández (Aced, C. et al., 2021, p. 24), director de Comunicación y Asuntos Públicos para Europa en Mondelēz International, explica que es necesario: “difundir el propósito, los valores y la cultura de la compañía, en un proceso continuo y circular, en el que los valores se asienten y refuercen con un liderazgo basado en el ejemplo de los líderes y en los modelos de comportamiento”.

Por otro lado, Kreps (citado en Morales, F. 2001) simplifica las funciones a las siguientes:

- “Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
 - Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la misma.
 - Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
 - Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización”.
- (p. 223)

Es necesario detenerse en la socialización por la relevancia ya resaltada de las relaciones interpersonales en la comunicación interna producidas por la propia naturaleza del ser humano. Resulta clave enriquecer, y no sustituir, las conversaciones naturales entre los miembros de una organización, de forma que, como afirma Cristina Camino, Senior Brand Consultant de Futurebrand, permita “canalizarla de manera que contribuya a crear valor para la marca y para los objetivos de negocio de la compañía”⁷.

Hacia esa canalización de canales para dotar de sentidos a los mensajes internos de manera que contribuyan con un impacto positivo en la consecución de objetivos apunta Laura Escribano, jefa de Prensa de Foro de la Industria Nuclear Española (Foro Nuclear): “La función del departamento de Comunicación Interna es canalizar bien esos foros, moderarlos y encauzarlos para que no se conviertan en conversaciones y mensajes sin sentido, sino que vayan en la línea de los objetivos y la estrategia marcados”⁸.

Sin embargo, la misma profesional matiza que “no hay que sobrepasar el límite ni entrar en las conversaciones privadas de los empleados fuera de los canales oficiales”. Un límite que comparten Paloma Miña, experta en comunicación, para quien no hay que “llegar a ser fiscalizadores de lo que hacen nuestros empleados”, y Manuel de la Hoz, director de Comunicación de Woll Consultores, que afirma que “puede confundirse con un intento de control de la empresa sobre la vida y relaciones privadas de sus empleados”⁹.

Más centrado en el plano práctico de lo que sería un departamento de comunicación interno, Aced y otros (2021) plantean las siguientes funciones:

- Diseño de la estrategia de comunicación interna de la empresa, en colaboración con la alta dirección.

⁷ Cita recogida en Aced, C. y otros, 2021.

⁸ Cita recogida en Aced, C. y otros, 2021.

⁹ Citas recogidas en Aced, C. y otros, 2021

- Diseño del plan de comunicación interna e implementación del mismo.
- Diseño y ejecución de acciones de comunicación interna.
- Generación y distribución de contenidos para los canales offline y online.
- Evaluación de los resultados obtenidos a través de encuestas internas, estudios de opinión y análisis de las métricas que ofrecen las plataformas online
- Retroalimentación informativa interna para identificar necesidades y desajustes.
- Liderazgo y fomento de la conversación interna.
- Asesoramiento en habilidades comunicativas a los empleados, en especial a altos directivos y mandos intermedios.
- Coordinación de la comunicación interna de toda la organización, puesto que la comunicación interna implica a todas las personas que integran la organización.

El elemento común a todas estas labores son los públicos internos, los denominados por Xifra (2011, citado en Castro, A. & Díaz, P., 2020) como “público-motor” y quien destaca cinco ejes para el desarrollo exitoso de la comunicación interna:

1. “Priorizar a las personas y la comunicación, ya que el clima psicológico de las organizaciones depende de la comunicación establecida y de cómo se responda a las expectativas de los empleados
2. Comprender que objetivos sociales y económicos no son excluyentes, ya que la comunicación interna contribuye a una mejor implementación de las decisiones que se adoptan en el seno de la organización.
3. Contar con el compromiso de la dirección, cuya implicación en los procesos comunicativos es necesaria.
4. Emplear las nuevas tecnologías de forma que faciliten la comunicación y que no interfieran en la motivación o sentimientos de pertenencia, sobre todo en los trabajadores que ejerzan sus tareas en remoto.
5. Mantener una sinergia entre comunicación interna y externa, de modo que no se descuiden las relaciones internas en favor de proyectar hacia el exterior una determinada imagen” (p. 2, 3).

Son varias las claves que Xifra destaca entre las labores de la comunicación interna como el compromiso de la dirección con la misma como factor diferenciador de la institución, la interrelación entre comunicación interna y externa y el empleo de las nuevas tecnologías que obligan a los profesionales comunicativos a estar en un estado de constante actualización.

4.2.1. *La labor del comunicador interno*

Las estructuras organizativas son diversas y variadas. El número de miembros que conforman los públicos internos vienen determinado por las dimensiones de la propia institución. La implicación de la dirección en labores comunicativas internas resalta la verdadera importancia que se le otorga a las estrategias en este sentido. Y en la mayoría de los casos, esto se resume y se refleja en el presupuesto que se destina al área.

Son muchas las organizaciones que deciden externalizar los servicios comunicativos. De ahí, que cuando hablemos de las labores del comunicador interno, centremos toda la atención en el profesional que realiza estas funciones desde dentro de la organización y no lejos de las fronteras de la misma. Cuenca y Verazzi (2018) y Xifra (2017), recogido en Aced y otros (2021, p. 43), resaltan que son numerosos los beneficios que reportan a una institución el gestionar la comunicación interna desde dentro:

- “Consolidar la cultura corporativa y darla a conocer.
- Facilitar el proceso de cambio de la cultura, si fuera necesario.
- Transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Satisfacer las necesidades de información de los empleados.
- Conocer la opinión de los trabajadores y sus necesidades.
- Liderazgo y fomento de la conversación interna.
- Crear un clima de confianza, compromiso y motivación.
- Mejorar la imagen interna y externa de la empresa, así como su reputación.
- Aumentar el orgullo de pertenencia.
- Mejorar la captación y retención de talento”.

Son todos estos factores los que hacen que el rol del comunicador interno sea fundamental. “El comunicador interno, en el siglo XXI, también cumple un trabajo clave a nivel jerárquico con los directivos de la empresa, ya que entre algunas de las labores que hace es asesorar sobre marca personal, toma de decisiones y entre otras” (Puertas, R. & Valdiviezo, C., 2020, p. 69).

Son los profesionales de la comunicación internas los grandes culpables del impacto de la institución en términos de reputación, tanto dentro como fuera de los límites de la misma. Ricardo Hernández¹⁰, director de Comunicación y Asuntos Públicos para Europa en Mondelēz International resalta que: “Hemos de saber trabajar con estos corresponsales

¹⁰ Cita recogida en Aced, C. y otros, 2021.

internos, estableciendo unos límites que permitan la transparencia y la democracia de la comunicación, pero que eviten la desinformación y limiten los rumores”.

Para Zapata y Gómez (2016, citado en Puertas, R. & Valdiviezo, C., 2020, p. 68), “la figura del comunicador interno sigue consolidándose y evolucionando”. Motivos por los cuales estos profesionales desempeñan diferentes roles:

1. Rol movilizador: Busca la participación y conversación de los colaboradores.
2. Rol integrador: Se centra en el conocimiento compartido y en la participación para alinear a los integrantes de la estructura con los objetivos del negocio.

La evolución constante de la figura de comunicador interno ha llevado a lo que Bermeo (2010), reflejado en Puertas & Valdiviezo, (2020, p. 71), define como comunicadores *full-stack* para referenciar a profesionales generalistas que deben tener una máxima visualización y conocimiento de todos los entornos y sectores en un entorno digital para conseguir una máxima rendimiento y optimización de sus labores.

Esta figura supone un verdadero desafío por la cantidad de información que se genera desde una gran variedad de medios, tradicionales y sociales. Una amplitud del saber hacia todas las direcciones que lleva a que los comunicadores, como afirma García Almaguer (2017), citado en Puertas & Valdiviezo, (2020) deban:

1. “Tener buen manejo de métricas, analíticas y estadísticas, ya que una meta que se puede medir se puede alcanzar.
2. Conocer como virilizar historias, ya que el contenido debe circular para aumentar su alcance de manera exponencial y llegar a la mayor cantidad de individuos posibles.
3. Construir la nueva narrativa correcta para ser pertinentes y creíbles, con historias basadas en una estructura y una lógica de pensamiento que permita seguir una línea específica” (p. 62)

Los conocimientos que aporta este autor son la punta del iceberg de un profesional, el del comunicador interno, que ha tenido que vivir un proceso de formación y cambio continuado, que siempre le acompañará, para una rápida adaptación a lo que sus labores requieren. Además, este laboral, el cual se entiende que tiene una formación periodística o comunicativa, ha tenido que adoptar como propios quehaceres de otras profesiones.

Hoy día, la disciplina de estudio implica no solo la labor comunicativa, es el desempeño, además, en la mayoría de los casos, de un diseñador gráfico, diseñador web, community

manager, creador de contenidos, analista, organizador de eventos internos... Asumir esta diversidad de tareas hace que deba ser definido como un multiprofesional.

El perfil multidisciplinar asumido por el profesional comunicativo ha llevado a acoger enormes competencias en su labor. En este sentido, los propios Puertas & Valdiviezo, (2020) mencionan, considerando el entorno actual de esta profesión y el contexto de transformación digital, las siguientes competencias para este profesional:

1. “Ser especialista, ser un profesional que cuente con todos los conocimientos y la experiencia para desempeñarse en este cargo de comunicador interno.
2. Tener siempre visión estratégica, conocer enteramente la organización, su visión y objetivos institucionales. Actuar de manera proactiva y en base a los principios institucionales. Se debe pensar en la comunicación de manera integral.
3. Manejar métricas y analíticas, evaluar la eficacia de las estrategias y acciones de comunicación para ajustar o cambiar las que no han funcionado según lo esperado.
4. Actualización permanente, es necesario que esté al día con los temas que maneja la organización para dar respuestas oportunas alineadas a la filosofía institucional y ser también oídos para transmitir esos mensajes a la alta gerencia.
5. Ser generador de contenidos, de acuerdo a los públicos a los que se desea llegar y con los mensajes correctos. Con ello, se puede generar conversaciones en espacios digitales y conectar con los públicos.
6. Tener un perfil multidisciplinar, que domina las ciencias empresariales y la gestión de personas porque trabaja con y para equipos multidisciplinarios dentro de la organización.
7. Conocer la empresa y sus proyecciones futuras, es elemental que el comunicador interno tenga profundo conocimiento de la organización en la que colabora y que conozca su planificación futura para poder proyectarla y mostrar los desafíos a los que se proyecta en el futuro. Esto permitirá que los colaboradores interioricen lo que la empresa está queriendo de ellos a futuro y los llevará a comprometerse de manera productiva con la organización.
8. Ser generador de comunicación interpersonal, a través de la comunicación debe lograr un acercamiento con los colaboradores de la institución donde se produzca una escucha activa y afectiva.
9. Gestor de contenidos, también es gestor de contenidos a través de los cuales despierta o genera nuevas emociones en los públicos internos y con este tipo de contenidos transmite sentimientos que conecta los colaboradores con la organización.

10. Ser críticos de la realidad, para cambiar o mejorar lo que no se está haciendo bien y proponer hacerlo de mejor forma.
11. Lectores y analíticos de datos, donde con la abrumante cantidad de información se requiere tener el criterio para interpretar la información que nos genera nuestro público interno.
12. Espíritu innovador, para identificar recursos o herramientas tecnológicas vigentes y promover su uso al interior de la organización. Así como también identificar nuevas estrategias de comunicación que vayan más allá de las expectativas de los colaboradores.
13. Comunicar basados en las emociones, generar una comunicación que toque el corazón y la razón de los colaboradores para promover una comunicación efectiva. Las experiencias vividas por cada uno de los colaboradores en su entorno laboral marcadas por las relaciones humanas son un fuerte potencial a aprovechar para una buena comunicación”.

4.3. La gestión de la comunicación interna

El auge alcanzado por la comunicación interna en la actualidad no la deja exenta de continuar siendo un campo en fase de estudio y mejora. La ubicación del área encargado de esta labor en una estructura es, precisamente, donde existe una mayor disparidad de opiniones sobre su cabida en el área de recursos humano o de comunicación.

La comunicativa interna es un eslabón intermedio entre la dirección y la base de la organización, siendo los públicos internos los principales receptores. Uno de los objetivos principales que se busca es la comunicación fluida y efectiva entre todos los participantes que la componen para la consecución de los objetivos estratégicos planteados, generando un clima de trabajo que promueva la identidad y la cultura corporativa.

La teorización de esta parte del objeto del estudio, sin embargo, no es llevado a la práctica. La teoría recoge que, de las numerosas respuestas que expertos de la materia han dado a esta cuestión, el área de comunicación debería ser la encargada de esta labor. Pero la realidad, si bien no se aleja mucho de la teoría, presenta diferencias. Hay que ser consciente de que la ubicación final que ocupe depende de forma directa de la cúpula directiva de la organización, y de cómo quiera enfocarla hacía sus públicos internos.

Según Del Pozo Lite (1997)¹¹, la responsabilidad en las organizaciones resultaba ser variada y compartida a finales de la década de 1990. Su dependencia a secciones como

¹¹ Aportación que se recoge en el trabajo “Comunicación Interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española de Castro, A. & Díaz, P., 2021.

recursos humanos, comunicación, marketing o personal, además de no contar con un apoyo total de la directiva, imposibilitaba otorgarle un enfoque y gestión estratégica. El papel de la acción comunicativa interna ha ido evolucionando con el paso de los años hasta alcanzar la etapa actual. No obstante, siguen presente aquellas instituciones en las que “las Relaciones Públicas siguen sin concebirse como una función directiva y de toma de decisiones, por lo que su capacidad se ve mermada cuando ocupa una posición jerárquica inferior” (Xifra, 2005, c. p. Castro, A. & Díaz, P., 2021, p.3).

Es un reflejo que evidencia que la comunicación interna, a pesar de su crecimiento exponencial de los últimos años, no ha entrado en una fase de consolidación. Mientras que en empresas como Naturgy, Bricor, Citi, Bankia, Nestlé, Canon, la labor se ejerce desde el departamento de comunicación, otras como Red Eléctrica Española, Rentokil Initial o el Real Automóvil Club de Cataluña, depende directamente de recursos humanos.

Hacia la dirección del área por la comunicación apunta los datos que ofrece el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna” de 2018 de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). La responsabilidad, en la mayoría de las empresas, recae en el departamento de Comunicación Corporativa (54.3%). Lejos quedan las estructuras donde la gestión es liderada por Recursos Humanos (18.6%). Menos frecuente es que recaiga en la sección de Marketing (6%) o la gerencia (2.5%). Además, se evidencia al apreciar que la comunicación interna es una de las principales funciones del área de comunicación después de la relación con los medios y la comunicación online.

Se puede reforzar y constatar la evolución comentada con los datos del estudio realizado por Andrea Castro Martínez y Pablo Díaz Morilla sobre la “Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española” de 2021. De una muestra recogida en empresas de diversos sectores, la responsabilidad de la comunicación interna recae en un 46,3% en los departamentos de comunicación, seguidos igualmente por el de Recursos Humanos, que goza también de importancia.

Son varios los expertos y profesionales del sector, (Aced, 2018; Argenti, 2014; Arroyo y Yus, 2007; Cuenca y Verazzi, 2018; Formanchuk, 2011; Xifra, 2014)¹² que defienden y apuestan por una labor y enfoque compartido de ambas secciones con una colaboración en la gestión de la labor comunicativa que se realiza dentro de las organizaciones.

La perspectiva de colaboración trata de la creación de equipos multidisciplinares en la que participen miembros de cada área o de la necesidad de colaboración de forma estrecha

¹² Autores citados en Aced, C. y otros, 2021.

de cada sección con la existencia de una corresponsabilidad y un coliderazgo. Destacar, además, la importancia de la profesionalización para que la división este integrada por profesionales formados y preparados que permitan alcanzar una gestión eficaz y exitosa.

La defensa de la estrategia compartida es, en cambio, matizada por Almansa (2021), leído en Castro, A. & Díaz, P. (2020, p. 3), quien considera que, en la colaboración, es el departamento de comunicación el encargado, de forma unificada, de gestionar toda la comunicación, incluida la que se realiza dentro del organismo.

Según el estudio de la Dircom, la cercanía del equipo de Comunicación Interna con el comité ejecutivo es mayor en las empresas multinacionales que en aquellas que solo tienen una presencia nacional. El apoyo directivo es esencial para el papel que tiene esta labor en las estructuras organizativas como estrategia y no como una simple herramienta. El HR & Dircom International Forum¹³ concluyó que es indispensable que los máximos responsables encargados de estas tareas, sin tener en cuenta su ubicación, deban estar presente en la dirección y reporten al máximo poder ejecutivo de la organización.

No solo la implicación de la dirección es el único factor que decantan la ubicación y la sección encargada de realizar la tarea en la institución. El tamaño estructural, la partida de presupuesto dedicada y las necesidades comunicativas por sí misma que tiene la organización, en el plano práctico, son elementos a tener en cuenta y que terminan por definir los atributos del departamento, su importancia y el rol estratégico a desempeñar.

Los factores que delimitan en la práctica la sección no deberían, en cambio, poseer la influencia que ejercen en la definición de la misma. La comunicación, y sobre todo la interna, debe ser inherente a cualquier elemento, especialmente de un presupuesto, y dotarla de una base estratégica destacable. Una buena comunicación institucional interna reporta prestigio al organismo, no solo dentro de los límites de la misma, sino más allá, pues conseguir una destacada imagen interna se refleja en una magnífica imagen externa.

La tendencia actual camina hacia el liderazgo de la comunicación en el área interna. Pero, en una opinión compartida con autores e informes que defienden la posición de colaboración, lo fundamental reside en la relación entre la dirección, el área de recursos humanos y de comunicación para conseguir una labor comunicativa interna eficaz y exitosa. Distintas partes integrantes que conforman un único equipo. La colaboración debe ser conjunta y estrecha porque la comunicación interna no deja de ser ese eslabón intermedio donde ambas secciones entran en un juego conjunto.

¹³ Citado en Aced, C. y otros, 2021.

El valor reputacional interno es el mayor beneficio que se puede conseguir de una fructuosa relación entre departamentos. Pues esta es la que se termina lanzando al exterior y que termina influyendo en la notoriedad externa. No hay mejor comunicación hacia al público externo que la que realiza un trabajador contento, satisfecho y orgulloso de formar parte de su estructura organizativa.

Se propone, por tanto, siempre que el análisis minucioso y detallado de la comunicación y las características de la institución lo permita, un modelo de colaboración conjunta (gráfico 3) en cuanto a tareas propias de comunicación interna:



Gráfico 3: Elaboración propia

Hay que considerar que, si bien este prototipo de modelo propuesto podría ser instaurado, con sus peculiaridades particulares, en un porcentaje alto de las instituciones, las que son objeto de estudio de este trabajo carecen de un área de recursos humanos por su naturaleza jurídica. Este es el motivo por el que se planteará un modelo colaborativo similar con otras secciones, pero atendiendo a la singularidad que aquí se plantea y a las características de cada uno de los consejos de colegios o colegios profesionales.

4.4. ¿Cómo debe ser la comunicación interna y cuáles son sus contenidos?

La Comunicación Interna presenta diversas posibilidades según sea el enfoque adoptado por las personas encargadas de llevarla a la práctica. La realidad existente en las comunicaciones y que forma la personalidad real de una institución viene determinada por el carácter formal o informal de las comunicaciones interna existentes dentro de una organización. La primera es propia de la realizada a través de los canales oficiales, mientras que la segunda se manifiesta mediante rumores.

Kreps (1990, c. p. Morales, F., 2001, p. 225) afirma que son canales “complementarios y sustituibles” y con una relación importante ya que la insatisfacción informativa a través de la comunicación formal lleva al desarrollo de “un rumor para recolectar los tipos de

información interesante que no pueden obtener de los canales oficiales”. Del éxito de la transmisión informativa mediante los canales formales a los públicos internos dependerá la aparición de los rumores como medios informales.

El rumor es la principal forma de la comunicación informal ya que, según Rogers (1990)¹⁴ no existe un control de la dirección y difícilmente se puede ejercer una influencia sobre ella. Se produce de forma espontánea y motivada por el interés del propio individuo como resultado de interacciones entre miembros de una organización y al margen de la misma.

Puede ser definido como “la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización” (Marín, 1997 c. p. Morales, F., 2001, p.226). Los rumores contienen informaciones que interesan a las personas y aparecen cuando la comunicación formal “no proporciona la suficiente información a los miembros de la organización”. (Morales, F., 2001, p. 227).

La comunicación formal, en cambio, “está perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, y las que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados por la organización” (Marín, 1997 c. p. Morales, F., 2001, p.226). Mediante ella se transmite mensajes “reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización” (Morales, F., 2001, p. 225).

La manera en la que toda institución consta de una organización funcional y/o jerárquica lleva a que diversos autores y profesionales que apuesten por un modelo multidireccional en los sentidos comunicacionales organizados de forma horizontal y vertical que aseguren el acceso informativo a todos los niveles existente en la estructura (gráfico 4).

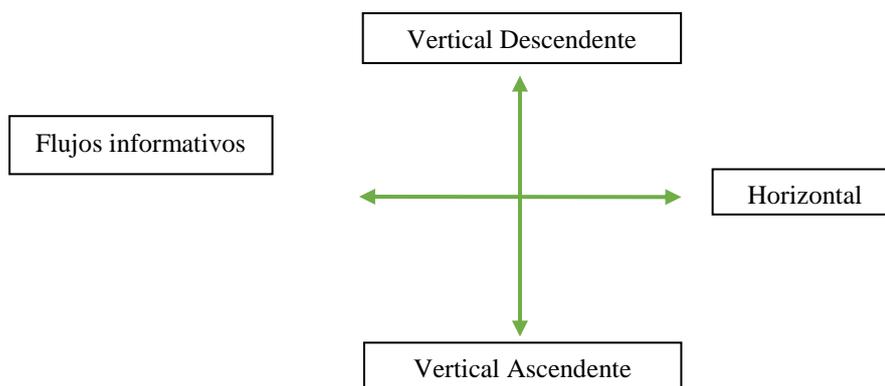


Gráfico 4: Flujos comunicativos
Elaboración propia

¹⁴ Citado en Morales, 2001, p. 227

El sistema unidireccional, por tanto, ha quedado en desuso por la mayor relevancia adquirida por la Comunicación Interna en las estructuras, evolucionado hacia la bidireccionalidad según sea el sentido en el que circulen los mensajes y estén situados los emisores y receptores de la información a transmitir.

4.4.1. Comunicación vertical descendente

Es el tipo de comunicación básico y tradicional que se ha empleado en las estructuras organizativas, pues surge de la transmisión de información de la organización al resto de niveles inferiores que componen la institución, es decir, de arriba hacia abajo. Es empleada para trasladar órdenes que interfieren en el correcto funcionamiento de la organización y su actividad diaria para la consecución de los objetivos programados.

Tiene validez, igualmente, para la comunicación en cascada propias de organizaciones con diferentes niveles jerárquicos para dar a conocer la misión de la organización, objetivos, normativas internas y comunicar novedades. Por tanto, requiere de mensajes “veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidos” (Morales, F. 2001, p. 227). Se puede sumar a estos el criterio de coherencia con lo que se pretende transmitir.

Villafañe, (1998)¹⁵ destaca el “implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor”, como premisas principales, lo que permite:

- “Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la cooperación”.

La comunicación descendente cumple unas funciones que para Kreps (1990) y Marín (1997)¹⁶ son las siguientes:

1. “Enviar ordenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo.
3. Facilitar un resumen del trabajo realizado.

¹⁵ Citado en Morales, F. (2001, p. 228).

¹⁶ Citado en Morales, F. (2001, p. 228).

4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización”.

“La comunicación descendente todavía supera a los otros dos tipos en la mayoría de las organizaciones, lo que muchas veces provoca problemas de saturación o sobrecarga de información entre los empleados” (Cuenca, J. & Verazzi, L., 2018)¹⁷. Es una de las principales debilidades que se aprecia en este tipo de comunicación, y en coincidencia con otros como Chase (1970), Kreps (1990) y Marín (1997)¹⁸, que se une a otras diversas: saturación de canales, exceso de órdenes, contradictorias y excluyentes, que causan confusión, frustración y ansiedad a los trabajadores, falta de claridad en informaciones por su transmisión rápida y vaga, cadenas de mensajes que provocan distorsiones o mensajes repetitivos que reflejan falta de confianza en los receptores.

La comunicación descendente implica a la dirección por ser de quien emanan las distintas informaciones. Debe adoptar, pues, una actitud responsable y de apoyo al proceso comunicativo para conseguir el éxito del procedimiento. En este sentido, son cuatro las responsabilidades, según Andreu Pinillos (1998)¹⁹, adquiridas por la directiva:

1. “La implicación de la línea ejecutiva en el proceso de comunicación.
2. Definir los contenidos de la comunicación interna y concretar lo que se va y lo que no se va a informar.
3. Coordinar y distribuir las responsabilidades de comunicación entre la línea ejecutiva y la unidad de comunicación interna dentro de los comités directivos adecuados.
4. Dar ejemplo en el proceso de comunicación”.

4.4.2. *Comunicación vertical ascendente*

Es la que surge de los niveles más bajos de la organización hacia la dirección o, lo que es lo mismo, desde abajo hacia arriba. Al igual que en la comunicación en cascada, este tipo de comunicación es efectiva igualmente entre un componente base y un cargo intermedio. Permite a la organización la retroalimentación informativa y conocer las opiniones, propuestas o quejas de los componentes de la institución. Su desarrollo depende de la cultura corporativa y del ambiente laboral que exista.

¹⁷ Citado en Aced, C. y otros, 2021.

¹⁸ Citados en Morales, F., 2001.

¹⁹ Citado en Morales, F., 2001.

A este respecto, Rogers (1980)²⁰ reflexiona sobre la falta de *feedback* negativo ya que “los superiores tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquellos que desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores”, lo que se manifiesta en una retroalimentación falsa. Se debe insistir desde la directiva en la recepción de informaciones precisas desde las bases y que refleje una postural lo más real a la realidad de la organización pues ayuda en la identificación de problemas y la implantación de nuevas medidas y evalúa “si la comunicación descendente está funcionando o existen disfunciones entre lo que la dirección desea comunicar y lo que los empleados perciben” (Aced, C. *et al.*, 2021 p. 48).

Villafañe (1998)²¹ establece como objetivo principal, en este caso, “favorecer el dialogo social en la empresa o institución para:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y los objetivos corporativos.
- Que afloren energías y potencialidades ocultas.
- Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas.
- Favorecer el autoanálisis y reflexión.
- Estimular el consenso”.

De igual manera que lo hicieran con la comunicación descendente, Kreps (1990) y Marín (1997)²² establecen unas funciones para el sentido ascendente:

1. “Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales con la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
2. Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.
3. Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
4. Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión de la organización”.

Como debilidades que presenta este tipo de comunicación, según afirman Kreps (1990) y Marín (1997)²³, se encuentran la escasez de canales, el excesivo control que puede acumular la dirección, la escasa receptividad de mensajes desde la dirección y el enfado

²⁰ Leído en una publicación de Morales, F. (2001, p. 230).

²¹ Citado en Morales, F. (2001, p. 232)

²² Citado en Morales, F. (2001, p. 232).

²³ Citados en Morales, F. (2001, p. 232).

que puede generar en ella los mensajes desagradables y difíciles de asumir derivando en la comunicación exclusiva de mensajes positivos y en el aislamiento de la directiva.

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018), en cambio, aprecian ventajas por una buena ejecución:

- “Permite tener sensibilidad del clima de la organización.
- Favorece el desarrollo del personal.
- Fomenta el trabajo cooperativo.
- Aporta credibilidad a la gestión de la dirección.
- Permite corregir desvíos de negocio.
- Cooperar con el compromiso y la vinculación de las personas con la organización.
- Da credibilidad ante la persecución de una cultura de feedback constante.
- Mejora la calidad de las decisiones” (p. 33).

4.4.3. Comunicación horizontal

Es la comunicación practicada entre departamentos o personas que pertenecen a un mismo nivel jerárquico dentro de organización. “Los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores” (Rogers, 1980, c. p. Morales, F., 2001, p. 233), razón por que tiene una mayor presencia en las instituciones ya que “ocurren con más frecuencia que los flujos verticales”.

Como refleja Morales (2001, p. 233), los mensajes entre áreas tienen una “naturaleza coordinadora”, por lo que es necesario la existencia de “relaciones interpersonales ágiles y cooperativas” entre las personas que integran el organismo a fin de “comunicarse de forma eficaz y generar cooperación”.

Para la comunicación horizontal, Villafaña (1998)²⁴ establece como objetivo fundamental “implicar a todas las personas” para:

- “Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos.
- Facilitar los intercambios interdepartamentales.
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna.
- Agilizar los procesos de gestión”.

²⁴ Citado en Morales, F. (2001, p. 233).

Las principales funciones, según Marín (1997)²⁵, de esta comunicación son:

1. “Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
2. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas.
3. Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.
4. Permite que los colegas se apoyen mutuamente”.

Sin embargo, al igual que en las anteriores, Kreps (1990) y Marín (1997)²⁶ aprecian en la comunicación horizontal ciertas debilidades: Los implicados presenta una ausencia de interés por la misma, los miembros de cada área dedican poco tiempo a las labores en comunicación, ausencia de los canales establecidos y la falta de reconocimiento de este tipo de comunicación como útil y necesaria para la organización por parte de la dirección.

4.5. Comunicación interna y comunicación externa

La era de la digitalización ha impactado de lleno en la tradicional relación que mantenían comunicación interna y externa dentro de una organización. Su impacto ha difuminado lo que antes eran dos disciplinas coexistentes pero independientes. Hoy día resulta muy complicado diferenciar las fronteras comunicativas de lo interno y lo externo.

Pocas son las instituciones en las que sus miembros no cuentan con diferentes dispositivos móviles que le permitan un acceso a la información a través de medios ajenos a los existentes en la estructura. A ellos se suman los dispositivos de propiedad personal. Medios de comunicación digitales o redes sociales son las dos principales vías para acceder a las informaciones a través de ordenadores, *tablets*, móviles...

La transparencia destaca como un valor referencial en las tareas comunicativas interna de cualquier organización a la hora de que sus componentes puedan acudir a diferentes tipos de informaciones. La existencia de un posible bloqueo informativo, puede derivar en un resultado contraproducente reputacional para el organismo, pues toda persona lleva consigo un dispositivo personal con conexión a internet.

La necesidad de transparencia viene dada por ese desvanecimiento de los límites de ambas disciplinas como consecuencia de la digitalización. Como dice Argenti (2004, c. p. Aced,

²⁵ Citado en Morales, F. (2001, p.234).

²⁶ Citado en Morales, F. (2001, p.234).

C. *et al.*, 2021, p. 45) “hoy cualquier memorándum interno esa a un solo clic de hacerse público”. Nos encontramos, por tanto, en una etapa de interdependencia mutua.

Kreps (1990, c. p. Morales, F., 2001) propone un Modelo Integrativo de la Comunicación en las Organizaciones (gráfico 5) por el que existe una interconexión de vías internas y externas donde los primeros marchan “hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad de la organización”, y los segundos “se dirigen hacia la innovación al facilitar la identificación de la dirección para el desarrollo continuo de la organización” (p. 222).

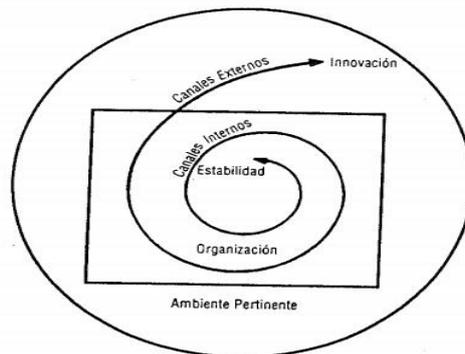


Gráfico 5: Modelo integrativo del Estado de la Comunicación en las Organizaciones
Fuente: Morales, F. (2001, p. 222).

Al igual que Kreps, otros autores (Cavagnaro, 2014; Villafañe, 1999; Xifra, 2014)²⁷ apuntan que “es necesario que exista una alineación aún más estrecha entre la comunicación interna y la externa, para evitar que se den incoherencias que podrían minar la credibilidad y la eficacia comunicativa de la organización”. De ahí que la coherencia entre lo que se dice y se hace resulte clave como uno de los objetivos que se persiguen en comunicación interna pero que afecta a la externa en reputación.

Nunca deben existir dos versiones, interna y externa, de una misma información institucional sobre la realidad organizativa que afecta a sus miembros. Es el público interno quien debe ser prioritario al dar a conocer una comunicación que circule fuera de los límites organización. Más teniendo en cuenta si la misma puede ser sensible. De esta forma, el trabajador se sentirá participe por ser parte importante y dejando de lado el sentimiento negativo que puede provocar el desconocimiento.

Se establece la necesidad de una planificación conjunta de comunicación interna y externa. Los problemas comunicativos externos pueden derivar, dado determinados contextos, en problemas internos. Lo mismo sucede al contrario, una buena comunicación interna se deriva en una beneficiosa imagen externa ya que cualquier miembro puede

²⁷ Citado en Aced, C. y otros, 2021.

hacer público cualquier decisión que afecte internamente. La reputación interna termina por proyectar una imagen más sólida hacia fuera por ser la realidad de ser.

4.6. Evolución e importancia de la comunicación interna en las organizaciones

La disciplina de la comunicación interna es considerada como un ámbito de estudio que, por su propia naturaleza en donde se desarrollan las relaciones interpersonales, ha existido siempre a pesar de que no fuera gestionada profesionalmente. Esto es así porque la comunicación dentro de las estructuras organizativas ha existido siempre de forma natural entre los componentes que la integran. “Así que podríamos considerar que este tipo de actividad comunicativa es la más antigua que vienen realizando las organizaciones con sus públicos (Carretón, en Carretón y Ramos, 2009)²⁸.

Se afirma que la comunicación interna, por tanto, no es nada nuevo. Sí es una novedad la toma de conciencia de su importancia dentro de las organizaciones. Nos encontramos en un momento actual donde las estructuras organizativas comunican hacia todas las direcciones, interna y externamente. A pesar de existir un equipo en la mayoría de los organismos encargado de liderar la sección interna, esta depende realmente de todas las personas que forman parte como elemento integrante de la organización.

La toma de conciencia a la que hacen mención los autores Cuenca y Ramos, manifestada en la actualidad con la importancia que ha adquirido, tiene su origen en los años 30 del siglo XX en un contexto de crecimiento en el ámbito empresarial:

A medida que las organizaciones van creciendo y el contexto empresarial se vuelve más complejo, y coincidiendo con la emergencia de las teorías de las relaciones humanas, las fabricas empiezan a prestar atención a los vínculos que se establecen entre los obreros (Cuenca y Verazzi, 2018; Ongallo, 2007, c. p. Aced *et al.*, 2021, p. 14)

Para del Pozo Lite (2000)²⁹ “es entonces cuando empiezan a preocuparse de cómo gestionar y mejorar estas relaciones”. Se trata de una fase primaria donde la comunicativa interna cumple funciones informativas laborales, operativas y de organización. Sin embargo, el autor afirma que es en los años 70 cuando se empieza a hablar de la comunicación interna como disciplina. Un primer paso en su crecimiento evolutivo que le ha llevado en la actualidad a adquirir un rol estratégico dentro de las organizaciones.

²⁸ Citado en Aced. C. y otros, 2021.

²⁹ Cita mencionada en Aced, C. y otros, 2021.

Matices al margen, y entendiendo la comunicación interna como una actividad natural y paralelamente practicada al desarrollo de las estructuras organizativas, se considera a esta como anterior incluso a la comunicación externa, la cual, si bien ha tenido un auge y consolidación más temprana, encuentra sus orígenes en los años 70 y 80 del siglo XX.

En coincidencia con la visión aportada por Robles (2014), la apertura política, del mercado y económica que llegó a España con el cambio de régimen político y consolidación de la democracia, posibilitó el crecimiento exponencial de las áreas de comunicación en el sector empresarial y de las instituciones públicas. Una repercusión que afectó a la competitividad comunicacional y evidenció un crecimiento de la comunicación externa mediante la profesionalización de los gabinetes de comunicación.

En cambio, a pesar de coincidir en fechas, no se produjo un crecimiento paralelo de ambas disciplinas. Mientras la comunicación externa comenzaba a despuntar como área de importancia en una estructura organizativa, las funciones propias de la comunicación interna se consideraban labores propias de la sección de recursos humanos.

El cambio de milenio trajo consigo cambios más favorables y un empuje definitivo a la Comunicación Interna. El cambio de mentalidad y de las características que definen a la sociedad española hacen que lo interno crezca y adquiera importancia de forma definitiva por los beneficios que puede aportar a la relación organización - trabajador.

La postura afianzada de los departamentos de Comunicación con la entrada del siglo XXI, facilitó el estudio de la disciplina interna que existía dentro de las organizaciones como un área llamada a ser aprovechada para la mejora y fortalecimiento de la reputación. La actualidad muestra, según el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” del año 2018, que 6 de cada 10 organizaciones cuentan con planes estratégicos específicos en materia de Comunicación Interna, un ejercicio que se extiende más entre los organismos multinacionales (81,5%) que en las empresas nacionales (43,8%)³⁰.

A pesar de la ausencia de estrategias comunicativas internas existente en un porcentaje importante de las instituciones, nos encontramos en un contexto donde esta práctica está al alza. De esta forma, en 1999, una encuesta³¹ que se realizó a 72 empresas instaladas en España, mostraba como el número de las mismas que contaban con una sección de Comunicación Interna tan solo era del 56% del total (gráfico 6). Ya en el informe sobre el “Estado de la Comunicación” de Dircom de 2005 es considerada una de las tres

³⁰ Estudio llevado a cabo por CIPR Inside en el año 2017 y citado en el Manual de Aced y otros, 2021.

³¹ Encuesta recogida en la Tesis Doctoral de Miguel Ángel Robles “La Comunicación Interna en los colegios profesionales. El caso de la Farmacia Andaluza”, 2014.

principales funciones de las áreas de comunicación. Una tendencia ratificada por el estudio del 2010 donde para 9 de cada 10 directores de comunicación entrevistados, la responsabilidad social corporativa y la Comunicación Interna crecerían en importancia.

Propensión confirmada en la actualidad. A pesar de que hoy sigue sin ser equiparable la dedicación que se dedica al ámbito interno con las acciones comunicativas externas, la situación ha evolucionado de forma tan notable que, en el estudio de 2018 (gráfico 7), 9 de cada 10 organizaciones cuentan con una persona o equipo específico para las labores propias de la Comunicación Interna.



Gráfico 6: Elaboración propia.
Fuente: Ver nota 23



Gráfico 7: Elaboración propia.
Fuente: Estudio del Estado de Comunicación 2018

Es inevitable la dependencia de la existencia de un área de comunicación interna al tamaño y el tipo de estructura organizativa. Así se refleja en el estudio “Internal communication in Europe”³² llevado a cabo por ASCAI y FEIEA (European Association for Internal Communication) en 2018, la existencia de esta sección es más habitual en las grandes compañías y multinacionales. Los datos reflejan que un 60% de las empresas que fueron encuestadas contaban con una división dedicada al ámbito comunicativo interno. El 40% restante lo integraba en otro sector: Comunicación Corporativa (14,1%), equipo del CEO (6%) y Recursos Humanos o Comunicación Externa (5,8%).

La estructura interna es igualmente diversa. Según se recoge en el mencionado “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” de 2018, los equipos están formados por una sola persona, en el 35,6% de las organizaciones, por dos o tres miembros en el 42,4% de los casos y por cuatro o más profesionales en el 22% de las instituciones. Los equipos suelen ser más numerosos en las grandes multinacionales. Los equipos dedicados a este respecto habían aumentado, en este mismo año, en un 39% de

³² Estudio recogido en el Aced, C. y otros, 2021.

las organizaciones, incorporando principalmente perfiles digitales, mientras que se habían mantenido igual en un 50,80% de los organismos.

4.7. Ubicación y presupuestos de los departamentos de Comunicación Interna

La ubicación que un departamento de Comunicación Interna ocupa dentro de una estructura organizativa viene determinada de forma intrínseca por la posición que desempeña el área de comunicación, pues, en su mayoría, el primero de ellos se ubica dentro del segundo. La categoría estructural que ocupa la sección resalta la importancia que se le otorga y el nivel de implicación que existe desde la dirección.

El creciente protagonismo ha ido modificando la implicación y la posición que los responsables de este sector ocupaban, así como su participación en los comités de dirección de sus organizaciones. De esta forma, la persona que lideraba la comunicación en 2005³³ dependía en un 72% de las instituciones del primer nivel ejecutivo (gráfico 8). En cambio, su participación en el Comité de Dirección solo se realizaba en un 65%, intervención que en el 36% lo hacía siempre. Para el 2010³⁴ la situación dependiente de los líderes comunicativos al primer nivel ejecutivo creció hasta el 75% (gráfico 9), mientras que la participación en los comités se incrementó el 70% de los casos.

Ya en 2018³⁵, existía un 32% de los directores de comunicación que tenían acceso al comité ejecutivo, siendo un 56,5% los que reportaban de forma directa al CEO o a la persona con mayor poder de decisión de la institución. Es decir, la dependencia del encargado de comunicación del primer nivel aumentó al 88,5% de los casos (gráfico 10).

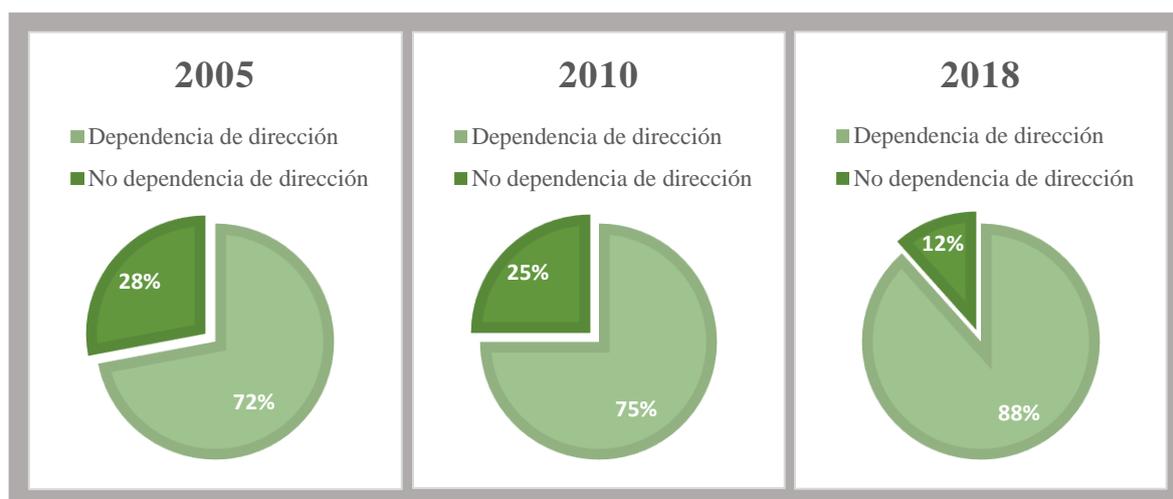


Gráfico 8: Elaboración propia. Gráfico 9: Elaboración propia. Gráfico 10: Elaboración propia.
Fuente: Ver nota 36 Fuente: Ver nota 37 Fuente: Ver nota 38

³³ Datos recogidos en el Estado de la Comunicación en España de 2005, Dircom.

³⁴ Datos recogidos en el Estado de la Comunicación en España de 2010, Dircom.

³⁵ Datos recogidos en el Estado de la Comunicación en España de 2018, Dircom.

A pesar de los datos que reflejan el aumento de participación de estos responsables en los Comités de Dirección, su influencia directa en la toma de decisiones de la organización es mínima como reflejan Cotton & Van Betsbrugge³⁶: “se trata aún de una minoría que participa en la toma de decisiones de más alto nivel y que parece subrayar una brecha entre la voluntad de los directores y profesionales de la comunicación para formar parte de la coalición dominante y la realidad”.

Siendo continuista, los presupuestos de los departamentos internos vienen dados, igualmente, por la estimación económica realizada para el departamento de comunicación de forma genérica. Las grandes instituciones que otorgan valor a la comunicación interna, la dotan de estrategias, lo que requiere de una inversión económica. Si bien se han producido cambios considerables en las cantidades destinadas a esta área, en España, la importancia que ha ido acumulado no ha implicado una mayor inversión en la misma. De hecho, son las organizaciones que tienen sus sedes sociales fuera de España las que invierten más en esta sección.³⁷

Existe en la actualidad una relación directa entre la facturación de una organización y el presupuesto que la misma dedicada a comunicación. Similitud compartida con el número de empleados que tiene una organización, de manera que las empresas que dedican un menor presupuesto a comunicación son aquellas con menos de 25 empleados (67,3%), siendo este menos de 50.000 euros. Aquellas que engloban a más de mil empleados (24,5%), se encuentran entre las que más destinan, superando el millón de euros³⁸.

Las últimas dos grandes crisis económicas, siendo la más reciente la actual derivada de la pandemia mundial, ha provocado que en España las cantidades dedicadas a comunicación se hayan visto afectadas, pues son estas secciones las primeras en ver reducidas sus presupuestos en contextos de inestabilidad.

Centrados ya en la comunicación interna, la encuesta realizada en 1999, para el Informe sobre el Estado de la Publicidad y el *Corporate* en España, recogía que a esta temática solo se le otorgaba el 9% del presupuesto global del área de comunicación. Otra encuesta efectuada ese mismo año aportaba un dato más pobre, pues la asignación superior al 0,1% del presupuesto para la comunicación interna solo era empleada por un 12% de los

³⁶ Cita recogida en Aced, C. y otros, 2021.

³⁷ Dato recogido del Informe del Estado de la Comunicaciones en España, Dircom, 2018.

³⁸ Datos recopilados del Estado de la Comunicación en España de 2018, realizado por Dircom.

departamentos encuestados³⁹. Desde entonces hasta hoy, el auge sufrido por esta sección en su conjunto, y reflejado en los datos anteriores, ha provocado su impulso económico.

El último “Estudio del Estado de la Comunicación en España” de 2018 refleja este crecimiento. El 24,60% de las instituciones pensaban aumentar sus presupuestos para la comunicación interna en los siguientes 12 meses, un porcentaje que se une al de aquellas (64,40%) que lo mantendrían. En cambio, la situación derivada a causa del coronavirus y la incertidumbre generada hace que todos los escenarios posibles estén abiertos.

4.8. ¿Qué se espera de la Comunicación Interna? Los beneficios que genera

En comunicación interna “no es necesaria una inversión elevada y tiene unos resultados claros”, así lo refleja Pedro Pisonero, director General de Iberaval. De hecho, esa inversión es necesaria para “conseguir un compromiso autentico por parte de los empleados”, como sostiene Miguel Ángel Merino, CEO de Línea Directa⁴⁰.

La necesidad presente de hacer partícipes a los miembros participantes de una estructura organizativa repercute de forma directa en la satisfacción que se genera en el integrante, lo que a su vez se refleja en el alcance de resultados globales. Debe existir, por tanto, desde la dirección, un criterio de transparencia hacia los miembros de la institución que sea coherente en situaciones positivas y adversas, pues es esta la que permite retener la confianza en las decisiones adoptadas por el primer nivel ejecutivo. Es en contextos negativos cuando la transparencia tiene un mayor impacto beneficioso sobre la confianza.

Es indudable la contribución que la comunicación interna aporta a la generación de una buena reputación de marca. Se incide en este punto pues es de relevancia las connotaciones positivas que un trabajador puede tener y transmitir de su empresa a otros fuera del contexto laboral, lo que crea, refuerza y asienta la buena imagen corporativa en la mente de terceros. Son los integrantes quienes viven experiencias directas con las organizaciones lo que hace de sus opiniones un componente superior, en valores positivos y negativos de confianza generados en otros, de la eficacia de las estrategias realizadas.

Desde la aparición de las redes sociales y el estrecho vínculo establecido con el mundo laboral a través de las comunicaciones digitales, cada integrante de una organización se ha convertido en un embajador de marca. El acceso libre, personal e individual a los

³⁹ Ambas encuestas de este párrafo son recogidas por la Tesis Doctoral de Miguel Ángel Robles “La Comunicación Interna en los colegios profesionales. El caso de la Farmacia Andaluza”, 2014.

⁴⁰ Cita recogida en el Aced, C. y otros, 2021.

medios de comunicación social permite que puedan reflejar las experiencias directas experimentadas en el ámbito laboral donde se refleje el comportamiento institucional.

Destacar a los integrantes de una estructura como principales embajadores de marca responde a la lógica de ser “quienes mejor pueden hablar de la organización y ayudar a construir su reputación” (Aced, C., 2018, c. p. Aced, C., *et al.*, 2021, p. 57). La autora hace mención del concepto *employee advocacy* para referirse a los empleados como defensores principales de la institución a través de su marca personal. Un concepto que puede traducirse en la definición como buena marca empleadora o *employer branding*.

De esta forma, y en la línea de lo planteado por el Manual de Comunicación Interna de la Dircom, es importante la formación en comunicación a los miembros componentes de una organización que les haga conocedores de todas la informaciones y herramientas que les permita comunicar a través de sus propias redes sociales, las experiencias vividas de forma directa con la organización o compartir las diferentes informaciones. La necesidad formativa es generada por la forma en la que se comunica un miembro organizativo en el entorno digital y que afecta directamente en la imagen que otros asemejan a un organismo.

Hay que tener en cuenta, en cambio, la existencia de un porcentaje de componentes que dedican un uso exclusivamente personal a las redes sociales y totalmente al margen de la organización a la que pertenece. “Muchos trabajadores, por muy orgullosos que se sientan de trabajar en una compañía, son reticentes a fusionar su vida profesional con su vida privada, y reservan sus redes sociales para los temas externos a la empresa” afirma Marta Coscojuela⁴¹, directora de Comunicación Interna en Nestlé.

No son los empleados los únicos grandes embajadores de marca, se hace extensible a cualquier integrante de la misma incluidos miembros directivos y el propio CEO de la institución pues, según afirman diversos estudios, esta figura “tiene un peso importante en la reputación de la empresa que lidera” (Burson-Marsteller, 2003; Weber Shandwick, 2012)⁴². Cristina Vicedo, directora general de Futurebrand⁴³, comparte esta opinión: “el mayor embajador de una marca en una compañía es su CEO y por tanto el mayor exponente de la comunicación interna también”.

Ante la existencia de numerosos embajadores, la comunicación interna debe actuar como canalizadora de mensajes que logre alcanzar un impacto positivo de los mismos y repercuta en el alcance de resultados. Se busca dotar de sentido a los mensajes lanzados

⁴¹ Cita recogida en Aced, C. y otros, 2021.

⁴² Cita recogida en Aced, C. y otros, 2021.

⁴³ Era la directora de la compañía cuando se elaboró el Manual de Comunicación Interna de Dircom.

dentro de la estructura, a través del uso de los diferentes canales con los que cuente la institución, y de los aportados por los embajadores en sus medios sociales personales.

La importancia de la labor de la comunicación interna es establecer reglas de juego y comportamientos, dando pautas básicas de comunicación, pues no todo vale. Cuando se habla de esa canalización hay que otorgar de la libertad suficiente a los integrantes para compartir experiencias y mensajes sin influir en los mismos. María Luisa Benlloch, International Communication Manager de Novartis refleja esta idea⁴⁴ cuando afirma que “yo no hablaría de promover que hablen bien, sino de formales adecuadamente para que ellos decidan si quieren compartir o no y que quieren compartir”.

Afirmamos, pues, que una adecuada comunicación interna resulta vital para realizar una buena comunicación externa ya que no hay opinión más directa y real que la de quien comparte experiencias directas con la institución. Las organizaciones no solo comunican a través de las diferentes campañas llevadas a cabo, lo hacen también, y de forma más verosímil, a través de sus propios componentes.

“Para que la comunicación interna siga creciendo dentro de las organizaciones, es esencial que esta sea capaz de demostrar su impacto y contribución a la cuenta de resultados” (IC Kollektiv, 2018, c. p. Aced *et al.* 2021, p. 54). El principal *hándicap*, sin embargo, de la comunicativa interna está en la medición de resultados. Si bien cada vez existen más herramientas para medir su impacto, este sigue siendo un campo por explorar y se puede considerar una de las principales debilidades que posee la Comunicación Interna. De hecho, 4 de cada 10 equipos comunicativos internos que contratan los servicios de consultoras externas lo han hecho, en un 13,60%⁴⁵, para la medición.

La escucha activa de los miembros por parte de los organismos y las encuestas dirigidas hacia los mismo, así como las herramientas de analítica web y los servidores de mailing, son los principales mecanismos de medición de resultados, insuficientes para demostrar el verdadero impacto que puede tener las acciones comunicativas internas. De hecho, “demostrar el valor estratégico de la comunicación interna es uno de los principales retos a los que se enfrentan los profesionales del ámbito, como apuntan diversos estudios” (Nelli, 2018; VMAGroup, 2018; Zerfass *et al.*, 2018)⁴⁶.

⁴⁴ Idea que se recoge en Aced, C. y otros, 2021.

⁴⁵ Fuente: Charla de presentación del Manual de Comunicación Interna de Dircom (<https://www.youtube.com/watch?v=Whby54B9d7s&t=556s>).

⁴⁶ Cita recogida en Aced, C. y otros, 2021.

En 2017, los comunicadores españoles que participaron en el “Estado de la Comunicación en España” de 2018, destacaron a la comunicación interna y la gestión del cambio (41,6%) como una de las áreas de comunicación que mayor importancia cobraría en los años siguientes, solo por detrás de la comunicación online y los social media (62,5%). No obstante, como se manifiesta en el “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España”, siguen quedando retos importantes a realizar en los próximos años, en las estructuras en entornos proclives al cambio y a la creciente digitalización:

1. Manejar la evolución digital y de los medios.
2. Unir la comunicación interna con la estrategia empresarial.
3. Fortalecer el rol de la comunicación para apoyar la toma de decisiones de los directivos.
4. Adaptarse al volumen y la velocidad del flujo de información.
5. Alinear la comunicación interna con la comunicación y acciones empresariales externas.
6. Llegar a los empleados utilizando tecnología móvil.
7. Establecer nuevos métodos para evaluar y demostrar el valor de la comunicación.
8. Ayudar a los gerentes y jefes de equipo a construir sus capacidades comunicativas.
9. Adoptar medidas que inspiren a los empleados para crear y compartir contenidos valiosos.
10. Integrar los contenidos que generan los empleados en la comunicación.
11. Atender a la demanda de transparencia y audiencias más activas.
12. Implementar la supervisión avanzada y estrategias de escucha activa.
13. Explicar el valor de la comunicación interna a los directores.
14. Combinar la necesidad de dirigirse a más audiencias y canales con los recursos limitados.
15. Enseñar a los empleados a usar las redes sociales para generar contenido de valor.
16. Lograr la integración de los “nativos digitales”.
17. Reemplazar los medios escritos por los digitales.
18. Apoyar la integración de personas multiculturales en su empresa.
19. Identificar las políticas de sostenibilidad del proceso de comunicación interna.
20. Implantar un código ético para los procesos y acciones de comunicación interna⁴⁷.

⁴⁷ Los retos planteados son citados y recogidos en Aced, C. y otros, 2021.

4.9. El contexto COVID

El estallido de la pandemia a causa del SARS-CoV-2 a principios de 2020, ha tenido un fuerte impacto en la labor de la Comunicación Interna en los organismos, pues ha realzado su importancia como elemento cohesionador informativo de la institución a cualquier nivel jerárquico en un momento donde existía necesidad de información, en el ámbito laboral, para difuminar la incertidumbre que produjo la llegada del coronavirus. Sobrevenida de una situación desgraciada, este contexto sociosanitario ha contribuido a otorgar a la temática de estudio una mayor visibilidad y su lugar de importancia en las estructuras, proporcionando un fuerte avance de la disciplina.

La crisis sanitaria vivida a nivel mundial ha manifestado la clara necesidad de una adaptación definitiva de las instituciones, independientemente de su carácter jurídico, a los entornos digitales por su contribución útil de forma alternativa y complementaria a los actuales canales comunicacionales. Los objetivos han tenido que ser redefinidos y actualizados, y el aumento de la digitalización, en las estructuras que presentaban carencias, ha pasado a ser una prioridad absoluta.

El COVID-19 trasladó el trabajo al ámbito laboral y trajo consigo el teletrabajo. Las herramientas tecnológicas, en este sentido, han sufrido un auge como elemento eficaz para mantener a las personas ‘conectadas entre sí’ ante la falta de un espacio común de trabajo. Una muestra que refleja la ‘obligación’ de apoyarse en los entornos digitales para mejorar los roles comunicacionales usados hasta el momento.

El uso masivo de instrumentos digitales tan necesarios para la comunicación dada las circunstancias actuales, han llevado a la reestructuración de los canales comunicativos tradicionales empleados en la comunicativa interna y a la creación de otros nuevos de características únicamente digital. Estos últimos se han unido a los anteriores ya existentes para fortalecer, facilitar y diversificar las distintas posibilidades de comunicación dentro de un organismo.

La remodelación de los canales y el mayor empleo de la tecnología para adaptarse a la ‘nueva normalidad’ y necesidades comunicativas ha dado lugar a que se haya pasado del ‘cara a cara’ a lo virtual para mejorar las relaciones interpersonales por la pérdida del contacto. A las herramientas de difusión (*Newsletter*, listas de distribución...), de mensajería (*WhatsApp*, *Telegram*), Redes Sociales y Blogs, se ha sumado el hecho de que las reuniones de personas en espacios físicos han dado a paso a la agrupación en contextos virtuales, transformando también otro instrumento propio como la celebración de eventos, siendo estos retransmitidos mediante *streaming*.

La etapa de incertidumbre ha llevado a las personas integrantes de una organización a otorgar una mayor relevancia a las comunicaciones internas directas y transparentes como consecuencia de esa falta de contacto personal. Elementos que deben ser exigidos y mantenidos por la organización tras la situación pandémica como elementos que contribuyen al compromiso de los integrantes con la estructura. Siempre las decisiones adoptadas a nivel interno, y más en situaciones de crisis, afectan de lleno al ámbito externo y a la reputación por la consideración de los integrantes como altavoces de difusión del comportamiento organizacional.

La condición de elemento de cohesión que ha adquirido la Comunicación Interna durante la pandemia impacta de tal manera que los equipos dedicados a esta tarea aumentan en 17,40% de las empresas, manteniéndose en el 68,10% y disminuyendo en el 14,50%. Se aprecia un crecimiento mínimo, pero estos datos hay que ponerlos en contexto con la previsión del 33% de los organismos que considera que aumentarán su presupuesto en los próximos doce meses para esta temática y con el 20,3% de las organizaciones que han asignado un presupuesto extraordinario durante la pandemia. El principal tema abordado por las instituciones durante este periodo es manejar la evolución digital⁴⁸.

Se aprecia un crecimiento en datos de la Comunicación Interna, pero es mínimo. Un 62,3% de las instituciones no prevén aumentar su presupuesto o apuestan por una disminución. Como había ocurrido en épocas anteriores, el valor aportado y la importancia que se deriva de la materia para la atmosfera interna de las estructuras organizativas no viene acompañado de un crecimiento paralelo y exponencial de estructuras y presupuestos. Hay que agregar, a este respecto, la necesidad de seguir avanzando en el campo de las métricas para la extracción de resultados más exactos, más necesario en situaciones de crisis como la referida, que permitan poner más en valor la comunicativa interna para seguir contribuyendo a su crecimiento.

⁴⁸ Los datos son aportados por Dircom, recogidos durante el estallido de la pandemia del COVID-19 y durante la elaboración del Manual de Comunicación Interna.



**5. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS
CORPORACIONES REPRESENTATIVAS
SANITARIAS**

La Comunicación Interna es una de las áreas de la comunicación cuya aplicación se detecta principalmente en estructuras de ámbito empresarial por los numerosos beneficios que genera en las relaciones existentes en los distintos niveles jerárquicos de la organización. Existe para alcanzar la alineación de los trabajadores con el organismo que consiga una mayor implicación de los primeros con los objetivos empresariales.

Esas diversas utilidades que puede aportar la comunicativa interna en las empresas la ha convertido en objeto de estudio de forma genérica y de análisis en casos específicos en numerosos casos. En cambio, son escasas las observaciones realizadas de la comunicación interna de las instituciones que tienen un carácter representacional de una profesión como son los consejos de colegios y colegios profesionales y cuyos objetivos fundamentales están centrados en los colegios y colegiados a los que representan.

En el análisis que se realiza de consejos andaluces de colegios y colegios andaluces de diferentes profesiones, a pesar de las similitudes que se pueden intuir en un primer momento, ambas corporaciones de derecho público con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, hay que diferenciar entre ambos organismos pues si bien comparten características también existen rasgos diferenciadores.

Comencemos con los colegios profesionales, instituciones que en Andalucía como comunidad autónoma reguladora, es recogida por la Ley 10/2003, de 6 de noviembre. En el caso de las profesiones de la rama de la salud, algunas de las cuales son las protagonistas de este estudio, la colegiación es un requisito indispensable y obligatorio. Los fines fundamentales de estas organizaciones son:

- La ordenación del ejercicio de la profesión, dentro del marco legal respectivo y en el ámbito de sus competencias.
- La representación institucional exclusiva de la profesión cuando estén sujetas a colegiación obligatoria.
- La protección de los intereses de las personas consumidoras y usuarias de los servicios de sus personas colegiadas.
- La defensa de los intereses profesionales de las personas colegiadas.

Los Consejos de Colegios, por su parte, están integrados por todos los Colegios que representan a una profesión, normalmente con carácter provincial, y cuya actuación está circunscrita, en este caso, a Andalucía. Las funciones de estos organismos son:

- Coordinar la actuación de los colegios que los integren, sin perjuicio de la autonomía y competencia de cada uno de ellos.
- Representar a la profesión en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía y, en su caso, ante los correspondientes consejos generales.
- Elaborar las normas deontológicas comunes a la profesión respectiva.
- Dirimir los conflictos que puedan suscitarse entre los colegios integrantes.
- Resolver los recursos que se interpongan contra los actos y acuerdos de los colegios, de acuerdo con lo que establezcan sus estatutos.
- Actuar disciplinariamente sobre los miembros del Consejo, así como sobre los componentes de las juntas de gobierno de los colegios integrantes de aquel.

A fecha de 3 de junio, y con última actualización el 5 de abril de 2021, existen registrados un total de 170 colegios profesionales. Con actualización de 29 de abril de 2020, consta el registro de un total de 23 Consejo de Colegios. Todos ellos en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Los órganos representativos de una profesión tienen sus orígenes⁴⁹ en el nacimiento de las asociaciones de trabajadores en Europa que compartían intereses profesionales y particulares en la Edad Media. En España, las universidades fueron el entorno donde dar un impulso a este tipo de organizaciones como órganos encargados de defender los derechos de una profesión y velar por la buena praxis profesional de acuerdo a unas prácticas éticas acordadas. La Ley Moyano de 1857 fue la primera en establecer las bases y configuración de lo que son los actuales colegios profesionales.

En la actualidad, la legislación vigente de estas instituciones viene dada por la Ley 2/1974 de Colegios Profesionales, una ley que ha sufrido numerosas modificaciones pero que mantiene la misma estructura desde su nacimiento. Igualmente, marca la colegiación obligatoria para el ejercicio profesional que se regule por ley, incorporando a la normativa de los organismos el desempeño de las profesiones bajo libre competencia y el cumplimiento de las leyes en defensa de la competencia y competencias desleal.

Las características que definen a los Consejos de Colegios y a los Colegios Profesionales la distancian del habitual modelo de estructura jerárquica empresarial donde el estudio de la Comunicación Interna ha prestado mayor atención, motivo por el que puede existir el pensamiento que su aplicación en contextos jerárquicos como el del objeto de este estudio

⁴⁹ Información extraída de la Tesis Doctoral “La Comunicación Interna en los Colegios Profesionales. El caso de la farmacia andaluza” elaborada por Miguel Ángel Robles.

puede no tener validez el concepto de comunicación interna por estar ajenos los colegios y colegiados a consejos y colegios y lejos de ser “trabajadores” de los organismos.

En cambio, como se citó, los colegios profesionales existen por la decisión de trabajadores de agruparse en defensa y protección de su profesión. Esta es la razón por la que, de acuerdo con la defensa posicionada de Miguel Ángel Robles, en este trabajo se considera igualmente válida la aplicación del objeto de este trabajo en estas organizaciones, teniendo que ser así entendida, por la existencia de “comunicación con un contenido que está vinculado fundamentalmente a sus preocupaciones y problemas profesionales y con unos objetivos que están relacionados con la definición y defensa de sus intereses comunes” (Robles, M. Á., 2014, p. 245) en la relación comunicativa existente entre los consejos con sus colegios y la de estos con sus colegiados.

El hecho de ser ajenos al trabajo que emana desde estos dos tipos de instituciones no exime a los colegios para los consejos y los colegiados para los colegios de ser partes integrantes y necesarias para su existencia, pues son la razón de existir de los organismos y requieren de su participación para el desarrollo habitual de sus labores. Son razones que justifican su condición válida como miembros de los públicos internos y, con ello, del concepto de comunicación interna y su aplicación en los mencionados organismos.

Aportados los argumentos que validan el empleo de esta rama de la comunicación en organizaciones cuya parte de su público interno está al margen de la estructura, hay que tratar de realizar una adaptación específica de las distintas definiciones aportadas en este trabajo a los consejos de colegios y colegios profesionales que aquí se analizan.

Del Pozo Lite (1997) aludía al objetivo que tiene la comunicación interna de atender las preocupaciones y necesidades informativas y de motivación de los públicos internos, una función que resulta indispensable por la labor que realiza consejos y colegios como cabeza visible de una profesión y en defensa de los intereses del colectivo al que representa que les lleva a practicar una comunicación explicativa, para responder a inquietudes informativas, de prácticas profesionales, formativas y laborales, y de máxima de las transparencias para aportar la mayor cantidad de información y mantener actualizados a colegios y colegiados que motiven sus labores habituales.

En casos en los que tenga que existir la intermediación por parte de la institución, debe de anteponerse las explicaciones a colegiados, que da respuesta a sentimientos de seguridad de protección y representación de defensa de intereses que demandan, a la actuación ante la opinión pública u organismos que se requieran.

La forma en la que Julio Carlavilla señala que esta área de la comunicación tiene que apuntar a los integrantes de la organización su aportación a la misión del organismo y al impacto positivo que genera en la sociedad, elemento fundamental dado que el objeto del análisis de este trabajo son profesiones de la rama de la salud que procura, cuidan y velan por el bienestar de cualquier ser humano.

El valor y el impacto de la labor de estos profesionales al conjunto de la población siempre ha sido manifiesto, incluso se puede afirmar que viene dada por las tareas de protección y bienestar de la salud de las personas y que no es resultado de la práctica comunicativa interna. Es así en contextos comunes. Pero esto es consecuencia directa de la profesión a la que representan los profesionales de la salud, no ocurre igual con el resto de profesiones donde si se hace efectiva la afirmación del director de Comunicación de Citi.

Sin embargo, la excepcionalidad vivida desde marzo de 2020 con el contexto COVID, la labor de estos profesionales y su reputación ha sufrido un crecimiento exponencial por su aportación, presente siempre, al conjunto de la sociedad en un momento de crisis. Situación que desde los órganos representativos de cada una de las profesiones han aprovechado, a pesar de la dificultad del momento, para reivindicar la importancia y contribución del conjunto de la sanidad haciendo efectiva la contribución de Carlavilla.

La sencillez ejercida por Kreps en su definición simplifica la comunicación interna en los consejos y colegios profesionales a la interacción mediante modelos de mensajes compartidos entre miembros de la organización. Como se ha matizado, colegios y colegiados son parte integrantes de consejos y colegios.

La falta de un criterio homogéneo en la definición hace que no exista un único criterio valida. La importancia reside en la estrategia adoptada en cuanto a la comunicativa interna ya que ambos casos deben estar enfocado a aquellos que representan, en los colegios en el caso de los consejos y en los colegiados por parte de los colegios.

Se trata en ambos casos, aportando simplicidad, de crear canales que permitan una activa comunicación y escucha con los públicos internos por la propia naturaleza de las instituciones de defensa y protección de los intereses comunes de una profesión y sus profesionales. En el caso de los Consejos, además, se añade la coordinación de la comunicación de todos los colegios representados con el objetivo de reflejar cohesión y unión de toda la comunicativa de la profesión.

5.1. Sentido, objetivos y funciones de la Comunicación Interna en los Consejos de Colegios y Colegios Profesionales

La Comunicación Interna ejercida desde dentro de consejos y colegios debe adoptar un sentido estratégico y estar alineada con la estrategia de comunicación global de la institución por el carácter representativo que tiene de una profesión. Esta característica que las define resalta, aún más si cabe, la importancia que tiene la implicación de los órganos de gobierno en la acción comunicativa genérica e interna.

La intención de alineación se extiende también a la pretensión de los públicos internos a la identidad y estrategia corporativa mediante acciones comunicativas internas. La obligación de colegiación impuesta a los profesionales sanitarios facilita en cierta medida la tarea comunicativa interna, siendo una ventaja, de consejos y colegios pues comunican en una gran mayoría a un público ya ‘fidelizado’ sin la necesidad de convencer a indecisos o adversos de unirse. El reto es el de fortalecer y consolidar en el colectivo el sentimiento de orgullo e identificación con la institución y su implicación con ella.

En cambio, la más importante extensión de alineamiento, y que se plantea en este estudio, es la que afecta a los propios integrantes del área de comunicación, y no quede limitada a colegios, colegiados y/o diversos empleados. La razón que defiende esta idea es el hecho de que estos deben sentirse, de igual manera que el resto, identificados y orgullosos de pertenecer a la institución y se manifieste en una implicación de su trabajo con la misma.

La implicación cierta es que es resultado de la profesionalidad de los actores encargados de las acciones comunicativas. Pero igual de cierto es que cuando el departamento es liderado por agencias o profesionales que tiene a su cargo el liderazgo de otros organismos y no tienen ningún tipo de vinculación con la institución, esa relación de adecuación con la identidad corporativa y orgullo de ser parte integrante puede verse afectada y rara vez se alcanzan niveles máximos, por lo que las motivaciones e implicaciones laborales, que lo unen al organismo, pueden verse afectadas.

Se pone de manifiesto pues en este trabajo la creación de un área específica de comunicación, que acoja a la interna y que esté integrada dentro de la estructura jerárquica de la institución y no deleguen sus correspondientes departamentos en agencias o profesionales particulares ajenos a la propia estructura. El objetivo que se plantea, de esta manera, es conseguir que los encargados de la comunicación del consejo/colegio, establezcan vínculos de unión, se sientan identificados con la identidad y estrategias corporativas y adquieran motivaciones personales que repercutan de forma beneficiosa en su implicación y contribuyan a lograr los objetivos planteados.

Se expone la necesidad, igualmente, de hacer partícipe al departamento integrado en la toma de decisiones a realizar de la institución hacia sus públicos internos y que no queden relegados a simples transmisores de las decisiones adoptadas por una junta directiva, situación que, si bien ocurre con frecuencia, es más evidente cuando la sección es liderada por profesionales que nada tienen que ver con la institución.

Departamento integrado en la estructura y no ajeno, ocupar una posición estratégica y tener presencia en la toma de decisiones de los órganos de gobiernos sin ser un simple diseñador y transmisor de campañas o mensajes internos con la finalidad de crear fidelidad, generar orgullo de pertenencia a la propia institución y motivar e integrar a cada uno de los participantes, resumen las características que deben definir al área que lidere la comunicación en los consejos y colegios profesionales.

Unida a las características presentadas, se debe dotar de recursos, estrategias y herramientas es suficiente para el área, esta tiene que estar formada por profesionales formados en el campo de la comunicación y con un mínimo de conocimientos que definen a la organización. A tales se sumarán la cognición de otras temáticas de forma genérica ya que el perfil profesional comunicativo es un profesional *full-stack*.

La transparencia es otro de los rasgos que deben definir a la comunicación interna y que se convierte en factor clave en este tipo de instituciones ya que afecta de lleno al impacto positivo que pueda generar tanto a su propio público interno como al genérico. De acuerdo con Robles (2014) “la información sobre la organización interna del colegio, a nivel tanto de órganos de gobiernos como de gestión resulta fundamental” (p. 264)

Es de interés que los públicos internos sean conocedores no solo de la identidad corporativa a la que se le pretende alinear, también de los objetivos colegiales, valores y cultura profesionales y de la misión institucional, así como de la existencia de distintas áreas y personas encargadas para saber a dónde acudir cuando requieran información o servicios. Se trata de que la comunicativa interna contribuya a “derribar barreras entre Colegio y colegiados y para ello debe hacer transparente y notoria la estructura de gobierno y gestión de las corporaciones” (Robles, M. Á., 2014, p. 264), afirmación que es igualmente válida para los Consejos de Colegios.

La puesta en práctica de la comunicación interna en las organizaciones analizadas cumple, por tanto, las líneas de dirección planteadas en el marco teórico (gráfico 11):

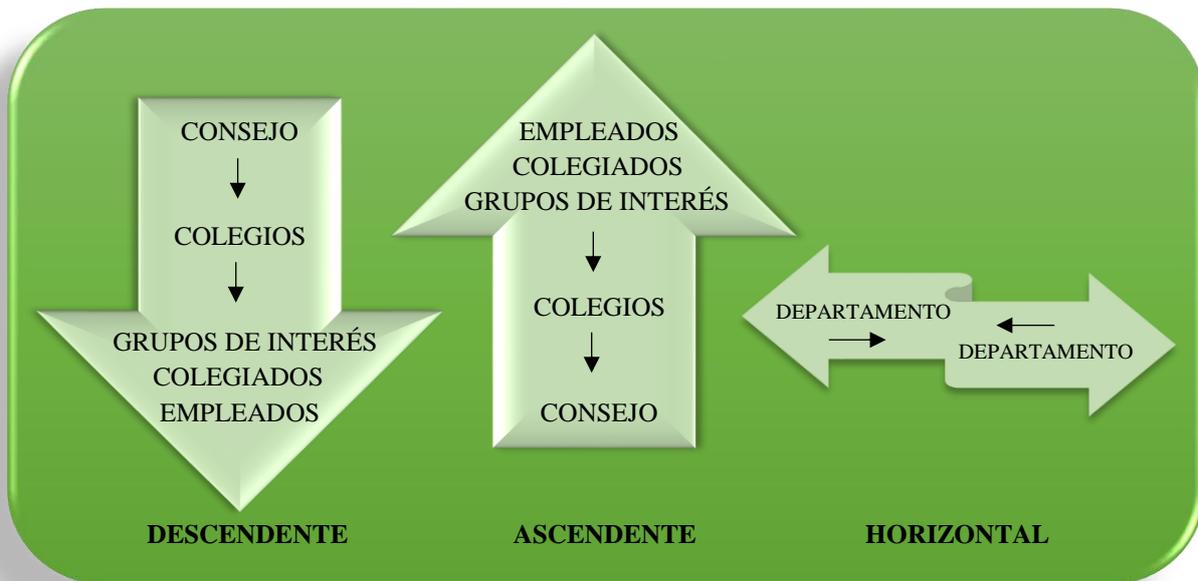


Gráfico 11: Elaboración propia.

El origen de la información y su recepción en cada esquema direccional dependerá del carácter de la institución como Consejo de Colegios o Colegio Profesional. Sea cual fuera el caso, representan al emisor informativo en el sentido ascendente y al receptor en la dirección descendente. Horizontalmente, la comunicación se ejerce entre un mismo o distinto nivel jerárquico, pero siempre entre secciones integradas en la estructura.

Predomina en los organismos la línea descendente o información en cascada por el carácter jurídico de la organización. Los consejos, como órgano representativo de los colegios profesionales que están bajo su coordinación, es el punto de salida de la información interna que se traslada a los colegios, para que estos puedan hacérsela llegar a los colegiados, haciéndose efectiva la información en cascada.

Aquellas profesiones que cuentan con consejos, sus propios colegios poseen autonomía suficiente para ejercer acciones comunicativas internas independientes con sus colegiados. Esta situación, que se extiende al resto de colegios autonómicos que carecen de consejos, hacen que su información sea principalmente descendente pues es desde su departamento comunicativo de donde emana la información que llega a sus empleados y colegiados. Hay que puntualizar que esto no exime a los consejos, en contextos específicos, de emprender acciones comunicativas internas directas con los colegiados.

El sentido que adoptan las instituciones representativas de la comunicación interna les lleva a plantearse una serie de objetivos centrados, principalmente, en la figura del colegiado. De esta manera, a los genéricos planteados por este trabajo en el Anexo I (p.

7) se añaden los que Muñoz (2009) especifica en su estudio sobre la comunicativa interna en los colegios profesionales, del cual se extraen que los principales son:

- “Informar al colegiado (93,02%).
- Ser de utilidad para el colegiado (88,37%).
- Fomentar la relación colegio-colegiado (86,05%).
- Mostrar lo que hace la organización (67,44%).
- Servir como punto de encuentro entre colegiados (51,16%)
- Convertir al colegio en un referente de contactos (51,16%)
- Conocer la percepción del colegiado (44,19%)
- Otro (9,30%)” (p. 76).

Además, es la propia Muñoz (2009) la que, de forma más genérica, establece unas pautas que la comunicación interna debe aportar, principalmente, a los organismos:

- “Construir una reputación positiva de la profesión y del colegio.
- Impulsar el cambio.
- Estrechar lazos (confianza).
- Facilitar el compromiso del colegiado con su colegio.
- Reforzar el dialogo interno entre los colegiados y entre estos y sus órganos de gobierno.
- Fortalecer la organización y la profesión desde dentro.
- Reducir costes.
- Reducir incertidumbre y rumores” (p. 25).

Estas características son extensibles a ambos tipos de organizaciones. Y, además, los Consejos no solo asumen estas, pues se le añaden la coordinación de colegios y, más centrado en el tema de estudio, de la comunicativa interna emitida del propio consejo y de sus colegios provinciales para ofrecer una visión comunicativa unificada.

En lo referido a las funciones, se hace extensible a estas organizaciones las tareas explicadas en el marco teórico y que tiene su adaptación específica en las siguientes:

- Diseño de la estrategia de la comunicación interna de la organización, con estrecha colaboración de los órganos directivos. Creación, implantación y ejecución del plan de comunicación interna y las acciones que este conlleva.
- Coordinación de toda la comunicación interna del organismo, incluida los diferentes departamentos que lo integran.

- Actuar como elemento de cohesión de la estructura organizativa, de sus empleados y representados por su propia naturaleza como organismo de representación de una profesión.
- Proceder como agente de cambio que ayude a la introducción de nuevos procedimientos, técnicas, pautas y protocolos de comportamientos y otras situaciones que suponga cambios en el desempeño diario de la profesión y todo lo que a ello le rodea o de la propia institución.
- Coordinación de todas las actividades de los miembros que integran la organización para cumplir con las tareas de la misma.
- Difusión informativa de la actualidad de la profesión mediante los canales establecidos.
- Proporcionar toda la información necesaria a los públicos internos que pueda surgir en torno a la institución y la profesión y que tenga una relación directa con sus tareas profesionales, ofreciéndole las explicaciones necesarias cuando lo requieran y otorgándole la posibilidad de interrogación que permita el intercambio de información y de dialogo entre la institución y sus públicos.
- Poner en marcha las acciones internas necesarias en las situaciones que se requiera una defensa ante la opinión pública de los intereses de los colegios, colegiados y/o empleados siendo estos los primeros en recibir la información.
- Obtener retroalimentación por parte de los públicos internos sobre las circunstancias diarias que rodean a la profesión representada que permita identificar necesidad para implantar ajustes o mejoras.
- Organización, desarrollo y difusión de la formación técnica continuada relacionada con tareas propias de la profesión, así como de los diversos eventos impartidos desde la institución que son del interés de los públicos internos.
- Gestión de la bolsa de empleo fomentando la empleabilidad entre los profesionales del sector.

La clave, tal y como destacaba Xifra, se encuentra en centrar cada una de las funciones en los públicos internos, colegios, colegiados y empleados, pues son ellos quien dan sentido a la comunicación interna y hacia quien se dirige las acciones.

Objetivos y funciones al margen, comunicación interna y externa deben mantener, así se propuso en el apartado 3.3., una estrecha sinergia y planificación conjunta como elementos de una sección común pues deben ir de la mano en la práctica por el carácter representacional que tienen estos organismos. El motivo, precisamente es el rasgo que lo definen: consejos y colegios existen para defender y velar por la profesión a la que

representan y sus profesionales. Lo que se exponga a la opinión pública, indiferente de su temática, debe ser del conocimiento previo de colegios, colegiados y empleados.

Así, en situaciones de crisis y cuando la profesión necesite de la defensa de la profesión ante el público, “difícilmente podemos atribuir con éxito a la Comunicación Externa la función de defender los intereses colegiales ante la opinión pública, si no realizamos semejante atribución a la Comunicación Interna” (Robles, M. Á., 2014, p. 245).

5.2. Públicos, canales y contenidos

La categoría de epicentro de la comunicación interna que se le otorga a los públicos internos de una organización, adquieren mayor relevancia en los organismos que son objeto de este estudio por la naturaleza que los definen. Cuando nos referimos a ellos, puede existir la tendencia de que cualquier acción ejecutada está pensada en la figura de los colegios o los colegiados. Y en cambio, no solo estos constituyen su público interno.

Los empleados de los consejos de colegios y los propios colegios son parte integrante del común interno. Y es que, a pesar de presentar características diferentes a los anteriores, este colectivo es participe de las diversas funciones y estrategias puestas en marcha y, además, como se apreciará en el análisis más específico, en algunos de los casos incluso ejecutan las acciones de la comunicación interna.

Si bien la formación y las tareas que puedan tener los empleados de consejos y colegios nada tienen que ver con la profesión que es representada por la institución y sus representados, sí que es necesario y fundamental, como recoge Robles (2014) que sean conscientes de las actividades y servicios principales que presta la organización. Se trata de que se sientan como un colegiado más, como parte importante de la corporación. Dentro de esta categoría, por supuesto, toda persona que represente un cargo en la institución es igualmente considerado un potencial público objetivo interno.

Los principales protagonistas, no obstante, son colegios y colegiados por constituir la razón de ser de los organismos y porque, en ambos casos, como refleja Robles, (2014) son clientes de una estructura que espera que satisfagan a sus necesidades. La conceptualización de cliente puede dar lugar a confusión y pensar en ellos como agente externo, pero, como se ha destacado, para que estos organismos tengan presencia deben existir tanto los propios colegios como, sobre todo, los colegiados. Es por ello que el autor le atribuye a este grupo las categorías de elector, empleado y asociado.

Establecido el público objetivo hacia los que se dirigen las organizaciones referidas, la comunicativa interna de los organismos representativos dispone de los canales online y offline planteados en el Anexo 1 de este trabajo para hacer efectiva la comunicación:

1. Canales Offline.

- Revista corporativa interna.
- Reuniones presenciales (De departamentos, con otras divisiones, con la dirección...)
- Actos o eventos presenciales (Formaciones, conferencias, presentaciones, seminarios, cursos...)
- Tablones de anuncios.
- Notas internas operativas.
- Cartelería.
- Grupos de trabajo.
- Llamadas de teléfono.
- Cartas.

2. Canales Online.

- Intranet.
- Redes Sociales.
- *Newsletter*.
- Comunicaciones a través de correo electrónico.
- Revista corporativa interna digital.
- Reuniones *online* (De departamentos, con otras divisiones, con la dirección...)
- Actos o eventos *online* (Formaciones, conferencias, presentaciones, seminarios, cursos...)

Sabemos, gracias al estudio de Muñoz (2009), que los más valoradas por los propios colegiados son, fundamentalmente, la página web (77%) y el correo electrónico (72,1%), seguido de las reuniones o eventos (66,7), las comunicaciones realizadas telefónicamente (63,9%), las revistas online (53,1%) y en papel (47,5%) y los SMS (46,7%), siendo este último un canal no contemplado en los mencionados anteriormente por la pérdida de relevancia sufrida ante la aparición de las aplicaciones de mensajería instantánea.

Es difícil delimitar los contenidos que viajan a través de los canales informativos pues en algunos de los diferentes organismos que se han analizado, y que veremos posteriormente con atención, existe una ayuda entre secciones de la institución que, en ocasiones, lleva a

los departamentos de comunicación, desde donde se ejerce la comunicativa interna, a realizar labores que les son ajenas.

Es, nuevamente, el trabajo de Muñoz (2009) quien arroja un poco de luz al asunto pues se extrae del mismo que la información sobre el ejercicio profesional, la formación y la responsabilidad civil son los contenidos mejor valorados por los colegiados. La autora, ante la dificultad planteada, añade a los anteriores y restringe los contenidos a aquellos que tienen que ver con el registro de los colegiados, de procedimientos, centrado en la convocatoria y realización de eventos del interés del colegiado, los referidos a las decisiones políticas que afecten a la profesión, los asuntos de conocimiento y análisis del oficio y los contenidos personales con el deseo de transmitir los éxitos de compañeros y premios de excelencia profesional.

Es cierto que esto no deja de ser un aspecto puramente teórico pues en la práctica poco se puede conocer del verdadero contenido que, comunicativamente, abordan a nivel interno estas instituciones más allá de las muestras que se recogen de los escasos trabajos que existen dedicados a esta cuestión. Existe, de esta forma, una complejidad constatada, pues en palabras de Daniel Barberá, empleado de la agencia Seis60 Comunicación y encargado de la comunicación del Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía, una de las instituciones analizadas, en cuanto a los contenidos “las fronteras no están limitadas”.

A large green arrow-shaped box pointing to the right, containing the section title in white text.

**6. ANÁLISIS DE LAS CORPORACIONES
REPRESENTATIVAS SANITARIAS EN
ANDALUCÍA**

El análisis exhaustivo que aquí comienza va a constatar la diferenciación existente que se manifiesta de diferenciar dos tipos de organizaciones, con naturaleza jurídica semejante y con un objeto similar, cuando no idéntico, como es la representación de una profesión con las funciones que le son asignadas por la legislación vigente y sus propios estatutos, así como las disposiciones legales de aplicación de los organismos.

En cuestiones prácticas se podrá apreciar cómo las comunicaciones con el colegiado se realizan de forma más o menos directa según se trate de un Consejo de Colegios o Colegio Profesional, sin marginar el resto de públicos internos. Se observarán similitudes y diferencias en las estructuras comunicativas internas por lo que ambos tipos de organismo representan y aglutinan bajo su dirección. Pero más aún por la forma en la que cada una interpretan y entienden que debe ser la comunicación interna y la ponen en práctica.

El hecho de la elección de dos tipos de organismos distintos para el análisis viene del criterio común de ser el órgano de representación máximo de una profesión en la comunidad autónoma de Andalucía.

Previo al comienzo de las conclusiones extraídas de nuestros diferentes análisis mediante la realización de encuestas tipo a los diferentes organismos y de diversas entrevistas con los máximos responsables comunicativos de cada uno, hay que matizar que el objeto de estudio de este trabajo, la comunicación interna, lleva a centrar nuestro análisis DAFO principalmente en el examen interno en cuanto a debilidades y fortalezas.

6.1. Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía.

El Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía es una corporación de derecho público, con personalidad jurídica propia y con capacidad plena para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus funciones. Con sede en la ciudad de Sevilla, fue creado mediante la Ley 9/1998, de creación del Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía.

Entre sus fines esenciales se encuentran alcanzar la adecuada satisfacción de los intereses generales en relación con el ejercicio de la Podología, ordenar y vigilar el ejercicio de la profesión dentro del marco que establecen las leyes y en el ámbito de sus competencias, colaborar con los poderes públicos en la reglamentación de las condiciones generales del ejercicio de la profesión, representar los intereses generales de la profesión en Andalucía especialmente en sus relaciones con las administraciones públicas de cualquier ámbito, con defensa de los intereses profesionales de los colegiados/as.

La institución representativa de la podología presenta la siguiente estructura (gráfico 12):



Gráfico 12: Organigrama del Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía
Elaboración propia

La estructura comunicativa, de reciente creación, del organismo, liderada por Cecilio Gómez, vicepresidente de la institución, con el apoyo de Silvia San Juan, ambos podólogos de profesión, presenta la siguiente organización (gráfico 13):



Gráfico 13: Estructura área de comunicación
Elaboración propia

Es del primero de ellos de quien emana las directrices hacia dos direcciones: Manuel Suero, periodista de la agencia Comunicatura y encargado de ejecutar la comunicación

externa mediante la gestión principal de las redes sociales, y Esteban Sánchez, informático de la empresa Indelsur, que adopta un rol similar, pero en comunicación interna, cuya labor es el mantenimiento, actualización y subida de noticias a la web oficial de la corporación, que ejecutan las acciones.

Esta última figura recibe el apoyo de las dos únicas empleadas de la organización, con cargo administrativo y ajenas al departamento, para la ejecución de las acciones comunicativas internas. Se concluye, por tanto, que, si bien la comunicación pueda estar integrada en el organigrama, sus servicios están externalizados en gran medida. Hay que tener en cuenta, además, que no se comparte un espacio físico y cada uno trabaja desde una ubicación geográfica distinta.

Se le otorga una importancia máxima a la comunicación con un apoyo máximo desde la dirección y una posición estratégica prioritaria, centrada en un enfoque informativo, de inserción laboral y promoción de la participación en la institución mediante la realización de eventos de carácter formativo relacionados con la profesión. La consideración de la comunicación del colegio es el medio mediante el cual transmitir los valores y la cultura corporativa para proyectar su identidad y aunar a empleados y colegiados no está refutada en el plano práctico pues se existe el inconveniente de contar con un plan de comunicación que aún no ha sido implantado y la carencia de una manual de identidad corporativa.

El área tiene una dependencia directa de Cecilio, no solo por liderar la comunicativa de toda la institución, se entiende que comunicación interna y externa están alineadas, sino por su presencia, como vicepresidente, en la junta directiva del organismo. La última categoría que atesora el protagonista hace que existe una interacción continua con la dirección del colegio por su concurrencia en el máximo órgano de gobierno y dando un reporte de la efectividad de la sección a la Comisión Permanente cada dos meses. En casos de crisis, es la dirección la que toma las decisiones y las acciones a realizar.

Al ser una sección reciente e inmerso en un proceso que, desde este análisis así se considera, de implantación total y mejora, no cuenta con un área de comunicación interna, la misma está integrada en la sección genérica con acciones que se realizan de forma técnica y no como consecuencia de una estrategia.

Las acciones comunicativas internas que puedan tener lugar están centradas en la figura del colegiado a quienes desde la institución se consideran como el único público objetivo interno, derivado de la necesidad comunicativa interna de tener informado a estos protagonistas de todo lo que afecta a la profesión en tiempo real con un objetivo de alcanzar al 100% de los mismos. En cambio, a pesar de que se busca mantenerlos

involucrados y generar sentimiento de pertenencia con comunicaciones rigurosas y fiables, a día de hoy se encuentran en un proceso de actualización de datos de los colegiados y no cuenta el organismo con un mapa de público con distintos perfiles detallados, más allá del perfil profesional, para los que se cuenta con una planificación diaria y sin la existencia de un calendario de organización a nivel interno a largo plazo.

Con criterios autodefinidos de inmediatez, transparencia y veracidad informativa ejecutan una comunicación, primordialmente, en sentido descendente mediante canales como la página web, donde se haya insertada la intranet, el correo postal, el correo electrónico, las redes sociales y la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp. Encontramos una presencia de la comunicación ascendente igualmente pues los colegiados tienen diferentes vías de comunicación directa con la institución mediante algunos de los canales mencionados a los que se suma las llamadas telefónicas.

Es esta última herramienta la más frecuentada en las comunicaciones realizadas en la propia sección o de manera intradepartamental con otras divisiones de la organización, a la que se une, en este último caso, las circulares por escrito previo paso por registro. El método cambia, sin embargo, cuando se realizan con otros departamentos comunicativos de organismos similares de la rama de la salud, las cuales se hacen efectivas a través de reuniones sanitarias cada cierto tiempo mediante las uniones profesionales provinciales.

Los canales son el vehículo de ejecución de unas acciones que tienen su medición únicamente en los parámetros que le son proporcionados por las herramientas de visitas a la página web, su medio oficial, y los datos aportados por los servidores de mailing. Se carece, en este sentido, de un plan de evaluación para las personas encargadas de ejecutar las acciones y hacer visible de manera práctica el valor que puede aportar la comunicación interna al organismo.

Las características que definen al desempeño de labores de la actual área de comunicación hace que la pandemia no haya tenido un impacto en su actuación, pues ya se realizaban tareas de forma telemáticas. La única novedad fue la implantación de la modalidad del teletrabajo para las trabajadoras administrativas que han vuelto al sistema presencial.

El análisis expuesto nos lleva a presentar el siguiente Análisis DAFO (gráfico 14):

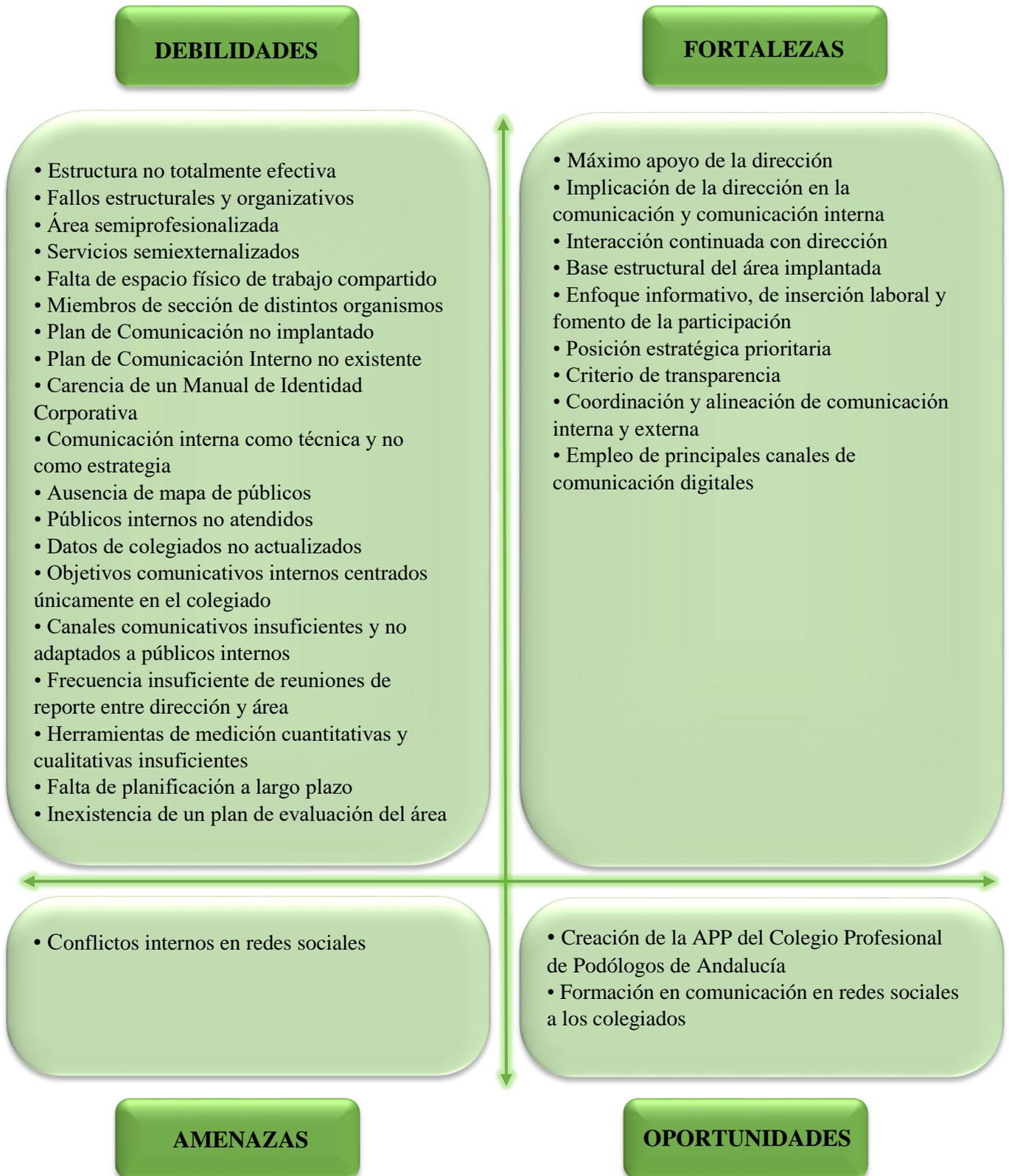


Gráfico 14: Análisis DAFO Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía
Elaboración propia

6.2. Colegio Oficial de Ópticos – Optometristas de Andalucía.

El Colegio Oficial de Ópticos y Optometristas de Andalucía es una Corporación de Derecho Público, aprobada el 10 de mayo por el Decreto 162/2011 de la Junta de Andalucía asumiendo en el ámbito territorial de su comunidad autónoma la representación institucional de forma exclusiva y plena de la profesión de Óptico-Optometrista, segregándose de esta manera del Colegio Nacional.

El actual Colegio se trata del máximo órgano de representación de la profesión de Ópticos y Optometristas en la Comunidad Autónoma de Andalucía y presenta, en su conjunto, el siguiente organigrama estructural (gráfico 15):

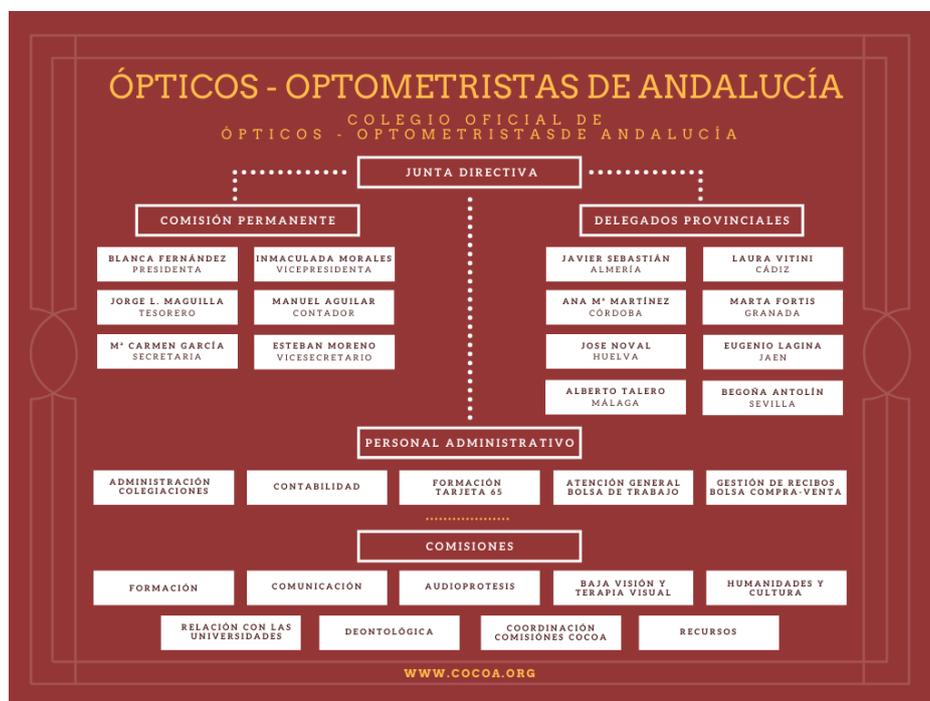


Gráfico 15: Organigrama del Colegio Oficial de Ópticos – Optometristas de Andalucía
 Elaboración propia

El Colegio Oficial de Ópticos y Optometristas de Andalucía tiene presente una completa integración del área de comunicación a su configuración con una gestión de servicios externalizadas llevados a cabo por la agencia de comunicación Seis60 Comunicación. La coordinación presente en la ejecución conjunta de las labores de comunicación para el organismo entre la Comisión de Comunicación, integrada por miembros directivos, y la empresa comunicativa hacen de su estructura (gráfico 16) un caso de éxito.



Gráfico 16: Estructura área de comunicación
Elaboración propia

El trabajo desempeñado por Daniel Barberá y Alicia Casado tiene una supervisión directa de la Comisión de Comunicación que tiene dependencia de la Comisión Permanente y la Junta Directiva. Es decir, la comunicación está supeditada al primer nivel jerárquico pues todos los informes, proyectos y resultados, elaborados desde el área, son presentados a la Junta Directiva, para su conocimiento y estudio de resultados, y que son recogidos en la memoria de gestión anual de la entidad con la difusión pública del mismo. Recientemente, se ha incorporado una agencia de consultoría externa que presta tareas de apoyo a la Comisión de Comunicación, realizando diferentes análisis e informes de resultados.

Bajo la dirección del Vocal de Comunicación, Jorge Maguilla Aguilar, y siendo la comunicativa el enlace fundamental entre Colegio y colegiados, todo está formalizado y ejecutado por la agencia mediante el Plan Estratégico de Comunicación. Se trata de un proyecto con características flexibles, actualizado periódicamente y sujeto a cambios con la intencionalidad de adaptarse a nuevas necesidades y tendencias comunicativas. La apuesta por la comunicación desde el colegio ha estado muy presente desde sus inicios, fue en el mismo año 2009 cuando se contrató los servicios de Seis60 Comunicación. Durante todo el periodo hasta el momento actual, la organización de la sección ha carecido de cambios estructurales, pero si ha ido incorporando nuevas estrategias y herramientas, especialmente las aportadas por el entorno digital para las comunicaciones directas, que han contribuido a la potenciación del área.

Las características organizacionales le hacen carecer de un área independiente para la comunicación interna, esta encuentra su espacio en la división genérica. Presenta, por tanto, una estructura y dependencia idéntica a la sección de comunicación global que es apoyada por la existencia de un Manual de Identidad Corporativa, pero con la carencia de un Plan Estratégico de Comunicación Interna por su integración en el proyecto común

La comunicación interna es, para el organismo, un elemento de unión entre Colegio y colegiados que haga partícipes a estos últimos con su institución haciéndoles sentir parte importante mediante la expresión de sus opiniones que posibilita al organismo de la obtención de un feedback mediante la medición cualitativa, haciendo efectiva una retroalimentación informativa, que permita conocer sus críticas, sugerencias y propuestas que son tenidas en cuenta para la puesta en marcha de modificaciones y mejoras.

La comunicación interna representa, por tanto, un elemento estratégico mediante la aplicación de un enfoque prioritario con una visión informativa, formativa, de ayuda y defensa del colegiado, para el perfecto desempeño de sus labores y cumplimiento del código deontológico, que permita la coordinación de los distintos públicos internos y mantenerlos involucrados en la vida institucional generando en ellos un sentimiento de orgullo de pertenencia. Es el altavoz interno de la entidad. Esto hace que el apoyo prestado por el primer orden directivo sea total como así lo demuestra su implicación y participación mediante la Comisión de Comunicación y que es sustentado en la declaración del propio vocal comunicativo que define la sección global como un “área obligatoria y necesaria” para el organismo.

Son numerosos los contactos establecidos con conversaciones y reuniones diarias de forma informal entre la comisión y la sección, para el desempeño de las labores diarias que ayuden a impulsar el proyecto y las acciones llevadas a cabo, que son complementadas con los cuatro encuentros realizados anualmente de forma formal. A estos se le añade las reuniones propias de la presentación de informes a la junta directiva de forma trimestral. De hecho, la tramitación conjunta de la comunicación por parte de la dirección y la agencia externa ha obtenido como resultado ser la segunda sección más valorada por los colegiados en la última encuesta de opinión.

Para ejecutar la comunicativa interna con la meta de aumentar el número de colegiados participativos en las redes sociales y de la difusión de emails, hay constancia de un mapa de públicos internos donde coexisten diversos perfiles: miembros de la Junta de Gobierno y Comisión Permanente, colegiados, dirigentes y colegiados de otros colegios a nivel nacional y responsables de los distintos consejos y colegios profesionales sanitarios.

El estudio de los colectivos internos les hace emplear, para la comunicación en los distintos sentidos direccionales, los siguientes canales: Revista corporativa COOOA Optometría, correo electrónico, WhatsApp, redes sociales (YouTube, Facebook, Twitter e Instagram), web corporativa, comunicados privados en web corporativa, llamadas telefónicas. De forma intradepartamental, estas vías son completadas con herramientas como las reuniones presenciales y telemáticas. Son todas ellas las que posibilitan, igualmente, la comunicación con otros departamentos, así como con otros organismos representativos sanitarios cuya coordinación facilita la práctica de acciones conjuntas.

La actual configuración interna, sin embargo, plantea la necesidad de alcanzar a un número de colegiados no consumidores de herramientas digitales y que dificultan el empleo de las actuales vías de comunicación. Además, existe la barrera que plantea la difusión informativa de contenidos que puedan no ser del interés de los colectivos.

A pesar de ello, la ejecución es eficazmente realizada mediante un calendario de actuación de contenidos ‘base’ de planificación anual que permite una organización más global de los contenidos. Se trata de un documento de continua adaptación y actualización a nuevas oportunidades comunicativas que son estudiadas para su integración adecuada programa. Su existencia facilita la alineación y programación conjunta de la comunicativa interna y externa, por ser entendidas como una sola, teniendo en cuenta sus diferencias existentes.

El impacto que proporciona el valor de la comunicación interna, y el proyecto general comunicativo, a la institución es analizado mediante métricas cuantitativas de análisis web, servidores de mailing y redes sociales (Metricool Facebook Insights, Twitter Insights) y sistemas de medición cualitativos con resultados obtenidos mediante encuestas de clima y opinión y la obtención de *feedback* a cualquier nivel estructural. Un sistema de evaluación de los más completos al que se añade una valoración del desempeño del área mediante la presentación de informes de resultados a la Junta de Gobierno.

La investigación realizada del área comunicativa del Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía nos lleva a presentar el sucesivo análisis DAFO (gráfico 17):



Gráfico 17: Análisis DAFO Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía
Elaboración propia

6.3. Consejo Andaluz de Colegios de Médicos

El Consejo Andaluz de Colegios de Médicos es una corporación de derecho público que representa a la profesión médica en Andalucía, cuyos fines esenciales son la defensa de la profesión, el control deontológico y velar por el interés público que es la salud de los pacientes. Con sede en la ciudad de Sevilla, se constituyó por acuerdo adoptado en la Asamblea de Presidentes de fecha 26 de septiembre de 1991, adquiriendo tal condición por Orden de 19 de diciembre de 1996, B.O.J.A. N°15 de 4/2/97.

En el ámbito territorial de su competencia tiene funciones, entre otras, de ordenación del ejercicio de la medicina, la representación de la misma y la defensa de los intereses profesionales de los colegiados de Andalucía a los que representa, la salvaguarda y defensa de los principios deontológicos y ético-sociales de la profesión médica, de su dignidad y prestigio y velar porque ningún médico sea discriminado por razón de nacimiento, sexo, raza, religión o adscripción política y garantizar el derecho a la objeción de conciencia de los Profesionales de la medicina.

La estructura organizativa (gráfico 18) de este consejo de colegios no presenta grandes diferencias organizativas es comparación con la ordenación de los anteriores colegios analizados. La desigualdad viene dada por el hecho de que este organismo está integrado por los Colegios de Médicos de las provincias de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga y Sevilla.



Gráfico 18: Organigrama del Consejo Andaluz de Colegios de Médicos
Elaboración propia

El Consejo Andaluz de Colegios de Médicos posee una completa integración de la estructura comunicativa en su organización con la existencia de una perfecta sincronización y simbiosis entre la dirección y el departamento de comunicación. Es el resultado del trabajo conjunto entre la figura de Manuel Pérez Sarabia, Secretario General Técnico Letrado, y María Conde, encargada de la sección, y cuya estructura (gráfico 19) es el reflejo del alto nivel del valor otorgado a la comunicación y la implicación y participación de la directiva en estas labores.



Gráfico 19: Estructura área de comunicación
Elaboración propia

La sección, que desde su creación en 2008 ha sufrido cambios como necesidad de adaptación a la digitalización, tiene una dependencia directa de la Secretaria General Técnica, quien asume la coordinación de las labores comunicativas, y que, a su vez, tiene una supeditación directa del órgano de gobierno del consejo, la junta directiva.

En la actualidad, el área está integrada por dos personas: María Conde es acompañada de Eva María, en su condición de autónoma, su incorporación es consecuencia directa del crecimiento departamental y la adecuación anterior por su perfil de especialista en nuevos formatos audiovisuales y plataformas sociales. Estamos, por tanto, ante un área dinámica con un encaje de nuevos medios comunicativos que la mantiene actualizada.

La comunicación interna de este organismo no presenta una división específica, pero cuenta con un apoyo total de la dirección con criterios de confianza y credibilidad. Está configurada como una estrategia dentro del apartado general y en la que existe una integración y método de actuación compartido con la secretaría del organismo, desde donde Verónica Fernández, actual secretaria, participa en las acciones comunicativas

internas. Es la segunda de estas secciones la encargada de difundir a los distintos públicos el contenido interno más institucional, pero generado por la sección comunicativa, y siendo reservado a estos últimos los asuntos internos con un carácter más público.

La consideración estratégica de la comunicativa interna viene refundada por la existencia de un Manual de Identidad Corporativa y un Plan de Procedimiento Interno recogido dentro del Plan Estratégico de Comunicación, siendo los dos últimos documentos dinámicos y abierto a cambios. Se mantiene, además, una modernización constante derivada de la revisión temporal y de adaptación en momentos de crisis para su actualización a nuevos objetivos y necesidades que lo dota de actualización.

Desde la institución se aplica criterios de transparencia y calidad para hacer posible los distintos enfoques adoptados de transmisión informativa, formativa y de comunicación externa con difusión previa entre los colegiados, ejecutados en su mayoría mediante un sistema informativo en cascada con la intermediación de los colegios. La visión responde a la intencionalidad de la comunicación como medio por el cual transmitir los valores y la cultura corporativa para proyectar su identidad y aunar a sus públicos a través de criterios de transparencia, veracidad y responsabilidad para el alcance de objetivos de coordinación, información veraz y resultados en la comunicación interna.

Hacer efectiva la comunicación interna es posible gracias a la identificación de los distintos colectivos internos que son recogidos en un mapa de públicos con perfiles detallados entre los que se encuentran la junta directiva, empleados, colaboradores, colegios y colegiados, una clasificación que ha posibilitado establecer los canales comunicativos adecuados para cada grupo sin reconocer ninguna dificultad comunicativa.

A respecto de los colegiados como colectivo objetivo, el Consejo encuentra, en ocasiones, dificultades en la coordinación comunicativa de los distintos organismos que aglutina. La actual configuración de la profesión con un Consejo y Colegios en cada provincia andaluza hace que sean los últimos, por su propia y legítima autonomía, quien ejecutan el contacto directo con los colegiados en la mayoría de los casos.

Solo con autorización expresa del colegio provincial, el Consejo puede ejercer una comunicación directa con los colegiados pues ellos son su público principal y a quien se dirige la mayoría de sus acciones. Esto no priva a este colectivo de tener una vía de contacto directa con el máximo organismo representacional de la medicina mediante los diferentes canales habilitados.

De esta manera, herramientas como las reuniones periódicas, las llamadas telefónicas, el correo electrónico, el boletín informativo, la revista corporativa, editada desde la propia

organización, la página web, y los grupos establecidos en la aplicación WhatsApp son las vías informáticas en las distintas direcciones comunicativas que hacen efectiva la comunicación interna en los sentidos ascendente, descendente e intradepartamental. Además, son estos instrumentos los que permiten que la institución mantenga un contacto estrecho y permanente con secciones comunicativas de otros consejos y colegios profesionales de la rama de la salud.

Al mapa de público y la identificación de canales se une una planificación de las acciones comunicativas internas que son concretadas, detalladas y centradas en los perfiles mencionados y que son recogidas en un calendario de actuación con una configuración anual. Una forma de organización que es susceptible de adaptación cuando los contextos lo requieran, sobre todo, en momentos de crisis y complementada con un trabajo diario mediante reuniones periódicas entre la dirección, a través del Secretario General Técnico Letrado, y el área con un contacto frecuente y continuado.

La actual configuración departamental no solo permite, como aspecto positivo, una total alineación e integración de comunicación interna y externa que beneficia en una organización conjunta, si no que la interacción continuada de todos los componentes dota a la estructura comunicativa interna de una alta fiabilidad.

Sin embargo, no es posible realzar este éxito con datos pues son escasos los medios con los que cuentan desde el área para destacar el verdadero valor que le aporta a la institución la comunicación interna ya que se carece de herramientas de medición más específicas que las actuales empleadas con medios y sistemas de control y verificación de los flujos de información, a lo que se une la falta de un plan de evaluación del área.

La completa integración y participación directa del primer orden ejecutivo en las tareas comunicativas hace que el Secretario General Técnico-Letrado y la directora de comunicación mantenga un contacto diario con reuniones periódicas. Son las personas encargadas de poner en práctica el Plan de Contingencias Comunes en situaciones de crisis comunicativas que ofrecen la visión conjunta de la dirección, siempre con la aprobación del máximo órgano de gobierno de la institución, y la comunicación.

Se trata de un organismo donde la crisis derivada del COVID-19 no ha tenido un gran impacto en el desempeño de sus tareas de comunicación. A nivel funcional se han continuado trabajando de la misma manera, respetando las medidas sanitarias, y con la única modificación destacable de sustituir las reuniones presenciales por su realización telemática, método que se mantendrá.

La investigación expuesta nos lleva a plantear el siguiente análisis DAFO (gráfico 20):



Gráfico 20: Análisis DAFO Consejo Andaluz de Colegios de Médicos
Elaboración propia

6.4. Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos

El Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos es una Entidad de Derecho Público que aglutina a los ocho Colegios Oficiales de Farmacéuticos provinciales de la comunidad autónoma de Andalucía. Con sede en la ciudad de Sevilla, su objeto es la representación de la profesión farmacéutica ejerciendo las funciones que le asigna la legislación vigente y sus propios Estatutos, así como las disposiciones legales de aplicación. El Consejo Andaluz viene ejerciendo como tal estas funciones desde el año 1994, siendo dotado de personalidad jurídica en 1997, aunque tiene su antecedente en la Federación Andaluza de Colegios de Andalucía, Ceuta y Melilla, creada en 1978.

En la actualidad, y tras un largo proceso de modificación, los Estatutos vigentes son los que figuran en la Orden de 5 de junio de 2014, en un texto refundido y nuevamente reformado, de la Consejería de Justicia e Interior de la Junta de Andalucía, por la que se aprobó la modificación de los mismos.

El organismo presenta una estructura (gráfico 21) similar a su homónimo representativo de los médicos y con una destacada diferencia: la externalización completa de los servicios de comunicación.



Gráfico 21: Organigrama del Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos
Elaboración propia

El caso de esta institución y su apuesta por un modelo de externalización de la comunicación, en todas sus vertientes, protagonizada por la Agencia Euromedia Grupo, representa un modelo de éxito de como delegar la labor comunicativa en una agencia

externa sustentada en una relación laboral de trabajo compartido que perdura más de 20 años en el tiempo. La actual área presenta la siguiente organización (gráfico 22):



Gráfico 22: Estructura área de comunicación
Elaboración propia

La estructura actual es liderada por Manuela Hernández, como directora de comunicación, de la que dependen las distintas ramificaciones comunicativas prácticas. Se trata de un departamento integrado por un total de dos personas, ambos miembros de Euromedia Grupo. Sin embargo, el número de componentes puede ser ampliado, según la cantidad de labores a realizar y su nivel de especialización, hasta un total de seis personas, consecuencia directa de las distintas tareas que puedan asumir los diferentes perfiles comunicativos que existen en la agencia. Se entiende que todos ellos participan en acciones similares de otros organismos, por los servicios que Euromedia ofrece como empresa de comunicación.

Al igual que ocurre con el Consejo de Médicos, el máximo órgano de los farmacéuticos y su área comunicativa tiene su función principal en la coordinación de la comunicación, interna y externa, sobre la política farmacéutica andaluza de los distintos colegios provinciales que tiene bajo su dirección con la presencia de la autonomía que a estos les caracteriza para la puesta en marcha de forma individual de acciones comunicativas.

El Consejo ejecuta las distintas funciones mediante el Plan Estratégico de Comunicación, con distintas modificaciones sufridas en los últimos cinco años, que es llevado a revisión con una periodicidad anual y en contexto necesitados de adaptaciones y elaboración de subplanes específicos, tal y como ocurrió con el estallido de la pandemia.

La posición estratégica que actualmente atesora al área comunicativa con la presencia en la presidencia del organismo de Antonio Mignorance no siempre ha sido mantenida desde la contratación de los servicios Euromedia en el año 2000 pues, como este protagonista recoge en el cuestionario (Anexo 4), esta ha tenido una dependencia directa de la persona

que ostentaba el cargo de máximo mandatario y la formación de los órganos de gobierno. Es por ello que, en la actualidad y asociada al presidente, su posición es prioritaria con un apoyo que es considerado desde la comunicación como primordial.

Siguiendo la tendencia marcada y reflejada en el análisis de los anteriores organismos representacionales, la comunicación interna no representa una sección propia y está integrada en el área general, siendo ubicada en la sección de comunicación corporativa. Asociado a este último, se le otorga a lo interno un enfoque estratégico prioritario con valores de cohesión, unidad, coordinación, anticipación y liderazgo con el propósito de garantizar que el mensaje llegue a todos los colegios provinciales de manera que permita la coordinación de una respuesta y posición común frente a la administración pública.

Su aplicación como elemento estratégico, sin embargo, es puesto en duda, en favor de la realización de tareas técnicas dedicado a este apartado, por la respuesta proporcionada por la Dircom en el cuestionario tipo (Anexo 4) en donde afirma que de las distintas personas que participan en la comunicación, “la comunicación interna puede ocupar el tiempo de media persona”. En ello puede constituir un elemento clave la actual configuración del mapa de público internos.

No hay dudas con el apoyo que se le ofrece desde de la dirección a la comunicación interna por parte de la dirección por su implicación con la misma. Se da la existencia de un contacto continuado mediante reuniones periódicas entre la dirección y la sección comunicativa con una frecuencia semanal pues es de la primera línea directiva, Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría Técnica, de quien depende la actual sección comunicativa genérica que incluye la comunicativa interna.

La visión responde a la intencionalidad de que la comunicación sea el medio mediante el cual transmitir los valores y la cultura corporativa para proyectar su identidad y aunar a colegiados, colegios, empleados del consejo y sus empleados mediante criterios de transparencia, veracidad y responsabilidad para el alcance de objetivos de coordinación, información veraz y resultados en la comunicación interna para lo que se le dota de un enfoque principalmente de transmisión informativa.

La puesta en práctica, con la necesidad comunicativa interna de llegar a colegios y colegiado, a través de los primeros y en ocasiones de forma directa, se establece en base al Plan Estratégico de Comunicación Interna, recogido dentro del proyecto general, y que al igual que su homologo presenta una revisión anual. Un planteamiento llevado a la práctica que es reforzado con el Manual de Identidad Corporativa.

Los principales colectivos están bien identificados, comité ejecutivo, colegios y colegiados, y recogido en el mapa de públicos internos pues son a estos hacia quien se dirige la ejecución de las tareas. No se encuentra en este análisis los empleados, como otros de los grupos a tener en cuenta, y que está conformado por un total de seis personas.

El máximo órgano de los farmacéuticos, en cambio, aprecia ciertas dificultades para llegar al público final, los colegiados, por recaer en los colegios provinciales la responsabilidad de la comunicación directa debido a su legítima autonomía. Solo con la autorización de los organismos representativos de cada provincia andaluza, el Consejo puede establecer un contacto directo con los colegiados pues ellos son su público principal y a quien se dirige la mayoría de sus acciones mediante la intermediación o no de los distintos colegios. Por tanto, el tiempo que desde el Consejo estiman que se le dedica a la comunicativa interna tiene una dependencia directa del tipo de recepción comunicativa por parte de la población colegial.

Es a estos últimos a quien se asocia la principal amenaza que se detecta desde el organismo como son las crisis de imagen que puedan ser consecuencia del altavoz que supone el escenario digital para todos los farmacéuticos y el empleo que realizan estos, con sus aportaciones personales, del entorno de las redes sociales y que tiene su consecuencia directa en los valores reputacionales del organismo.

Precisamente los medios sociales, usados en gran medida para los públicos internos, son una de las vías establecidas para hacer efectiva las distintas comunicaciones internas, a las que se le añade la página web, las circulares a través del correo electrónico como principal medio de difusión de los acuerdos y decisiones de los órganos de gobierno y las aplicaciones de mensajería instantáneas. El tipo de información a compartir y el objetivo que se plantea con respecto a la acción comunicativa determinan la elección del canal más adecuado para posibilitar la efectividad de los distintos sentidos direccionales comunicativos internos.

A los instrumentos citados se unen otros como las reuniones, misivas, comparencias, notas de prensa y campañas comunicativas conjuntas que facilitan establecer una vía directa de comunicación interna con otros organismos representacionales del resto de profesiones de la rama de la salud.

La existencia de un calendario de actuación con planificación semanal es la que posibilita concretar objetivos, seleccionar vías comunicativas y detallar acciones internas centradas en los diversos públicos objetivos. Se trata de una organización a corto plazo que no está acompañada de una programación temporal mayor que permita una previsibilidad de

actividades comunicativas internas o su adaptación por la interferencia de elementos externos que puedan afectar a la distribución de contenidos.

La forma de entender la comunicación, en líneas generales, desde Euromedia Grupo para el Consejo de Farmacéuticos, lleva a una alineación y preparación conjunta de comunicación interna y externa por el efecto que puede provocar cada una en la otra dada la difusión de fronteras de ambas disciplinas.

La efectividad alcanzada por el rendimiento de la comunicación interna y el valor que le aporta a la estructura representacional de la farmacia en Andalucía es conocida por el uso de las herramientas de medición cuantitativas que se hace desde la división comunicativa como el tráfico de seguidores, el *engagement* en redes sociales, herramientas de analítica web y apertura de circulares. La valoración de la eficacia de las acciones es acompañada, además, por una evaluación anual del área de comunicación en su conjunto que es realizada desde la secretaría técnica, primera línea directiva, de la organización.

La observación de la interacción de cada uno de los componentes citados dentro de la estructura presentada, centrada en sus labores internas, y su interrelación en el área de comunicación del Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos es reflejada en el siguiente análisis DAFO (gráfico 23):



Gráfico 23: Análisis DAFO del Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos
Elaboración propia



7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS

El análisis de las distintas organizaciones representacionales sanitarias arroja resultados similares de virtudes y deficiencias que presentan en su organización comunicativa y las herramientas empleadas para la práctica de la comunicación interna. El 75% de las instituciones, es decir, tres de los cuatros organismos presentan una estructura de comunicación asentada, profesionaliza y sólida que hacen posible una ejecución mayormente exitosa del objeto de estudio. Solo el Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía requiere de mejoras en su configuración.

La situación expuesta hace que las eficiencias, con pequeñas matizaciones, sean compartidas en su mayoría y teniendo en cuenta el caso citado. Si llama la atención las principales debilidades que presentan cada una de ellas pues son compartidas y tienen que ver con la medición de la comunicación interna. La razón es evidente por la exposición realizada en el marco teórico: es el componente con mayor margen de estudio y mejora.

De esta forma, se procede a exponer, de forma individual, las principales conclusiones y propuestas de mejoras a introducir en cada uno de las organizaciones.

7.1. Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía

Las dimensiones del Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía determinan de forma directa la apuesta que se realiza por la comunicación y, por ende, de la comunicación interna. Se trata de una institución que representa a un total de 1600 colegiados, una cantidad relativamente pequeña si es comparada con otras instituciones semejantes sanitarias, y, dado que tiene un carácter representacional que no persigue objetivos económicos, se aprecia como esto influye en los recursos aportados.

Es evidente la existencia de una organización comunicativa. Sin embargo, se considera que esta no responde a ciertos estándares para ser considerada como totalmente efectiva por su diversificación práctica en distintas empresas y por una evidente falta de profesionalización. Uno de los principales problemas que se plantea es la consideración de que Cecilio Gómez, vicepresidente del organismo, con formación en podología y escaso aprendizaje en comunicación, más allá de lo que sus ganas, su ímpetu y su orgullo de pertenencia le hayan llevado aprender, sea la persona que lidere la comunicación, condición que le ha llevado a ser la persona encargada de contestar ambos cuestionarios.

La implicación de la dirección, la cual es evidente, no la exime de la necesitada revisión estructural del departamento por una lógica incoherencia: la misma persona de la que emanan las direcciones no puede estar presente en el órgano ejecutivo del que depende la sección. A ello se une la falta de formación en comunicación. Ambas figuras deben ser

independientes y complementarias. Además, la semiexternalización de los servicios en diversas empresas ajenas, se planifica desde dentro y se ejecuta de forma externa, sin un espacio compartido de trabajo, hace necesario una remodelación estructural.

Las personas que ejecutan acciones comunicativas de forma individual para una institución pero que se deben al conjunto de un organismo puede concluir en la aparición de conflictos de intereses en la relación laboral entre el colegio y las empresas con las que colabora. La ejecución de una tarea que es considerada prioritaria para el colegio puede no serlo del organismo externo. Es necesario la existencia de una motivación, compromiso e implicación al máximo nivel y compartida, algo que es difícil alcanzar cuando se delega en varios organismos externos los servicios de comunicación.

La evidente semiexternalización se refleja en la existencia de diferentes protagonistas en la 'cadena' de creación y difusión de la comunicativa interna que puede llevar, en cualquier momento, al error técnico o humano de uno de los vínculos y el fallo en cadena. Se puede tomar el siguiente ejemplo: el mensaje tiene su origen en Cecilio, encargado de seleccionar y filtrar un contenido que es insertado en la web mediante la labor del informático externo. Implantado el contenido, el enlace que se genera es recibido por las administrativas internas que llevan a cabo su difusión entre los colegiados.

A pesar de la forma de proceder en la comunicativa interna, la no creación de un área específica se asocia a la adaptación a las características organizacionales y a los recursos de los que se dispone, se desconoce el presupuesto dedicado al área genérica, por lo que su integración a la división de comunicación es aceptable.

Los fallos estructurales, por las ramificaciones en distintos organismos de la ejecución de la comunicativa interna y la no dirección de una persona formada en el campo de la comunicación, tienen su consecuencia directa en la equivocación e insuficiencia de los elementos que interactúan en la comunicación interna (canales comunicativos, público interno, calendario de actuación, herramientas de medición...) y determinan su eficacia.

Se trata de una cadena de errores: el no estudio de los diferentes públicos internos que son objetos de la comunicación interna provoca la no elección y amplitud de canales adecuados para la ejecución de unos mensajes que no tienen una planificación anticipada, por una organización diaria, y que hacen de su ejecución una mera técnica. La presencia de las debilidades y amenazas que son reflejada en el Análisis DADO es una consecuencia directa de lo anterior. Además, todo esto imposibilita una medición lo más cercana a la realidad para conocer el valor que aporta el objeto de estudio al organismo.

En cuestiones más detalladas, si representa un acierto el empleo de los diferentes canales mencionados en el análisis pues son el reflejo de la presente digitalización. Sin embargo, hay que hacer una matización con respecto a WhatsApp. La aplicación de mensajería instantánea recoge en sus condiciones de servicio que no debe usarse, ni ayudar a que otros usen sus servicios para aquello que “(e) impliquen el envío de comunicaciones ilegales o inadmisibles, como mensajería masiva, mensajería automática, marcado automático y metodología similares; o (f) implique cualquier otro uso no personal de nuestro Servicios, a menos que nosotros autoricemos lo contrario”.

Si bien es una herramienta que posibilita la vía más directa e inmediata con los públicos internos, es necesario detenerse en la atribución de uso personal. La recepción de mensajes por parte de un colegiado puede suponer una intromisión en su privacidad y un exceso de ‘ruido’ que lleve a la desconexión. Además, el tiempo de tardanza en dar respuesta puede generar un sentimiento negativo en el receptor. Su empleo, en cambio, como medio de contacto que permite la interacción continuada, mediante los chats de grupos de los actores participantes en la comunicativa interna, es observada como válida.

En su conjunto, la comunicación recibe un apoyo unánime del primer nivel directivo, así lo refleja la participación directa de Cecilio Gómez y la apuesta que se hace por la misma. Sin embargo, la actual estructura necesita de una remodelación que le aporte una eminente profesionalización y la dote de los recursos necesarios para ayudar a que la apuesta del organismo por la comunicación, en su conjunto, logre el objetivo de convertir a esta comunicativa interna en el elemento de unión entre organismo y públicos internos.

7.1.1. Propuestas de mejoras

Las diferentes debilidades apreciadas nos llevan a plantear una reestructuración casi completa con cambios de roles y una ampliación de los enfoques adoptados, los públicos internos potenciales, los canales comunicativos actuales, la integración de nuevas herramientas de medición y otras medidas con el objetivo de lograr una mayor profesionalización y efectividad del área aumentando su valor para el organismo. Se parte de la base que el objeto de análisis va a estar configurada dentro del departamento genérico, sin contar con sección propia por la adaptación a las características organizativas y tenida en cuenta como estrategia prioritaria para la sección.

Para ello se propone la integración del área por completo al organigrama institucional. La nueva división se compondría por los pilares actuales, promoción de la podología y la comunicación interna, a los que se añadirían un tercero dedicado al diseño web, estructura vital por las características que reúne la actual sociedad digitalizada, y la creación de una

sección audiovisual, común a todas, centrada en tareas de video marketing, pues la imagen y el video corporativo son los grandes aliados de una buena difusión informativa interna y el alcance de los públicos. Además, la sección administrativa pasaría a ser parte de la comunicativa interna con la intención de que las actuales empleadas sigan desempeñando las actuales tareas, asumiendo incluso una ampliación. Esto supondría un refuerzo oficial del apartado interno que pasaría a denominarse: El podólogo.

Los recursos económicos para esta transformación no deben suponer un problema pues se sustituye la remuneración de dos personas por las de otras dos figuras que se incorporarían como empleados. Si puede implicarlo las nuevas secciones, pero no debe distanciarse de la actual partida. Con ello, y dado la diversidad de perfiles profesionales que integrarían la división, esta se denominaría ‘Área de Podólogos’ (gráfico 24):



Gráfico 24: Nueva estructura área de comunicación
Elaboración propia

Para ello, es necesario la contratación de dos personas con perfiles comunicativos, siendo Cecilio Gómez relevado por un profesional con formación específica. La amplitud de conocimientos que debe reunir el perfil hace que deba ser complementada con un segundo laboral más específico. El actual vicepresidente pasaría a ser la persona encargada de

encabezar la segunda novedad: la creación de una Comisión de Comunicación que se uniría a las ya existentes. Junto a él, otro miembro directivo y el nuevo director de comunicación completarían la sección de la nueva estructura comunicativa.

Con esta nueva organización se resuelve la incompatibilidad de que una misma figura asuma las funciones de responsable comunicativo y supervisor de la misma y se genere una profesionalización del área. Cecilio Gómez sería el enlace entre ambas áreas, liderando la nueva Comisión de Comunicación. Además, la contratación de dos personas y su integración reportan beneficios en cuanto a la adquisición de identificación de valores de la institución que pueda asumir, conocimiento del organismo y orgullo de pertenencia y esto puede favorecer la transmisión al colectivo de públicos dada su implicación y motivación con la organización. Se adquiere, además, un valor de compromiso al máximo nivel por entablar una relación laboral con un interés compartido de alcanzar el éxito.

Planteadas las futuras posibles bases, se va a proceder a proponer otras mejoras para el área, centradas en la comunicativa interna, y tomando como referencia la primera de las dos opciones propuestas para la reestructuración:

- Creación de un espacio compartido de trabajo. La configuración del nuevo equipo requeriría de una interacción continua entre sus miembros que facilita compartir un lugar físico. Por ello, y dado que las dos personas administrativas hacen su labor desde la sede colegial, se propone que esta sea la ubicación del área;
- Implantación prioritaria del Plan Estratégico de Comunicación;
- Elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación Interna. Siendo tenido en cuenta el contexto actual del colegio, este puede estar integrado en el proyecto genérico con una visión a corto y medio plazo de su configuración individual;
- Revisión anual de ambos planes y abierto a modificaciones y adaptaciones en casos de crisis;
- Ideación de un Manual de Identidad Corporativa. Debe recoger el diseño de las líneas maestras de la imagen de la compañía para la integración de los distintos públicos a la cultura organizativa.
- Mantenimiento y aumento del apoyo e implicación actual de la directiva con la sección contribuyendo en la toma de decisiones y su aprobación y la supervisión de tareas mediante el trabajo de la nueva Comisión de Comunicación;
- Aumento de la periodicidad de los contactos entre la dirección y el área de comunicación de manera que tengan lugar reuniones mensuales entre la Comisión Permanente y la nueva Comisión de Comunicación para ofrecer reportes y

reuniones quincenales entre el Departamento de Comunicación y la Comisión de Comunicación para la planificación y organizaciones a corto plazo;

- La Comisión de Comunicación debe asumir las tareas propias de un comité de crisis, tanto internas como externas. Representan la visión del primer orden ejecutivo y la óptica comunicativa que les ratifica para la toma de decisiones;
- Integración de empleados y miembros de la institución a un mapa de públicos internos. Por su integración en la institución, son embajadores de marca y altavoces de difusión de los valores que atesoran al organismo, por lo que deben de estar al tanto de la mayoría de sucesos que ocurran y se emitan desde la entidad de manera que, desde dentro, contribuyan al aumento reputacional externo;
- Elaboración de perfiles detallados que integren el mapa de públicos teniendo en cuenta las siguientes variables: Perfil profesional (distinción de especialidades e intereses), nivel de formación, situación laboral (activo, activo en búsqueda de mejora laboral, no activo y estudios superiores) y edad;
- Clasificación de emisión y contenidos especializados delimitados a cada perfil interno con acceso a otras informaciones.;
- Restringir la transmisión de toda la información que se genere en el colegio a los empleados y miembros integrantes por la presencia de los primeros como generadores de contenidos internos y por la participación de los últimos en la vida institucional. Ambos constituyen el ‘receptor total’ de toda información colegial;
- Actualización constante de la ficha de colegiados, empleados y miembros institucionales que contengan datos referidos a apartados personales, colegiales, académicos y profesionales. En la actualidad, el Colegio se encuentra inmerso en un proceso de actualización de datos. Acceso individual a los colegiados a la modificación de datos de la ficha de colegiado desde la intranet;
- Fijar los siguientes canales comunicativos para la comunicación descendente: Llamadas telefónicas, correo postal, revista corporativa impresa y digital, página web, intranet, correo electrónico y mailing
- Fijar los siguientes canales comunicativos para la comunicación ascendente: Llamadas telefónicas, correo electrónico y redes sociales oficiales.
- Implantación de un sistema de cita previa para la atención personal en la sede colegial para dar respuesta a las necesidades comunicativas actuales que presentan la población colegial con falta de conocimiento de las ‘social media’;
- Fijar los siguientes canales comunicativos para la comunicación departamental: Reuniones online y/o físicas, llamadas telefónicas, circulares, correo electrónico y WhatsApp.

- Ampliación de enfoques: formación a colegiados sobre redes sociales, herramientas comunicativas digitales y su impacto en la reputación del colegio. Presenta las ventajas de minimizar la amenaza principal de la gestión de resolución de conflictos en medios sociales, acostumbrar al público interno al empleo de herramientas digitales que reduzcan la inversión económica en canales offline, y su uso para refuerzo y mejora de otras parcelas propias de la comunicación genérica e interna, y contribuir a su papel como principales activos valedores del valor del organismo y esencial altavoz reputacional externo;
- Implantación de un calendario de actuación a largo plazo centrado en los grupos objetivos internos. Planificación semestral o anual, que puede ser complementada con una diaria o semanal, que refleje acciones comunicativas internas específicas y detalladas. Se contempla en la organización las festividades ajenas, pero del interés común a la población, y de relación e importancia para la podología para el desarrollo de acciones y organización de eventos de distintas temáticas centrados en los públicos internos. Se pretende no caer en la escasez o la aparición de posibles rumores y el ‘ruido’ comunicacional que terminen llevando a los públicos a la desconexión informativa y ayudar a destacar el mensaje y captar la atención de los receptores;
- Ampliación de los instrumentos de medición de la comunicación interna. A los ya existentes sistemas cuantitativos, incluir el tráfico de seguidores y *engagement* de las redes sociales. Además, implantar herramientas cualitativas como las encuestas de clima y satisfacción dirigida a colegiados, empleados y miembros directivos y de las distintas comisiones y la recogida de *feedback* informal de los componentes de la junta directa y distintas comisiones e, incluso, de algunos colegiados. Los resultados permiten proyectar posibles modificaciones y mejoras de los elementos presentes en la comunicación interna durante los periodos de revisión del Plan Estratégico de Comunicación Interna;
- Instauración de un Plan de Evaluación del área por parte del máximo órgano de gobierno para conocer el rendimiento de la sección en relación al valor que debe aportar la comunicación, y en concreto la interna, al Colegio con la elaboración de distintos informes de resultados;

Los cambios propuestos tienen la finalidad de contribuir a la profesionalización del área con una nueva estructura de garantía que aproveche eficazmente las cualidades profesionales de los integrantes, los canales comunicativos establecidos y el empleo de las diferentes herramientas que permitan el alcance de un mayor porcentaje de los

públicos internos, principalmente la población colegial. A la vez, se busca reducir los posibles riesgos externos e internos ofreciendo una respuesta eficaz haciendo del ‘Departamento de Podólogos’ el eslabón de unión entre las necesidades comunicativas que demandan sus grupos internos y lo que representa el colegio para la podología.

7.2. Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía.

El Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía y su apuesta por una estructura comunicativa integrada en el organigrama con una externalización de sus servicios, siendo gestionado por la Agencia Seis60 Comunicación, representa, en líneas generales, un modelo comunicativo profesional, actualizado, dinámico, sólido, eficaz y rentable que tiene su consecuencia en un buen desempeño de la comunicación interna.

El organigrama presenta todas las características para hacer efectiva la comunicación en todas sus vertientes. En ella no solo participan los actores principales de ejecutar las acciones en el plano práctico, la agencia, sino que la presencia del primer orden ejecutivo y la adecuación al mismo revelan el compromiso y la apuesta que se realiza por la comunicación desde este organismo.

Se integran en ella todos los elementos que posibilitan la eficacia del objeto de estudio y su recepción por parte de los diferentes colectivos internos, estudiados y detallados, mediante los canales de comunicación que han sido establecidos con el objetivo alcanzado de convertir a la comunicación interna en el eslabón de unión entre el organismo y su público internos, especialmente los colegiados.

Las características organizativas del Colegio provocan la no existencia de un área específica de comunicación interna. No obstante, es el actual altavoz interno de la identidad, lo que ha sido posible por su enfoque estratégico y las distintas visiones adoptadas focalizadas en la coordinación de los grupos internos y su participación con la meta de conseguir su involucración en la vida institucional y las acciones desarrolladas. La perspectiva hace posible la recepción de diferentes *feedback* que suponen un acierto para la retroalimentación informativa y la introducción de mejoras para la sección.

La eficacia actual alcanzada no sería posible sin el apoyo unánime de la Junta Directiva y la periodicidad de las reuniones mantenidos con el área de comunicación, una relación de coordinación y trabajo compartido que demuestra su papel de implicación y participación en la toma de decisiones, durante el desarrollo práctico del Plan Estratégico de Comunicación, y su supervisión en el conjunto de la comunicación. Un aspecto, este último, que ha sido reforzado con la contratación reciente de la empresa de consultoría

externa 'Dialoga' para la presentación de informes de resultados trimestrales y reforzar el plan de evaluación del departamento realizado de forma anual.

El buen rendimiento de la estructura de comunicación, en su conjunto, y, en concreto, de la comunicación interna, se ve debilitado por la no existencia de un específico Plan Estratégico de Comunicación Interna, la no consideración de empleados como parte del colectivo objetivo interno y la falta de adaptación de canales, hacia estos últimos, alejados de la digitalización y la falta de participación de los colegiados en las acciones comunicativas institucionales. El uso de WhatsApp, más allá del chat de grupo de trabajo, como se explicó en el anterior análisis, puede generar conflictos. A ello, además, se añade las amenazas que son percibidas desde el colegio de caer en la saturación informativa y la mala imagen que puedan obtener los colegiados sobre la entidad.

7.4.1. Propuestas de mejoras

Los inconvenientes señalados y las principales oportunidades que le presenta al Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía, hace que nos lleve a plantear, con base en el Análisis DAFO, las siguientes mejoras:

- Elaboración específica de un Plan Estratégico de Comunicación Interna. Actualmente, las cuestiones a este respecto son recogidas en el programa común. De esta manera, y siendo tenidas en cuenta la actual configuración estructural de la comunicación, se plantean la creación de un programa propio que este recogido y claramente identificado dentro del proyecto común;
- Incluir a los cinco empleados del organismo dentro del mapa de público interno y objeto directo de las comunicaciones. Ellos, por su integración en la institución, también son embajadores de marca y altavoces de difusión interno y externos de los valores que atesoran al organismo y su desempeño. Es por ello que deben de estar al tanto de la mayoría de sucesos que ocurran y se emitan desde la entidad de manera que, desde dentro, contribuyan al aumento reputacional externo;
- Implantación de canales comunicativos offline para alcanzar al colectivo ajeno a la digitalización y los canales online. Para ello, se proponer ampliar las vías de comunicación con dos nuevos instrumentos: el correo postal y la impresión y difusión personal de la Revista corporativa COOOA Optometría.
- Establecer diversos perfiles internos dentro de la población colegial que permita delimitar la cantidad de contenidos de la que son objeto de recepción para reducir al mínimo el riesgo de la saturación informativa. El calendario de actuación contribuye, en buena medida, a minimizar este riesgo. Además, en el caso de que

la actualidad requiera de la comunicación de un elevado nivel de informaciones, simplemente se trataría de dotarlas de un orden de preferencia, establecimiento que contenido es prioritario para los públicos internos y cuáles pueden ser compartido en otro momento, limitando la distribución informativa a un número coherente de asuntos;

- Ejecutar, a lo largo del proyecto de actuación anual, diferentes llamadas a la acción interna para fomentar la participación de los colegiados y hacerles sentir parte importante del proyecto común. Se trata de hacerles partícipes de una ‘rutina’ participativa que facilite su colaboración futura en acciones comunicativas que requieran de cierto compromiso de cooperación;
- Ofrecer una respuesta rápida y eficaz a las inquietudes, malestar y problemas de los colectivos internos de manera que les haga adoptar una buena imagen de la organización. Reforzar esta imagen, con comunicaciones directa, en los casos de buenas prácticas comunicativas;
- Ampliación de enfoques: formación a colegiados sobre redes sociales, herramientas comunicativas digitales y su impacto en la reputación del Colegio. Presenta las ventajas de minimizar la posible aparición de una amenaza por el surgir de una crisis de imagen derivado del uso de los colegiados del entorno digital, especificado en las redes sociales, y aumentar el beneficio de hacerles sentir parte integrante y principales activos valedores del verdadero valor del organismo y, por tanto, esencial altavoz generador de reputación externa;
- Potenciar la comunicación interna otorgando un enfoque de consumo más comercial a las diferentes labores de video marketing interno con vídeos que ayuden a captar más la atención del usuario interno;

7.3. Consejo Andaluz de Colegios de Médicos

La estructura comunicativa que presenta el Consejo Andaluz de Médicos de Andalucía es una estructura completamente profesionalizada, fiable, sólida y modernizada. Su integración completa al organigrama estructural, su apuesta por una directora de comunicación formada, y la coordinación que mantiene junto a la dirección hacen de su forma de organización un modelo exitoso.

El nivel de efectividad alcanzado por el área es consecuencia de los diferentes cambios adoptados con el objetivo de lograr una completa adaptación a las necesidades comunicativas digitalizadas que han ido surgiendo desde su creación en 2008, con la profesionalización de la división con la contratación de una periodista, y en la que se ha

ido ejecutando una ampliación de canales informativos para adecuarlas a las nuevas necesidades comunicativas. En la actualidad, las distintas ramificaciones que integran la sección comunicativa genérica, presenta una visión propia de los tiempos digitalizados y que tienen en la imagen y los soportes audiovisuales sus principales benefactores para hacer efectiva una estrategia de información y formación.

En lo que al apartado interno se refiere, su clara intencionalidad de ofrecer una información práctica, veraz y clara a los 43.086 colegiados, a los que representan bajo la tutela de los distintos colegios provinciales, y a los que se añaden los otros colectivos objetivos internos, justifican la puesta en marcha comenzada en 2011 de un trabajo más específico y de mejora en la comunicativa interna con un planteamiento paralelo al adoptado en la comunicativa genérica que es donde se integra.

No hay existencia de una estructura propia para la comunicación interna pues su ubicación está integrada en el apartado genérico ya que, como ocurre en otros organismos analizados, atiende a una adaptación de los rasgos organizacionales que encuentran una mayor lógica al estar integrada por colegios provinciales, con existencia de secciones comunicativas correspondientes y cuya labor de coordinación responde al Consejo.

La comunicación interna del organismo responde a su consideración como estrategia focalizada mediante el Plan de Procedimiento interno recogido en el Plan Estratégico de Comunicación, ambos documentos ‘vivos’ con revisión anual y abiertos a modificaciones y adaptaciones. La visión responde a la intencionalidad de dotar a la comunicación como el medio mediante el cual transmitir los valores y la cultura corporativa para proyectar su identidad y aunar a colegiados, colegios, empleados del consejo y sus empleados.

Para ello se le dota de un ecosistema eficaz como resultado del acertado análisis, identificación y detalle de cada uno de los colectivos en el mapa de públicos internos. Son hacia ellos a quienes están dirigidas las distintas acciones desarrolladas mediante los diferentes canales de comunicación establecidos para dar respuesta a las necesidades informativas de las diferentes direcciones comunicativas.

Al respecto de las redes sociales como canales comunicativos internos, desde este estudio, no se considera una vía prioritaria como si otros que se propondrán para el conjunto de las instituciones analizadas. La dificultad de gestión de las denominadas comunidades por la libertad de publicación y transmisión de opiniones que sus integrantes pueden practicar hacen de ellas un elemento de difícil gestión y que pueden reportar más consecuencias negativas que positivas.

De forma general y en el apartado interno, el apoyo prestado por la dirección y su participación directa en la comunicación, con una clara implicación y coordinación con la sección, es fundamental para el desempeño exitoso de las tareas comunicativas internas mediante un calendario de actuación que facilita analizar el valor que la comunicación interna aporta a la institución a través de medios y sistemas de control y verificación de los flujos de información.

El buen hacer de la comunicativa interna, sin embargo, puede verse afectado por la no definición de ciertos componentes de importancia como la dificultad comunicativa que se presenta desde el consejo con los colegiados por la autonomía con la que cuentan los distintos colegios provinciales para su comunicación directa con el colectivo colegial.

A esto se añade el margen de mejora en la distribución de información y formación sobre las cuestiones relacionadas con la salud pública y hábitos saludables. Además, se establece una necesidad de ampliación de sistemas de medición cuantitativos y cualitativos que ayuden a destacar el valor contribuido por la comunicación interna al organismo con informes de resultados.

Son varias las amenazas a la que tiene que hacer frente esta organización como hacer frente a las posibles apariciones de desinformaciones e informaciones falsas, así como la saturación informativa por la cantidad de contenidos que la actualidad comunicativa requiere. La situación laboral de Eva María Repetto como empleada autónoma que presta labores de apoyo al área, más concretamente al apartado externo, y su desempeño idéntico en otro organismo, puede derivar en un conflicto de intereses futuro si no se mantienen los actuales estándares de compromiso e implicación.

7.3.1. Propuestas de mejoras

El área de comunicación del Consejo Andaluz de Médicos de Andalucía, liderado por María Conde y con el apoyo y la participación directiva mediante la figura de Manuel Pérez Sarabia, es una estructura comunicativa que ofrece rasgos de fiabilidad y garantía para la práctica comunicativa interna exitosa. Las mejoras que se puedan considerar a implantar desde este trabajo responden a continuar con la excelente línea de trabajo adoptada por el organismo de actualización y adaptación constante a las nuevas necesidades comunicativas surgidas y posibilidades que ofrece la digitalización para continuar en el éxito alcanzado de la comunicación interna.

Se proponen, por tanto, las siguientes mejoras:

- Oficializar la fusión de las secciones de secretaria y comunicación interna integrándolas en una sola dentro de la actual estructura comunicativa e incorporando a Verónica Fernández, secretaria del Consejo, como parte integrante del equipo comunicativa donde mantendrían las actuales labores realizadas;
- Valorar la posibilidad de incorporación a la organización de forma exclusiva de Eva María Repetto, dejando su condición de autónoma, con la creación de una relación laboral exclusiva que aumente, más del actual, el nivel de implicación y de compromiso con el área y con el Consejo y asumiendo una mayor cantidad y diversidad de tareas comunicativas;
- Implantar un modelo de trabajo comunicativo en cascada consensuado con los distintos colegios provinciales en la que sean delimitados aquellos contenidos internos que son susceptibles y necesitados de una transmisión coordinada de ambos organismos y que sean recogidos en los planes comunicativos de estos tipos de entidades para hacer frente al problema de dificultad de coordinación de la comunicación interna por la citada autonomía legítima de los colegios;
- Ampliación de enfoques: inserción laboral mediante la difusión de las necesidades de contratación de las distintas entidades sanitarias para la especialidad de médico y formación a colegiados sobre redes sociales, herramientas comunicativas digitales y su impacto en la reputación del Consejo. Presenta las ventajas de minimizar la amenaza principal de la posible aparición de la crisis de imagen derivado del uso de los colegiados del entorno digital, especificado en las redes sociales, y aumentar su papel de contribución como principales activos valedores del verdadero valor del organismo y, por tanto, esencial altavoz generador de reputación externa;
- Fomentar la difusión informativa y la formación sobre temas relacionados con la salud pública y hábitos saludables mediante la planificación de acciones comunicativas internas dirigidas a todos los públicos internos, fomentando su participación con el objetivo de que se conviertan en los principales transmisores;
- Instauración de un Plan de Evaluación del área por parte del máximo órgano de gobierno para evaluar el rendimiento de la sección en relación al valor que debe aportar la comunicación, y en concreto la interna, al Consejo;
- Ampliación de los instrumentos de medición de la comunicación interna: Sistemas de evaluación cuantitativos, mediante herramientas de analítica web y servidores de mailing, y sistemas de evaluación cualitativos con encuestas de clima y satisfacción dirigida a los propios colegios, colegiados, empleados y miembros directivos y organizativos y la recogida de *feedback* informal de los componentes

de la junta directa y los distintos colegios, así como una muestra de un número delimitado de colegiados. Los resultados permitirán refrendar con datos el valor que aporta la comunicación interna para la organización y proyectar las posibles rectificaciones, modificaciones y mejoras de todos los elementos presentes en la comunicación interna para ser plasmados en los distintos periodos de revisión establecidos del Plan Estratégico de Comunicación Interna;

- El calendario de actuación con una planificación de contenidos que recoja una distribución equilibrada en el tiempo de los contenidos dirigidos a los públicos internos es el mejor soporte para minimizar la amenaza de la saturación informativa. En el caso de que la actualidad requiera de la comunicación de un elevado nivel de informaciones, simplemente se trataría de dotarlas de un orden de preferencia, establecimiento que contenido es prioritario para los públicos internos y cuáles pueden ser compartido en otro momento, limitando la distribución informativa a un número coherente de asuntos;
- Creación de un apartado específico dentro del Plan de Contingencias Comunes con un protocolo de actuación especificado y detallado ante las desinformaciones e informaciones falsas;

7.4. Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos

El modelo de comunicación que presenta el Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Farmacéuticos representa un caso de éxito de la apuesta por la externalización de los servicios comunicativos delegando las tareas propias de este campo en el grupo de comunicación Euromedia Grupo con un resultado altamente positivo como lo demuestra los más de 20 años de relación laboral que sigue vigente.

La estructura comunicativa que se aprecia, a pesar de ser ajena al organismo, presenta una configuración profesionalizada, solida, actualizada y adaptada a las necesidades informativas actuales que requiere el máximo organismo de representación de los farmacéuticos. La organización, además, adquiere el beneficio que le ofrece la posibilidad de contar con la ayuda de perfiles especializados en las distintas tareas por la diversidad de empleados comunicativos con los que cuenta la empresa de comunicación.

No se da la existencia específica de una sección de comunicación interna, está tiene su presencia en el área genérica mediante la sección de comunicación corporativa. El hecho comentado desde el propio organismo que el tiempo dedicado a las tareas objeto del estudio es el de ‘media persona’ invita a reflexionar sobre si está siendo adecuado el

aprovechamiento de todos los recursos de los que dispone el organismo para la práctica comunicativa interna o si esta es delegada en su mayoría a los propios colegios.

Esta situación lleva a la consideración de que la comunicación interna se está practicando más, en la mayoría de los casos, como una técnica y no como una estrategia con la planificación de acciones comunicativas específicas, siendo esta última adoptada por los distintos colegios por la responsabilidad asumida de ejercer la comunicativa interna directa con los colegiados.

Se puede afirmar, por tanto, que, en la mayoría de los casos, la comunicación interna del consejo está dirigida a los colegiados pero que su éxito depende de la eficacia del desempeño de los colegios provinciales por ser ellos los receptores de la información interna que luego deben de transmitir. Solo así puede entenderse esta situación. Es en este contexto comunicativo, por tanto, el que evidencia la dificultad apreciada por el máximo órgano representativo de los farmacéuticos de alcanzar al público final, los colegiados.

A pesar de esta matización, la comunicación interna está guiada por el Plan Estratégico de Comunicación Interna, contemplado dentro del Plan Estratégico de Comunicación. Ambos documentos son correctamente revisados con periodicidad anual y en contexto concretos que así lo requieran y complementados con el Manual de Identidad Corporativa.

Es en el PECCI donde está integrados todos los elementos que hacen factible la comunicación interna. El trabajo está centrado en los colectivos internos, estudiados y detallados en el mapa de públicos, mediante las vías comunicativas mencionadas en el análisis, con la visión de efectuar una adecuada coordinación de la comunicación de los colegios provinciales y los mensajes compartidos que puedan tener un impacto en la opinión pública externa.

Es por ello que se pretende mantener informados y aunados a los distintos públicos internos del organismo mediante la transmisión de los valores y la cultura corporativa mediante la transmisión de información con un modelo en cascada donde los colegios actúan como intermediarios en la recepción de los mensajes de los colegiados.

El apoyo y respaldo de la dirección suponen indispensable para la organización para hacer efectiva la comunicación genérica y la comunicativa. La total implicación del primer nivel directivo y su participación en las tareas comunicacionales, a través de las reuniones semanales mantenidas entre ambas divisiones organizativas, con una notable coordinación, reflejan el valor de importancia otorgado a la comunicación en su conjunto.

La gestión está planificada en base a una temporalidad a corto plazo para la organización y desarrollo de las acciones comunicativas cuyo impacto tiene su medición en resultados únicamente de alcance cuantitativos que impactan en el Plan de Evaluación del área que se ejecuta desde la Secretaría General del Consejo.

El notable desarrollo del conjunto de la comunicación y, centrado, de la comunicación interna puede ser objeto de mejora por la no inclusión de los empleados dentro del mapa de públicos internos, la falta de una planificación a largo plazo con contenidos básicos que este abierta a modificaciones y la incorporación de nuevas herramientas a los sistemas de medición cuantitativos y un nuevo modelo de resultados cualitativos que reflejen el valor aportado por la comunicación interna a la institución.

La consideración, además, de que la comunicativa interna es ejecutada como una técnica desde el consejo viene derivada del tiempo ocupado por los profesionales a estas tareas y la dependencia directa del éxito de las acciones a la ejecución realizada por los colegios como intermediarios, lo que evidencia el fallo del sistema comunicativo en cascada.

Se da la existencia, además, de una evidente preocupación desde el organismo por la amenaza que supone la aparición de las crisis de imagen, derivadas del desempeño que realizan los colegiados de las redes sociales. El actual escenario digital posibilita al integrante de cualquier organismo un altavoz que tiene sus consecuencias directas en la reputación asociada a la institución.

7.4.1. Propuestas de mejoras

Son numerosos los beneficios que contiene la estructura actual y que contribuye al valor que la comunicación interna debe aporta al organismo. No obstante, con la intencionalidad de que la comunicativa interna reporte mayores réditos y dado los inconvenientes señalados y las principales oportunidades que se le presenta al organismo para contribuir a destacar su verdadero valor al organismo, se proponen desde este estudio las siguientes mejoras:

- Incluir a los seis empleados del organismo dentro del mapa de público interno y objeto directo de las comunicaciones. Ellos, por su integración en la institución, también son embajadores de marca y altavoces de difusión interno y externo de los valores que atesoran al organismo y su desempeño. Es por ello que deben de estar al tanto de la mayoría de sucesos que ocurran y se emitan desde la entidad de manera que, desde dentro, contribuyan al aumento reputacional externo;

- Implantación de un modelo de trabajo comunicativo en cascada consensuado con los distintos colegios provinciales en la que sean delimitados aquellos contenidos internos, teniendo su origen en el Consejo, que son susceptibles y necesitados de una transmisión coordinada de ambos organismos, siendo el segundo quien asuma una mayor cantidad y responsabilidad de este tipo de contenidos, y que sean recogidos de forma conjunta en los planes comunicativos de cada entidad para hacer frente al problema de dificultad de coordinación de la comunicación interna por la citada autonomía legítima de los colegios;
- Realización de un calendario de actuación anual que recoja una distribución equilibrada en el tiempo de los contenidos dirigidos a los públicos internos que complemente a la planificación semanal. Este contribuirá a una planificación más completa que aumente la eficacia en la ejecución de las acciones y la consideración de posibles efectos externos, además de minimizar la posible amenaza de saturación o desinformación informativa interna;
- Ampliación de los instrumentos de medición de la comunicación interna. Los sistemas de evaluación cuantitativos existentes pueden complementarse con los datos que se pueden extraer de los servidores de mailing. Junto a estos, implantar sistemas de evaluación cualitativos con encuestas de clima y satisfacción dirigida a los propios colegios, colegiados, empleados y miembros directivos y organizativos y la recogida de *feedback* informal de los componentes de la junta directa y los distintos colegios, así como una muestra de un número establecido de colegiado. Los resultados permitirán refrendar con datos el valor que aporta la comunicación interna para la organización y proyectar las posibles rectificaciones, modificaciones y mejoras de todos los elementos presentes en la comunicación interna para ser plasmados en los distintos periodos de revisión establecidos del Plan Estratégico de Comunicación Interna;
- Ampliación de enfoques: formación a colegiados sobre redes sociales, herramientas comunicativas digitales y su impacto en la reputación del Consejo. Presenta las ventajas de minimizar la amenaza principal de la aparición de la crisis de imagen derivado del uso de los colegiados del entorno digital, especificado en las redes sociales, y aumentar su papel de contribución como principales activos valedores del verdadero valor del organismo y, por tanto, esencial altavoz generador de reputación externa.

7.5. App y Chat Interno

Común a todos los organismos y asociadas a las propuestas de mejoras individualizadas a cada organismo, se propone la implantación de dos herramientas que facilitarían la comunicación interna en todos los sentidos direccionales, ascendente, descendente y departamental. Estas son la creación de una aplicación de software (App) personalizada y propia a cada organismo y la instalación de un chat interno de trabajo.

En el primero de los casos, la digitalización actual ha propiciado que las diferentes aplicaciones móviles hayan convertido al dispositivo móvil en el principal vehículo comunicativo entre personas. Son numerosas las ventajas que puede recoger esta vía comunicacional para aunar la comunicativa interna, por la integración de diferentes canales de comunicación, en interés de los públicos internos. Una App incluye y permite:

- Funciones propias de la página web como elemento complementario.
- Mantenimiento y actualización de datos mediante la intranet.
- Notificaciones de noticias e informaciones, de distinta categoría, del interés del colegiado con acceso dentro de la propia aplicación. Actualmente esta labor, en la mayoría de los casos, se desempeña mediante WhatsApp, por lo que su uso quedaría limitado al ámbito laboral reduciendo el riesgo de que la recepción de mensajes por parte de un colegiado puede ser considerada como una intromisión en su privacidad.
- Delimitar las notificaciones y contenidos de interés para cada colegiado siendo estos quienes actúan de filtro al activar o desactivar los avisos.
- Comunicación directa con colegiados mediante el chat de la App.
- Sistemas de medición cuantitativos que permiten obtener datos complementarios a los citados en las distintas propuestas de mejoras y que contribuyan a la cuenta de resultados y a resaltar el valor de la comunicativa interna para el organismo.

La segunda de las herramientas está centrada en mejorar la operativa del organismo y las tareas propias del departamento de comunicación, como elemento de unión de toda la institución, y sus interacciones con otras áreas y niveles jerárquicos. El establecimiento de un chat interno con presencia de todos los componentes institucionales y uso limitado a los mismos aportaría beneficios de una interacción rápida, inmediata y continuada en el tiempo que facilitarían el flujo comunicativo a nivel intradepartamental, y con los diferentes órdenes directivos verticales, y la resolución de conflictos a nivel interno. *Microsoft Teams* es, actualmente, la herramienta más demandada para el chat interno y por las diversas oportunidades que posibilita para la ejecución de la comunicación interna.



8. BIBLIOGRAFÍA

ABENDAÑO, M., & SÁNCHEZ, L. (2020). *De la comunicación interna al diálogo organizacional*. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. La Laguna (Tenerife): Cuadernos Artesanos de Comunicación, n°178 (pp.47-60).

ACED, C., AROCAS, M. & MIQUEL, S. (2021). *Manual de Comunicación Interna*. Madrid: Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.

ALMENARA, J., ROMEO, M., & ROCA, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.

Autodiagnóstico en comunicación interna (2021). Equipo Humano [Internet]. 1 de junio. Disponible en: <https://www.equipo humano.com/autodiagnostico-comunicacion-interna/>

BANDA, L. (2019). *Cuestionario para el diagnóstico de comunicación interna*. Agencia de comunicación interna [Internet]. 6 de junio. Disponible en: <http://palabradecopy.com.mx/cuestionario-diagnostico-de-comunicacion-interna/>

BERCERUELO, B. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación.

CACM - CONSEJO ANDALUZ DE COLEGIOS DE MÉDICOS [Internet]. Disponible en: <https://cacm.es/>

CACOF - CONSEJO ANDALUZ DE COLEGIOS OFICIALES DE FARMACÉUTICOS [Internet]. Disponible en: <https://www.cacof.es/>

CASTRO, A & DÍAZ, P. (2020). “*Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española*”. *Profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290324.

COLEGIO PROFESIONAL DE PODÓLOGOS DE ANDALUCÍA [Internet]. Disponible en: <https://copoan.es/web/>

COLEGIO OFICIAL DE ÓPTICOS-OPTOMETRISTAS DE ANDALUCÍA [Internet]. Disponible en: <https://www.cooooa.org/>

Colegios Profesionales Registrados de Andalucía (2021). Junta de Andalucía. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/datosabiertos/portal/dataset/colegios-profesionales-registrados#ods>

Consejos andaluces de Colegios Profesionales (2021). Junta de Andalucía. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/datosabiertos/portal/dataset/consejos-andaluces-de-colegios-profesionales>

CUENCA, J. & VERAZZI, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.

DEL POZO LITE, M. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresas*. EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

DIRCOM - Asociación de Directivos de Comunicación. (2005, marzo). *El estado de la Comunicación en las empresas españolas*.

DIRCOM - Asociación de Directivos de Comunicación. (2010, mayo). *El estado de la Comunicación en España 2010*.

DIRCOM - Asociación de Directivos de Comunicación. (2018, julio). *El estado de la Comunicación en España*.

DIRCOM - Asociación de Directivos de Comunicación. (2021, febrero, 18). *Manual de Comunicación Interna: Hacia una nueva definición de las relaciones con los empleados* [Archivo de vídeo]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Whby54B9d7s&t=556s>

JIMÉNEZ, A. M. E. & MORALES, F. (2015). *Somos estrategias: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gedisa Editorial.

La comunicación interna gana peso en tiempos de teletrabajo (2020). Cinco Días [Internet]. 17 de septiembre. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/17/fortunas/1600369389_219280.html

MORALES, F. (2001). *Comunicación Interna*. En Benavides, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000 (pp. 219-247).

MORALES, F. (2012). La Comunicación Interna: herramienta estratégica de gestión para empresas excelentes. *Aprende RH. La revista de los recursos humanos y del e-learning*, 34, 46–51.

MUÑOZ, C. (2009). *Cuaderno de Comunicación. Colegios Profesionales y Colegiados*. Unión Profesional.

PUEBLA, B. & FARFÁN, J. (2018). *Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés*. *Revista Prisma Social*, (22), 113–126. Recuperado a partir de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590>

PUERTAS, R. & VALDIVIEZO, C. (2020). *Transformación digital frente al rol del comunicador interno*. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C.

(2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. La Laguna (Tenerife): Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº178 (pp. 61-79).

ROBLES, M.Á. (2014a). *La Comunicación Interna en los colegios profesionales. El caso de la farmacia andaluza* [Tesis Doctoral]. Sevilla: Deposito de Investigación, Universidad de Sevilla.

ROBLES, M. Á. (2014b). *Ideas para modernizar la comunicación (interna y externa) de los colegios profesionales*. Topcomunicacion [Internet]. 16 de septiembre. Disponible en: <https://www.topcomunicacion.com/propuestas-para-modernizar-la-comunicacion-interna-y-externa-de-los-colegios-profesionales/>

ROBLES, M. Á. (2018). *Quince conclusiones sobre la Comunicación de los Colegios Profesionales*. Euromedia Comunicación Grupo [Internet]. 1 de febrero. Disponible en: <https://www.euromediagrupo.es/quince-conclusiones-sobre-la-comunicacion-de-los-colegios-profesionales/>

SPETH, C. (2016). *El análisis DAFO*. 50Minutos.es.

VILLAFAÑE, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Pearson Educación.

XIFRA, J. (2020). “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19”. *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, e290220

ZAPATA, L. (2020). *El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal*. En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. & Valdiviezo-Abad, C. (Eds.), (2020). *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. La Laguna (Tenerife): Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº178 (pp.29-45).



9. ANEXOS

ANEXO 1: El Plan Estratégico de Comunicación Interna

1. El Plan Estratégico de Comunicación Interna

“Comunicar sin planificar puede ser tan malo como no comunicar” (Cuenca y Verazzi, 2018)¹. El plan estratégico de la comunicación interna es el documento base donde se establecen las diferentes estrategias comunicativas que ponen en marcha dentro de una estructura organizativa y tiene como destinatarios los diferentes públicos internos.

Para Saló (2007, citado en Zapata, L., 2020, p. 37) se trata de “una secuencia de etapas que comprenden: el diagnóstico, diseño, ejecución y control de las acciones de comunicación”, mientras que, para Martín, citado en la misma publicación, es una “guía nos permite saber hacia dónde nos dirigimos, por qué, cómo y en qué momento, sin olvidar que hay que coordinar todos los pasos, acciones y fases a realizar”.

De una forma u otro, el Plan Estratégico de Comunicación Interna (PCEI) marca hacia donde se quiere ir, que destino alcanzar y como se logrará. Es el elemento práctico que recoge todas las estrategias para su ejecución mediante acciones dirigidas, en forma de mensajes, a un público a través del uso de los diferentes canales. Hay que recordar que uno de sus objetivos principales se centra en alinear a los miembros integrantes de la organización con la identidad, cultura y estrategia corporativa de la misma. Sus beneficios son altamente positivos: mejor nivel de participación y una mayor colaboración interna que tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados.

El PECEI es de utilidad, según Zapata, L. (2020), y citando a Vicuña (2003) y sus reflexiones acerca de la importancia de diseñar un plan estratégico para cualquier estructura organizativa aconsejadas, para:

- “Enmarcar todas las decisiones y acciones de comunicación interna dentro de un proyecto.
- Recordar a las audiencias internas los valores, la misión y visión empresarial.
- Difundir los objetivos a largo plazo, definir funciones y responsabilidades a niveles clave.
- Coordinar las comunicaciones internas entre áreas.
- Permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas.
- Difundir un proyecto de futuro ilusionante, sólido y consistente” (p. 39).

¹ Citado en Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

Tiene que incluir, por tanto, una serie de parámetros que deben estar bien definidos para alcanzar la mayor eficacia y que, de acuerdo con Aced (2018)², son los siguientes:

1. Planteamiento y definición de los objetivos que se desean conseguir.
2. Establecer los públicos internos de la organización hacia quienes estarán dirigidos los mensajes.
3. Diseño de los mensajes a transmitir.
4. Planificación de las estrategias para la transmisión de los mensajes.
5. Elegir los canales a través de los cuales se ejecutarán los mensajes.
6. Establecer las acciones a realizar.
7. Planificar el calendario de ejecución de las acciones.
8. Diseñar el plan de acción.
9. Tener en cuenta el presupuesto y los recursos de los que se dispone.
10. Medir los resultados y reajustar la estrategia si fuera necesario.

Hay que resaltar la importancia de una posible readaptación de la estrategia por la tendencia cambiante que pueden mostrar los diferentes elementos que están incluido el PECCI, desde los objetivos y los públicos, pasando por los mensajes, canales y presupuesto, hasta las propias herramientas de medición de resultados. Este es el motivo por el cual es importante revisar el plan cada cierto tiempo por si requiere de una actualización del mismo que se adapte y ajuste a las nuevas tendencias.

Todos los elementos mencionados se agrupan en lo que el Manual de Comunicación Interna, de Dircom, ha definido como cuatro grandes fases (Gráfico 1):



Gráfico 1: Elaboración propia.
Fuente: Manual de Comunicación Interna

² Autora citada en el Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

1.1. Fase de investigación.

La investigación es la primera de las cuatro fases que se recogen en un PECEI. Todo plan de comunicación, incluido el interno, se inicia con una fase investigativa pues nos permite extraer un diagnóstico y entender la situación actual de la comunicación en un organismo, así como conocer a la institución. Comprender cuál es la identidad y el propósito corporativo de una organización nos permitirá más adelante, una vez conocido el estado en el que se encuentra la comunicación, establecer unos objetivos claros.

Para conocer las dos partes que influirán en el desarrollo del PECEI, se pueden poner en marcha diferentes procesos, siendo la realización de diferentes auditorías el procedimiento más adecuado. El Manual de Comunicación Interna de Dircom, plantea llevar a cabo las siguientes auditorías.

- Auditoría del estado actual de la comunicación dentro de la empresa.
- Auditoría de la entidad corporativa.
- Estudio de clima y reputación.
- Auditoría de canales y mensajes.

Cada uno de los estudios nos llevarán a conocer en profundidad la identidad corporativa de la organización y el estado en el que se encuentra la comunicación. El primero de los análisis estudia el estado comunicativo interno a todos los niveles, tanto pasado y presente, como punto de partida y posibilitará tener conocimiento del nivel de implicación de la dirección en la comunicación, la importancia que se le da al departamento y la evolución que ha sufrido el mismo, cambios y actualizaciones incluidas, así como la parte más práctica como son los flujos comunicativos y las acciones empleadas.

Igual de importante es conocer su identidad, lo que la estructura dice ser, y con la que descubriremos su filosofía y propósito corporativo. Para responder a la primera de estas dos cuestiones, el Manual de Comunicación Interna propone el método de la telaraña de Bernstein, técnica que permite visualizar la percepción real que tienen los integrantes sobre los valores de la organización y valorado por numerosos autores de la materia como un buen método para conseguir información acerca de la filosofía corporativa.

En cuanto a la cultura corporativa, este mismo manual plantea un mecanismo tan eficaz para la obtención de datos como son las entrevistas directas con dirigentes para la recopilación de información de interés que nos permita hacer una configuración característica del organismo. Los directivos nos aportarán la visión cultural y los integrantes de diferentes categorías de una organización, con la realización de encuestas, hará que tengamos conocimiento del clima y la reputación que tienen la estructura a nivel

interno. Ser conscientes de lo que las personas piensan de la organización a la que pertenecen nos llevará a plantear unos objetivos más claros.

El último proceso de la investigación es, quizás, el más importante por ser la parte que pone en práctica el trabajo para los fines y estrategias marcadas. De esta forma, resulta necesario la recopilación informativa acerca de los canales comunicativos de los que se disponen en la estructura, históricos de mensajes, la disposición de los mapas de públicos internos de los que se componen y un perfil de los mismos y herramientas de medición. Es lo que nos llevara a realizar en el PECEI una configuración según sea las características propias de la identidad corporativa.

Las conclusiones extraídas de los estudios pasarán a estar reflejadas en el Análisis DAFO, donde quedará constancia de las fortalezas y debilidades que presentan la organización a nivel interno, así como de las amenazas y posibilidades que muestra a nivel externo. Es la base sobre la que trabajar nuestro Plan Estratégico de Comunicación Interna.

1.2. Fase de planificación

Conocida la identidad corporativa y el estado real de la comunicación existente dentro de la infraestructura interna, es el momento de comenzar a diseñar el PECEI. La fase de planificación es la etapa de concreción de los siguientes parámetros.

1. Objetivos.
2. Mapa de públicos.
3. Estrategias.
4. Acciones.
5. Canales online y offline.
6. Mensajes.

1.2.1. *Objetivos*

“¿Con que finalidad ponemos en marcha el plan estratégico de comunicación interna? Los objetivos responden a esta pregunta. Se trata de propósitos concretos, a corto o medio plazo, que se pretenden lograr con la ejecución del plan” (Cuenca y Verazzi, 2018, c. p. Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021, p. 75).

Los objetivos tienen que tener categoría SMART, criterios que hacen referencia a las características básicas que deben tener los fines y permiten que sean medibles:

- *Specific* (Específico)
- *Measurable* (Medible)

- *Attainable* (Alcanzable)
- *Relevant* (Relevante) *and Realistic* (Realista)
- *Timely- related* (concretados en tiempo) *and Targeted* (dirigidos a públicos concretos)

Al margen de los propósitos trazados, estos tienen que conseguir la alineación de los integrantes con la organización y estar vinculados con los planteados en comunicación externa como elementos componentes de una estrategia de comunicación global. Dada que las organizaciones que se estudian en este trabajo no tienen objeto de negocio, carecen de importancia su cohesión a este respecto, pero para aquellas que planteen esta línea, debe seguir un criterio de coherencia con los objetivos que se planteen.

El dinamismo de la realidad lleva a Xifra y Lalueza (2009) a otorgarle la calidad de “alterables y presupuestables”. De la misma manera, plasmar con claridad lo que se pretende alcanzar nos facilitará su alcance y su medición posterior: “Por eso es necesario conocer el punto de partida y se recomienda concretar en la redacción del objetivo el cambio esperado” (Marca, 2018)³.

Francisca Morales, (2001 p. 234) referencia al Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total en base a que “cualquier empresa necesita decir lo que es y lo que hace, tanto hacia el exterior, como hacia dentro de la propia organización” para resaltar la importancia adquirida por la Comunicación Interna dentro de las organizaciones.

Para conseguir implantar un sistema integral de gestión de calidad como es el de la ‘Calidad Total’ es necesario que la alta dirección se apoye en la comunicación interna como herramienta imprescindible para implicar en el proceso a todo el conjunto humano que conforma la organización.

Planteamiento que, en base a unos principios de calidad total, sustentada en el compromiso del estamento directivo, la implicación de las personas, la transparencia en la organización y la movilidad de todos los integrantes como verdadero motor de inteligencia de la institución, reporta a la comunicación interna las siguientes ventajas:

- “Aumenta en los trabajadores el interés por el trabajo.
- Consigue un sentimiento de pertenencia a la empresa
- Es un factor de motivación para las personas.

³ Las citas mencionadas en este párrafo, tanto de Xifra y Lalueza, así como Marca, aparecen recogidas en el Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

- Permite, a todo el personal que la compone, conocer los problemas y objetivos de la empresa.
- Facilita la comprensión de las razones que fuerzan a tomar determinadas decisiones.
- Genera una retroalimentación con los trabajadores y ayuda a obtener sus aportaciones.
- Crea una cultura organizativa.
- Propicia cercanía y credibilidad entre la dirección y los trabajadores.
- Favorece hábitos de trabajo basados en la colaboración persona e intradepartamental.
- Potencia el trabajo en equipo.
- Refuerza la imagen corporativa de la empresa hacia el exterior” (p. 237).

De esta forma, y teniendo en cuenta los propósitos genéricos que diversos autores proponen para la Comunicación Interna, se plantean en este trabajo los siguientes objetivos:

1. Construir y propagar la cultura corporativa.
2. Alcanzar el sentido y orgullo de pertenencia de los integrantes a la organización.
3. Implicar a la dirección en el proceso de Comunicación Interna reforzando su participación.
4. Integrar a todos los componentes y hacerles partícipes como miembros de un proyecto único y común.
5. Favorecer la actuación de todos los integrantes como transmisores de la identidad corporativa.
6. Mantener informado a los integrantes de la organización.
7. Garantizar los criterios de coherencia, transparencia informativa y de gestión.
8. Asegurar y garantizar los flujos de comunicación ascendente, descendente y horizontal.
9. Proyectar una imagen positiva de la organización.
10. Mejorar los resultados de la organización.
11. Captación, retención y promoción de talento.

1.2.2. Mapa de públicos

Tan importante es saber qué decir como conocer hacia quien nos vamos a dirigir. El mapa de público interno recoge los diferentes perfiles de los miembros que integran una organización y receptores de la Comunicación Interna. Los destinatarios internos no

solo están compuestos de forma principal por el conjunto de trabajadores de una estructura, sino que este incluye cualquier componente de la institución sin que su posición jerárquica en la estructura sea tenida en cuenta. Motivo por el cual se resalta la necesidad de definir los distintos perfiles que pueden existir.

Dada la diversidad característica de los diferentes grupos que podemos encontrar dentro de una estructura organizativa, son diferentes los autores que hablan de la necesidad de segmentar a los públicos agrupándolos por intereses comunes y necesidades informativas.

Cuenca y Verazzi (2018, c. p. Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021, p. 77) resaltan la dificultad de delimitar la diferencia entre público interno y externo ya que “la organización, no forman un grupo homogéneo”. La recopilación de información acerca de las diversas figuras se antoja crucial para no dejar fuera del mapa a ningún posible grupo de interés y ubicarlos en el mismo según sea su importancia para la organización.

La complejidad de distinguir entre públicos internos y externos debido a la propia confusión hoy día de resaltar una frontera, cada vez más difusa, entre comunicación interna y externa no debe impedirnos tener claro a las personas hacia las que dirigir la comunicativa interna. Villafañe, J. (1999)⁴ los agrupa en colectivos que “requieren acciones de comunicación e información propias y diferenciadas de los mensajes corporativos que se dirigen a la totalidad de la plantilla”.

Para Cuenca, J. (2018), los actores que intervienen en la Comunicación Interna como grupos hacia los que se dirige las acciones comunicativas presentan características de heterogeneidad, diversidad, multifuncionalidad, interconexión y dinamismo, unos miembros que, para Morales, F. (2001), son los siguientes:

- “Empleados.
- Directivos.
- Técnicos.
- Mandos intermedios.
- Trabajadores de cuello blanco.
- Trabajadores de cuello azul.
- Propietarios.
- Representantes de los trabajadores.
- Sindicatos.
- Comités de empresas” (p. 220).

⁴ Citado en Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

1.2.3. Estrategia

Las estrategias programadas deben de estar enfocadas a la persecución de los objetivos, de categoría SMART, motivo por el que el planteamiento, al igual que los fines establecidos, “ha de ser realista y tener en cuenta la disponibilidad de tiempo y recursos que tiene la organización” (Xifra y Lalueza, 2009)⁵, así como estar bien definidas para no caer en el error. Es la respuesta que se plantea al cómo lograrlo. La consecución de objetivos puede alcanzarse mediante la proposición de una o varias estrategias, dando lugar a la posibilidad de que algunas de ellas coexistan para perseguir un destino común.

5.2.4. Acciones

Las acciones llevan al plano práctico las estrategias diseñadas y puestas en marcha para el alcance de los objetivos marcados. Hacen realidad los fines mediante la aplicación real de técnicas en las que la organización puede mantener bajo su control o depender de la actuación de sus públicos internos.

En el primero de los casos, el organismo emprende acciones internas bajo su propia supervisión como son el envío de boletines internos, creación de campañas o videos corporativos o la actualización de noticias de la página web de la institución. Las ajenas a su autoridad dependen plenamente de los componentes de la estructura y los resultados no alcanza el control organizativo. Es lo que ocurre con la puesta en marcha, por ejemplo, de una campaña de *employer branding* con embajadores internos, la organización selecciona los perfiles elegidos para sumarse al programa, pero la eficacia final depende de la puesta práctica realizada por los miembros integrantes.

El Manual de Comunicación Interna establece la combinación de ambos tipos de acciones como elemento beneficioso para un PEI, siendo seleccionados teniendo en cuenta objetivos y públicos internos y siguiendo un esquema direccional con este orden: “Objetivos – mapa público – estrategia – acciones”.

Es este mismo manual quien propone la elaboración de fichas específicas para cada una de las acciones que nos facilitara toda la labor pues se recopilan los siguientes datos:

- Qué objetivo persigue.
- A qué público se dirige.
- En qué estrategia se enmarca.
- Cuál es el mensaje que se desea transmitir.

⁵ Citado en Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

- Qué canales se usarán para llevarlo a cabo.
- Descripción de la acción.
- Periodo de ejecución.
- Responsable de gestión y seguimiento.
- Indicadores de control y seguimiento.

1.2.5. Canales

Los canales son los medios a través de los cuales se hacen efectivas las acciones que conectan a la organización con los diversos públicos internos y el alcance de los objetivos. Sus principales funciones es la de fomentar un “desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas, transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma” (Kreps, 1990, c. p. Morales, F., 2001, p. 225) Al igual que el resto de elementos, los canales deben estar bien definidos, así como existir una coordinación entre los mismo para dotar de coherencia a las transmisiones comunicativas hacia los diferentes públicos que integran la estructura.

El contexto de digitalización actual tiene una contribución notable en la aparición novedosa de herramientas digitales, lo que requiere de una revisión y actualización constante de los canales a través de los cuales se transmite informaciones. No obstante, a pesar del auge de las herramientas digitales, Argenti (2014, citado en Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021, p.84) resalta que “la comunicación cara a cara aún sigue siendo uno de los canales más efectivos para la comunicación interna”.

Cuenca y Verazzi (2018) resaltan que los canales formales e informales “no son excluyentes, sino complementarios, y que el plan de comunicación interna debería incluir ambos o de lo contrario es posible que se produzcan tensiones”⁶. Son numerosos los canales que pueden existir dentro de una estructura organizativa y que dan funcionamiento al PEI. La selección de las herramientas tiene que ser adaptada a las características de la estructura organizativa, basando su elección a los objetivos, estrategias y acciones definidas, y, sobre todo, a los rasgos definitorios de sus públicos.

Su funcionamiento no es igual de valido para todas las estructuras pues hay que tener en cuenta las singularidades de cada institución. La idiosincrasia, estructuras e identidad corporativa lleva a que en los organismos unos canales funcionen mejor que otros. A nivel genérico, se plasma aquí un listado de canales que puede servir de orientación:

⁶ Cita recogida en el Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

1. Canales Offline.

- Revista corporativa interna.
- Reuniones presenciales (De departamentos, con otras divisiones, con la dirección...)
- Actos o eventos presenciales (Formaciones, conferencias, presentaciones, seminarios, cursos...)
- Tablones de anuncios.
- Notas internas operativas.
- Cartelería.
- Grupos de trabajo.
- Llamadas de teléfono.
- Correo postal.

2. Canales Online.

- Intranet.
- Redes Sociales.
- *Newsletter*.
- Comunicaciones a través de correo electrónico.
- Revista corporativa interna digital.
- Reuniones *online* (De departamentos, con otras divisiones, con la dirección...)
- Actos o eventos *online* (Formaciones, conferencias, presentaciones, seminarios, cursos...)

Existe la proposición de Brandolini y González Frigoli (2008)⁷ de completar estos elementos con una “red de trabajadores internos: una red de facilitadores de la comunicación formada por empleados con vocación y habilidad comunicativa, y dotes de liderazgo” con la que se facilitaría la difusión y transparencia informativa.

Al respecto de la existencia de una combinación de canales abierta a las necesidades comunicativas de la organización, el estudio sobre “La comunicación interna y la gestión del bienestar y la felicidad en la empresa española” concluye que un 84,1% de los encuestados indica que el futuro de la Comunicación Interna pasa por el uso de herramientas digitales con la combinación de relaciones interpersonales con la mirada puesta en la participación, interactividad e integración de los públicos internos, y la digitalización mediante el uso de redes sociales, aplicaciones internas o la realidad virtual.

⁷ Propuesta que se recoge en el Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

1.2.6. Mensajes

La importancia de definir cada parte integrante del PECEI tiene su reflejo final en los mensajes que se desea transmitir a los públicos internos, por lo que no quedan exentos de ser adecuados, en sentido y forma, al resto de los elementos con la única intención de lograr los objetivos propuestos. Es necesario, por tanto, la definición de ideas claves a transmitir y que se reflejen en la composición y concreción de los mensajes.

“Las ideas claves son las líneas maestras del discurso interno corporativo, el hijo argumental del que se desprenden los mensajes. Hay que diferenciar entre dos tipos de mensajes: los generales y los segmentados” (Cuenca y Verazzi, 2018)⁸. Los generales responden al envío masivo de mensajes a todos los componentes y públicos de la organización para informar de un tema que es considerado de interés general para toda la estructura organizativa. Los mensajes segmentados tienen como receptores a un sector concreto del público interno y da respuesta a “unas necesidades concretas y de objetivos específicos” (Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021, p. 86).

El diseño de “un ecosistema mediático que permita fácilmente segmentar, reducir al mínimo los mensajes generales” (Cuenca y Verazzi, 2018)⁹ como medio de evitar la saturación informativa y aumentar la efectividad de los mensajes, es una de las recomendaciones que se proponen, así como la de “definir uno o varios mensajes para cada público” (Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021, p. 87), aunque algunos de ellos puedan ser de utilidad para varios públicos.

La adecuación de la forma, por su parte, viene dada por concretar el tono y el estilo para la transmisión de los mensajes: formal, informal, directo, cercano, corporativo, personal... El establecimiento de estos contenidos emitidos, que marca el formato del mensaje, pueden ser recogidos, como plantea el enunciado manual, en un “manual de estilo de comunicaciones internas”, lo que “facilitara la coherencia” de los temas susceptibles de transmisión.

1.3. Fase de implementación

Concluida la etapa de la planificación del PECEI, llega el momento de poner en práctica todo el trabajo anterior. La fase de implementación dará respuesta a la organización planificada de las estrategias, las fechas de inicio y la duración de las acciones, los recursos de los que se dispone y a los responsables de ejecutar las tareas.

⁸ Citado en Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

⁹ Citado en Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

1.3.1. Calendario

Existe la importancia de saber qué comunicar, pero también cuanto comunicar y encontrar el equilibrio cuantitativo en la transmisión de informaciones. En el caso de la comunicativa interna no es conveniente situarse en ninguno de los dos extremos, pues tan perjudicial puede ser informar poco como excederse en las comunicaciones. En el primero de los casos deriva en integrantes pocos informados y la aparición de rumores. Por el contrario, el exceso puede provocar una saturación informativa y con ello de los propios canales de información, lo que da lugar a la aparición de un ‘ruido’ excesivo, por la gran cantidad de comunicaciones a procesar, que termine por llevar a los públicos internos a la desconexión comunicativa y, *per se*, de la institución.

Se plantea la necesidad, de esta forma, de establecer un calendario de actuación que nos lleve a ejecutar acciones para dotar de información equilibrada temporalmente a los integrantes de la institución y que les lleve a estar informados de la actualidad institucional, y profesional en el caso del campo de estudio de este trabajo, evitando así caer en la escasez o abundancia informativa. “Es importante contar con un buen *timing*. (...) Tan importante es la selección de los mensajes y los soportes mediante los que se difunden, como escoger el momento idóneo para hacerlo” (Cuenca y Verazzi, 2018)¹⁰.

El contexto actual es un momento de sobreinformación, consecuencia directa de la cantidad de canales y medios a través de los que un usuario puede acceder a cualquier tipo de información. En ese sentido, Arroyo y Yus (2007)¹¹ puntualizan que “una cosa es comunicar y otra aburrir a los empleados con informaciones poco útiles que no les interesan”, lo que invita a economizar informativamente, administrando bien los tiempos para destacar entre la gran cantidad de contenido que, en el caso de los colegios profesionales, los colegiados pueden encontrar al margen de la institución.

El hecho de “el empleado de hoy es un consumidor sofisticado de información (Argenti, 2014) que resulte difícil de atraer, resalta la importancia del calendario y su labor donde “no solo distribuye en el tiempo las acciones sino también los contenidos, para evitar que los mensajes puedan solaparse y competir en atención (Cuenca y Verazzi, 2018)¹².

Existen numerosas fórmulas para la realización de calendarios: planificación general de acciones, planificación individual previa de cada acción, duración de campaña y/o acción, contenidos recogidos en cada campaña o acción, ir concretando cada acción puesta en

¹⁰ Cita recogida en el Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

¹¹ Afirmación recogida en el Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

¹² Las citas recogidas en este párrafo están recogidas en el Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

marcha durante el avance de la misma... La importancia radica en una buena estructuración que planifique y detalle bien cada acción sin dejar nada en el aire.

Sin embargo, conviene tener en cuenta la consideración de efectos externos que afecten a las acciones e impliquen la revisión y, en el caso de que lo requiera, la modificación para adecuarlas a los contextos ajenos a la planificación que pueden influir en la difusión interna de los contenidos.

5.3.2. Presupuesto y recursos

Los recursos dedicados al departamento de comunicación y, por ende, a la comunicación interna, marcan las posibilidades reales de alcanzar los objetivos en función de lo que el presupuesto establecido nos permita disponer de una cantidad mayor o menor de recursos. En ella se ve reflejada parte de la apuesta que desde la organización se quiera otorgar a lo interna como enfoque estratégico. Sin presupuesto no hay recursos, y estos últimos afectan en la persecución de logros de mayor o menor envergadura.

Las dimensiones del organismo, su identidad corporativa y los objetivos planteados deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer el presupuesto dedicado al área de comunicación y de la comunicación interna. Todo forma parte de un común que lleva a establecer una serie propósitos realistas en base a la apuesta económica realizada en el departamento y que influye en la consecución de resultados. A mayor presupuesto, mayores recursos y logros más importantes.

Villafañe (1999), leído en Manual de Comunicación Interna, Dircom (2021, p. 91) plantea, además, la elaboración de un inventario de recursos instrumentales, personales y presupuestarios de los que dispone la organización, un método que permite conocer, entre otras, el número de personas con las que cuenta el equipo dedicado a esta tarea y si es necesario la contratación de apoyo externo para la realización de algunas labores. De esta manera, será posible la asignación de tareas a los miembros integrantes del equipo y la realización de un seguimiento de las mismas, durante la implementación del plan, por si es necesario establecer ajustes en la distribución o ejecución de las mismas (Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021).

Hay que tener en consideración, no obstante, la aparición de imprevistos que puedan surgir durante el proceso. Es importante a la hora de presupuestar, por tanto, asignar una partida económica a este apartado pues tan relevante es la configuración del plan como ser resolutivo a la hora de encontrar soluciones a los problemas que pueda surgir durante el desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación Interna.

1.3.3. Ejecución

Etapa en donde lo planificado es puesto en práctica haciendo realidad el PEI. Lo importante es la realización de un seguimiento de forma regular de las tareas que se lleven a cabo para establecer, si fuera necesario y así se requiera, reajustes que ofrezcan soluciones y lleve a nuestro plan a alcanzar el éxito.

1.4. Fase de medición

“Cuando el plan de comunicación se ha puesto en marcha, podría pensarse que ya solo queda avanzar en la ejecución, pero es esencial realizar una constante evaluación y control para asegurar que la ejecución avanza adecuadamente y se está consiguiendo los objetivos propuestos” (Aced, 2018, c. p. Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021, p. 92).

Ha sido comentado que el ámbito de la medición en comunicación interna es una de las grandes debilidades de una materia en pleno auge y crecimiento. Sin embargo, sea quizás una de las etapas del PEI de mayor importancia pues contribuye a resaltar el valor estratégico que la disciplina comunicativa otorga y reporta a las estructuras organizativas. Son las mediciones y métricas que se establezcan desde el equipo de trabajo las que permitirán evaluar el nivel real de cumplimiento del plan y los objetivos planteados.

La definición y el establecimiento de métricas son los componentes principales de esta fase. En el primer caso se tiene dependencia del tipo de plan de comunicación interno establecido, pues no todos son iguales y es necesario la adaptación de las herramientas de medición a los diferentes componentes del PEI. El “Estudio sobre el Estado de la Comunicación Interna en España” establece que algunos de los procedimientos más usados para evaluar la efectividad de esta materia son los “*feedback* en eventos, las encuesta a empleados, el análisis de envío de *newsletters*, la actividad en la intranet, las estadísticas de redes sociales internas, y el análisis de los costes y beneficios”.

En cambio, en el Manual de Comunicación Interna, muchos profesionales consideran que la medición de resultados sigue siendo una tarea pendiente al encontrarse con impedimentas como no disponer de herramientas adecuadas, desconocer que evaluar y que la evaluación implica mucho tiempo y elevados costes económicos.

A pesar de ello, resulta crucial realizar una valoración y seguimiento de los resultados, al final y durante la ejecución del plan, de forma periódica, pues de estos se extraerán resultados positivos o negativos que nos llevará a la realización de mejoras o reajustes

sobre la marcha para alcanzar el éxito del plan y contribuir a resaltar el valor y la eficacia que tiene la comunicación interna para una organización estructural.

Para Villafañe, J. (1999), ejecutado el plan, es necesario la evolución de tres aspectos fundamentales: “los problemas detectados en la ejecución del plan; el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y la evolución de la opinión pública interna, es decir, del clima interno de la organización”¹³.

De esta forma, en este trabajo se plantea también la necesidad de hacer un seguimiento y valoración de las propias métricas una vez concluido el plan comunicativo interno. Dado que es el punto más débil de un PECEI y que se necesitan mejoras en este campo, hacer un estudio de las herramientas de medición de las que se dispone para ver su contribución real al plan, nos reportará conclusiones sobre si estas pueden ser actualizadas y mejoradas para una recopilación de resultados más exactas y concretas. Es una forma de contribuir a la mejora de los instrumentos de análisis de resultados que nos lleve a realizar una medición más exacta del funcionamiento de la Comunicación Interna.

¹³ Cita recogida en el Manual de Comunicación Interna, Dircom, 2021.

ANEXO 2: Cuestionario tipo al miembro de comunicación y directivo del Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía.

CUESTIONARIO MIEMBRO DE COMUNICACIÓN

- **Institución:** Ilustre Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía
- **Nombre del entrevistado:** Cecilio Gómez Felipe
- **Cargo que ocupa en la institución:** Vicepresidente
- **Cargo que ocupa en el área de comunicación:** Coordinador de equipo de comunicación

A. Datos genéricos:

- **Institución:** Ilustre Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía
- **Año de fundación:** 1999
- **Número de empleados:** 2
- **Número de colegiados:** 1600

B. El papel e importancia de la comunicación en el colegio/consejo.

1. ¿Qué papel tiene la comunicación en la institución?

- a. Permite la interacción informal de los empleados y colegiados.
- b. Transmite los objetivos de la organización.
- c. Es un mecanismo de coordinación entre empleados, colegiados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.
- d. Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la institución, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados y colegiados en una misma dirección. **X**

2. En la institución, la comunicación...

- a. Es una estrategia poco importante. La dirección no le presta la suficiente atención.
- b. Es una estrategia usada para transmitir la información exclusivamente importante.
- c. Es una estrategia que permite mantener informados a los empleados y colegiados y profesionales de la profesión.
- d. Es una estrategia fundamental para la institución, empleada para coordinar a los empleados y colegiados y profesionales de la profesión, mantenerlos informados, involucrados y generar sentimiento de pertenencia. **X**

3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la organización?

- a. La comunicación se realiza entre los propios colegiados y profesionales de la institución, así como entre compañeros de profesión.

- b. Emisión de informes desde la dirección que permiten conocer a los empleados, colegios y colegiados la situación de la institución.
- c. Reuniones periódicas entre la dirección y los empleados, colegios y colegiados con el objetivo de alcanzar y revisar los objetivos de la institución y mantenerlos actualizados sobre las novedades de la profesión
- d. Existencia de un Plan de Comunicación concreto que especifica los canales de comunicación que existen en la organización que detalla las situaciones en la que debe emplearse cada uno. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida. **X**

4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu institución actualmente?

- a. Comunicación entre empleados, colegios, colegiados y/o compañeros, informal.
- b. Comunicación entre los empleados y/o colegiados, colegios y sus responsables directos (intradepartamental).
- c. Comunicación entre los empleados, colegios y/o colegiados de distintos departamentos que colaboren en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).
- d. Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles). **X**

5. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la institución?

- a. Poco fiable, a menudo incierta.
- b. Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- c. En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- d. La información que se comunica es rigurosa y fiable. **X**

C. El área de comunicación en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación en la institución?** SI
2. **¿Está la comunicación integrada en el organigrama institucional, al margen o esta externalizada?** Intermedio
3. **¿Qué importancia le dan a la comunicación la institución?** Máxima
4. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación en la institución?** Prioritaria
5. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación en la institución?** Enfoque informativo

6. **¿Cuándo se creó el departamento de comunicación o se externalizó sus servicios?** Al menos desde que entró la nueva Junta de Gobierno en 2018
7. **¿Ha sufrido cambios importantes el departamento desde su creación?** Si
8. **¿Cuenta el departamento de comunicación con una estructura? De ser así, explíquela.** Responsable de página web, RRSS y servicio de administración
9. **¿Cuándo personas integran el departamento de comunicación?** 4
10. **Si los servicios de comunicación esta externalizado, ¿las personas que integran el departamento de comunicación de esta institución forman parte de otras áreas de comunicación de otros organismos?** Si
11. **¿A quién reporta el departamento de comunicación?** Define esta pregunta mejor, no se a lo que te refieres
12. **¿Depende la comunicación del máximo órgano de la institución? De no ser así, ¿de qué departamento tiene dependencia?** Desde Vicepresidencia..., primer nivel
13. **¿Cuenta la empresa con un plan de comunicación?** SI
14. **¿Ha sufrido modificaciones el plan de comunicación en los últimos 5 años?** SI
15. **¿Cómo de vigente y actualizado consideras el plan de comunicación?** Tiene 2 años y medio y está en proceso de implantación
16. **¿Qué efectividad tiene el área de comunicación de la institución según los informes realizado?** Desde mi punto de vista se han optimizado los recursos y es muy efectivo salvo a aquellos colegiados que no tienen actualizados los datos. Estamos en proceso de actualización
17. **¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección y el área de comunicación?** si
18. **¿Con que frecuencia se realizan estas reuniones?** Mensuales, aunque es diaria la interacción entre los diferentes miembros

D. La comunicación interna en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación interno en la institución?** si
2. **¿Está la comunicación interna integrada en el departamento de comunicación?** si
3. **En caso de existir como tal y formar parte del departamento de comunicación, ¿cuándo fue creado el departamento de comunicación interno?** Desde nuestra junta de gobierno desde 2019
4. **En caso de existir, ¿ha sufrido cambios importantes el departamento de comunicación interna desde su creación?** si

5. **En caso de existir, ¿qué estructura tiene el departamento de comunicación interna?** Tres niveles, administración, coordinación (yo) y webmaster
6. **En caso de no estar integrada en el departamento de comunicación, ¿qué órgano es el encargado de la comunicación interna con los empleados y/o colegiados?**

*** A partir de aquí haremos referencia a la comunicación interna dentro de la institución independientemente de si la misma cuenta o no con una estructura propia, es llevada por uno u otro departamento o la comunicación está externalizada al completo***

7. **¿Cuántas personas integran el departamento de comunicación interna y cuáles son sus funciones?** 6
8. **¿A quién reporta, de forma directa, el departamento encargado de la comunicación interna?** A los 1600 colegiados de Andalucía
9. **¿De qué dirección de la institución depende el departamento encargado de la comunicación interna?** Vicepresidencia
10. **¿Qué importancia le dan a la comunicación interna la institución?** La máxima
11. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación interna en la institución?**
La primera
12. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación interna en la institución?** El que cada colegiado tenga la SEDE COLEGIAL en su dispositivo electrónico online
13. **¿Cuáles son los valores del consejo/colegio y los atributos que lo definen en términos de comunicación interna?** Transparencia, veracidad e inmediatez
14. **¿Cuáles son las necesidades comunicativas interna que tiene el consejo/colegio?** Tener informados a todos los colegiados de todo aquello que afecta a nuestra profesión en tiempo real
15. **¿Qué objetivos tiene el consejo/colegio en cuanto a la comunicación interna?**
Llegar al 100% de los colegiados
16. **¿Qué apoyo tiene la comunicación Interna por parte de la dirección?** El máximo
17. **¿Qué implicación tiene el equipo directivo en la comunicación interna?** Si lo coordina vicepresidencia, el máximo
18. **¿Cuenta la institución con un plan de comunicación interno?** Si
19. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cuándo fue implantado?** Desde nuestra llegada a la junta de Gobierno en 2019

20. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿ha sufrido modificaciones en los últimos 10 años?** Si
21. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cómo de vigente considera este plan?** Muy actual
22. **¿Qué efectividad tiene la comunicación interna en la institución?** Creo que es muy eficaz, ya que es muy inmediato, el problema es cómo llegamos al 100% de los colegiados
23. **¿Cómo se evalúa el trabajo de los integrantes encargados de la comunicación interna?** No tenemos un plan de evaluación
24. **¿Cuentan con un mapa de público de la comunicación interna de la institución? De ser así, cuales son:**
25. **En caso de no contar con un mapa de públicos internos, ¿Cuáles consideras que son los públicos internos de la organización?** Los colegiados son nuestro único público
26. **¿Cuenta con un perfil detallado de cada uno de estos públicos internos de la institución?** El perfil profesional
27. **¿Qué públicos representan mayor dificultad para hacerles llegar mensajes de comunicación interna y qué han hecho para tratar de resolverlo?** La población colegial que no está al día en conocimientos web y rrss
28. **¿Qué herramientas y/o canales de comunicación interna posee la institución para comunicarse con su público interno?** Menciónelas todas: página web propia, correo postal, correo electrónico, mensajería WhatsApp, y rrss. Teléfono solo en caso de urgencia
29. **¿Cuál de esas herramientas son las más empleadas?** Web y mensajería WhatsApp
30. **¿Existe un calendario de acciones en términos de comunicación interna?** Es diario
31. **En caso de existir, ¿cuándo se realiza dicho calendario?**
32. **¿Cuenta la institución con un manual de identidad corporativa que exprese la identidad de la corporación y que constituya una referencia para sus públicos internos?** Nuestros estatutos
33. **¿Qué mecanismos de comunicación tiene la institución para hacer llegar a público interno los acuerdos y decisiones de sus órganos de gobierno?** El único medio OFICIAL de comunicación con el colegiado según los estatutos son el correo postal y la página web. Estamos en proceso de renovación de estatutos

34. **¿Existen herramientas que midan el valor y el rendimiento que provee la comunicación interna a la institución? Mencíonelas todas:** herramientas web de visitas a la página web oficial y servidores de mailing
35. **¿Qué sistemas de distribución de la información (información para el ejercicio del desarrollo de la actividad) existen dentro de un mismo departamento?** No sé a qué te refieres
36. **¿Qué sistemas de distribución de la información (información para el ejercicio del desarrollo de la actividad) existen entre diferentes departamentos?**
37. **¿Qué apoyos de personal directivo consideras prioritarios para una mejor comunicación interna?** No tenemos problemas con el equipo directivo, somos nosotros mismos
38. **¿Qué nuevos medios consideras prioritarios para una mejor comunicación interna?** Ninguno, creo que estamos accediendo por todos los canales
39. **¿Existe comunicación directa e interna con otros colegios/consejos de la rama de la salud?** Si, las uniones profesionales provinciales
40. **En caso de existir, ¿qué canales se usan para esa comunicación directa e interna con otros colegios/consejos? Mencíonelos y explíquelos.** Nuestros delegados en esas uniones profesionales
41. **¿Qué relación existe en la institución entre la comunicación interna y externa?** La coordina la misma persona (yo) y la realiza el mismo equipo
42. **¿Están alineadas, en caso de existir, la comunicación interna y externa de la institución?** Si
43. **¿Se da formación a los colegiados / colegios / empleados en comunicación y herramientas comunicativas que beneficien a la difusión de la profesión?** No

E. Amenazas y oportunidades de la comunicación interna.

1. **¿Cuáles consideras que son las tres principales debilidades del área?** El no llegar al 100% de la población diana
2. **¿Cuáles consideras que son las tres principales fortalezas?** Inmediatez, transparencia y la veracidad de la información
3. **¿Cuáles consideras que son las principales amenazas para el departamento?** La resolución de conflictos internos en rrss
4. **¿Cuáles consideras que son las tres principales oportunidades para el departamento?** La implantación total de los recursos de comunicación a todos los colegiados

F. Otras observaciones.

Comentar otras observaciones que quiera agregar y que considere de relevancia.

Gracias por tu trabajo

ANEXO 3: Cuestionario tipo al miembro de comunicación y directivo del Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía

CUESTIONARIO MIEMBRO DIRECTIVO

- **Institución:** Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía
- **Nombre del entrevistado:** Jorge Maguilla Aguilar
- **Cargo que ocupa en la institución:** Tesorero y vocal de Comunicación

A. Datos genéricos:

- **Institución:** Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía
- **Año de fundación:** 2011 (con la denominación actual de Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía como colegio profesional sanitario autónomo)
- **Número de empleados:** 5
- **Número de colegiados:** 2.918 (ejercientes 2.738, no ejercientes: 180)
- **Presupuesto dedicado al departamento de comunicación:** actualmente, la cantidad que se destina a la gestión y acciones de comunicación en todos sus aspectos puede rondar de un 7% a un 9% del presupuesto general

B. El papel e importancia de la comunicación en el colegio/consejo.

1. ¿Qué papel tiene la comunicación en la institución?

- Permite la interacción informal de los empleados y colegiados.
- Transmite los objetivos de la organización.
- Es un mecanismo de coordinación entre empleados, colegiados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.
- Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la institución, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados y colegiados en una misma dirección.**

2. En la institución, la comunicación...

- Es una estrategia poco importante. La dirección no le presta la suficiente atención.
- Es una estrategia usada para transmitir la información exclusivamente importante.
- Es una estrategia que permite mantener informados a los empleados y colegiados y profesionales de la profesión.
- Es una estrategia fundamental para la institución, empleada para coordinar a los empleados y colegiados y profesionales de la profesión, mantenerlos informados, involucrados y generar sentimiento de pertenencia.**

3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la organización?

- a. La comunicación se realiza entre los propios colegiados y profesionales de la institución, así como entre compañeros de profesión.
- b. Emisión de informes desde la dirección que permiten conocer a los empleados, colegios y colegiados la situación de la institución.
- c. Reuniones periódicas entre la dirección y los empleados, colegios y colegiados con el objetivo de alcanzar y revisar los objetivos de la institución y mantenerlos actualizados sobre las novedades de la profesión
- d. **Existencia de un Plan de Comunicación concreto que especifica los canales de comunicación que existen en la organización que detalla las situaciones en la que debe emplearse cada uno. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida.**

4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu institución actualmente?

- a. Comunicación entre empleados, colegios, colegiados y/o compañeros, informal.
- b. Comunicación entre los empleados y/o colegiados, colegios y sus responsables directos (intradepartamental).
- c. Comunicación entre los empleados, colegios y/o colegiados de distintos departamentos que colaboren en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).
- d. **Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles).**

5. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la institución?

- a. Poco fiable, a menudo incierta.
- b. Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- c. En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- d. **La información que se comunica es rigurosa y fiable.**

C. El área de comunicación en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación en la institución? Sí.**
2. **¿Está la comunicación integrada en el organigrama institucional, al margen o esta externalizada?** Integrada dirigida y supervisada por la Comisión de Comunicación (con la presencia de varios miembros de la Junta de Gobierno del

COOOA), y externalizada en su gestión por la agencia de comunicación externa contratada que formaliza y ejecuta el plan de comunicación bajo la dirección del vocal de Comunicación

3. **¿Qué importancia le dan a la comunicación la institución?** Se trata de un área obligatoria y necesaria para una entidad profesional de estas características
4. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación en la institución?** Es el enlace entre el COOOA como institución profesional reguladora y sus colegiados, que nos permite informar de todas las novedades, actuaciones y trámites y conocer sus críticas, sugerencias y propuestas. También ocupa una posición esencial a la hora de informar a la sociedad acerca de nuestra labor como profesionales sanitarios de atención primaria y velar por la salud visual de la población
5. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación en la institución?** Un enfoque indispensable, sobre la que giran la gran mayoría de acciones importantes para nuestros colegiados.
6. **¿Cuándo se creó el departamento de comunicación o se externalizó sus servicios?** Como tal, el COOOA comienza su andadura en 2011, con nuestra calificación como colegio profesional sanitario autónomo (ya que dejamos de pertenecer al Colegio Nacional, donde nos encontrábamos). Alrededor de 3 o 4 años atrás en el tiempo ya la comunicación estaba planificada como unidad específica y con gestión externalizada.
7. **¿Ha sufrido cambios importantes el departamento desde su creación? Explícalos.** La unidad en sí no ha tenido grandes cambios en su organigrama, pero desde que contamos con agencia de comunicación externa siempre hemos ido incorporando e innovando diversas y diferentes estrategias y herramientas para contribuir a la potenciación del área comunicativa de la entidad.
8. **¿A quién reporta el departamento de comunicación?** El departamento de comunicación depende de la Comisión de Comunicación, y este de la Comisión Permanente y la Junta de Gobierno. Todos los informes, proyectos, resultados... son elaborados desde el departamento de Comunicación para ser presentados en las reuniones de la Junta de Gobierno, al igual que sucede con otras áreas del COOOA. Trimestralmente se reporta al Consejo General de Colegios de Ópticos-Optometristas de España y anualmente, en la memoria de gestión de la entidad se reportan las acciones y resultados a los colegiados y a la sociedad en general con la difusión pública del mismo.
9. **¿Depende la comunicación del máximo órgano de la institución? De no ser así, ¿de qué departamento tiene dependencia?** El departamento de

comunicación depende de la Comisión de Comunicación, y este de la Comisión Permanente y la Junta de Gobierno

10. **¿Cuenta la empresa con un plan de comunicación?** Sí.
11. **¿Ha sufrido modificaciones el plan de comunicación en los últimos 5 años?** Sí.
12. **¿Cómo de vigente y actualizado consideras el plan de comunicación?** Como se trata de un plan con características flexibles, que no es fijo, siempre está sujeto a cambios, lo que nos permite incorporar las nuevas tendencias en el ámbito de la comunicación o necesidades que percibimos, con el objetivo de impulsarlas.
13. **¿Qué efectividad tiene el área de comunicación de la institución según los informes realizado?** Se trata de la segunda área de la entidad más valorada por nuestros colegiados con un 70% de nota Bien o Muy Bien, por detrás del área de Formación, en base a los resultados obtenidos de nuestra última encuesta de opinión.
14. **¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección y el área de comunicación?** Sí.
15. **¿Con que frecuencia se realizan estas reuniones?** Alrededor de 1 cada 3 o 4 meses, aunque a través de trabajo continuo también se producen conversaciones que podemos identificar como pequeñas reuniones más ‘informales’.

D. La comunicación interna en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación interno en la institución?** No como tal, sino que el propio departamento de Comunicación realiza esas labores.
2. **¿Está la comunicación interna integrada en el departamento de comunicación?** Sí.
3. **En caso de existir como tal y formar parte del departamento de comunicación, ¿cuándo fue creado el departamento de comunicación interno?** No contamos específicamente con un departamento de Comunicación interna.
4. **En caso de existir, ¿ha sufrido cambios importantes el departamento de comunicación interna desde su creación?**
5. **En caso de no estar integrada en el departamento de comunicación, ¿qué órgano es el encargado de la comunicación interna con los empleados y/o colegiados?** El departamento o Comisión de Comunicación.
6. **¿A quién reporta, de forma directa, el departamento encargado de la comunicación interna?** La Comisión de Comunicación reporta a la Comisión

Permanente y la Junta de Gobierno de la entidad. Todos los informes, resultados... son elaborados desde el departamento de Comunicación para ser presentados en las reuniones de la Junta de Gobierno, al igual que sucede con otras áreas del COOOA.

7. **¿De qué dirección de la institución depende el departamento encargado de la comunicación interna?** Como no existe como tal, depende tal y como depende el departamento de Comunicación.
8. **¿Qué importancia le dan a la comunicación interna la institución?** Fundamental. Dar a conocer al colegiado las acciones que realizamos desde el COOOA, acuerdos que firmamos, novedades, información de interés tanto del Colegio como del sector, ayudas, subvenciones, cursos de formación... es gracias a esta área de la comunicación.
9. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación interna en la institución?** Es la herramienta que une a Colegio y colegiados, es vital para hacer partícipes a los profesionales con su entidad y nos permite conocer las opiniones que tienen estos de la entidad.
10. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación interna en la institución?** Está asimilada por todos los componentes de la Junta de Gobierno que la función que se logra con ella es transcendental para la relación con nuestros colegiados.
11. **¿Cuáles son los valores del consejo/colegio y los atributos que lo definen en términos de comunicación interna?** Los colegiados deben sentir que estamos apoyándolos, tanto a ellos como a la profesión. En este sentido, uno de los valores del COOOA es el compromiso por nuestra parte de defenderlos, luchar contra el intrusismo profesional, y formarlos para que puedan optimizar sus conocimientos y realizar un mejor servicio. Por todo ello, la comunicación interna es fundamental para lograr este cometido.
12. **¿Cuáles son las necesidades comunicativas interna que tiene el consejo/colegio?** En términos generales, que los mensajes e informaciones lleguen a todos los colegiados por igual en tiempo.
13. **¿Qué objetivos tiene el consejo/colegio en cuanto a la comunicación interna?** Que los colegiados puedan conocer en todo momento, y sin excepción, todas las acciones que se realiza desde la entidad.
14. **¿Qué apoyo tiene la comunicación Interna por parte de la dirección?** Total, considera que es de vital importancia contar con una herramienta de estas características.

- 15. ¿Qué implicación tiene el equipo directivo en la comunicación interna?** Muy alta, ya que en la Comisión de Comunicación se encuentran 3 miembros de la Junta de Gobierno (presidenta, secretaria general y tesorero-vocal de comunicación).
- 16. ¿Cuenta la institución con un plan de comunicación interno?** No, ya que está implícito en el plan de comunicación general.
- 17. En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cuándo fue implantado?**
- 18. En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿ha sufrido modificaciones en los últimos 10 años?**
- 19. ¿Cuenta la institución con un manual de identidad corporativa que exprese la identidad de la corporación y que constituya una referencia para sus públicos internos?** Sí.
- 20. ¿Cuáles consideras que son los públicos internos de la organización?** Los miembros de la Junta de Gobierno y la Comisión Permanente, los Colegiados, la población andaluza en general, otros Ópticos-optometristas colegiados en otros colegios a nivel nacional, responsables de colegios profesionales de óptica y optometría, y responsables de otras organizaciones o colegios profesionales sanitarios.

F. Otras observaciones.

Comentar otras observaciones que quiera agregar y que considere de relevancia.

CUESTIONARIO MIEMBRO DE COMUNICACIÓN

- **Institución:** Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía (COOOA)
- **Nombre del entrevistado:** Daniel Barberá López
- **Cargo que ocupa en la institución:** Responsable de la agencia Seis60 Comunicación (agencia externa)
- **Cargo que ocupa en el área de comunicación:** Responsable del gabinete de Comunicación

A. Datos genéricos:

- **Institución:** Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía

- **Año de fundación:** 2011 (con la denominación actual de Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía como colegio profesional sanitario autónomo)
- **Número de empleados:** 5
- **Número de colegiados:** 2.918 (ejercientes 2.738, no ejercientes: 180)

B. El papel e importancia de la comunicación en el colegio/consejo.

1. ¿Qué papel tiene la comunicación en la institución?

- a. Permite la interacción informal de los empleados y colegiados.
- b. Transmite los objetivos de la organización.
- c. Es un mecanismo de coordinación entre empleados, colegiados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.
- d. Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la institución, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados y colegiados en una misma dirección.**

2. En la institución, la comunicación...

- a. Es una estrategia poco importante. La dirección no le presta la suficiente atención.
- b. Es una estrategia usada para transmitir la información exclusivamente importante.
- c. Es una estrategia que permite mantener informados a los empleados y colegiados y profesionales de la profesión.
- d. Es una estrategia fundamental para la institución, empleada para coordinar a los empleados y colegiados y profesionales de la profesión, mantenerlos informados, involucrados y generar sentimiento de pertenencia.**

3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la organización?

- a. La comunicación se realiza entre los propios colegiados y profesionales de la institución, así como entre compañeros de profesión.
- b. Emisión de informes desde la dirección que permiten conocer a los empleados, colegios y colegiados la situación de la institución.
- c. Reuniones periódicas entre la dirección y los empleados, colegios y colegiados con el objetivo de alcanzar y revisar los objetivos de la institución y mantenerlos actualizados sobre las novedades de la profesión
- d. Existencia de un Plan de Comunicación concreto que especifica los canales de comunicación que existen en la organización que detalla las situaciones en la que debe emplearse cada uno. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida.**

4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu institución actualmente?

- a. Comunicación entre empleados, colegios, colegiados y/o compañeros, informal.
- b. Comunicación entre los empleados y/o colegiados, colegios y sus responsables directos (intradepartamental).
- c. Comunicación entre los empleados, colegios y/o colegiados de distintos departamentos que colaboren en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).
- d. **Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles).**

5. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la institución?

- a. Poco fiable, a menudo incierta.
- b. Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- c. En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- d. **La información que se comunica es rigurosa y fiable.**

C. El área de comunicación en el colegio/consejo.

- 1. **¿Existe un departamento de comunicación en la institución? Sí.**
- 2. **¿Está la comunicación integrada en el organigrama institucional, al margen o esta externalizada?** El departamento de Comunicación está formado por la Comisión de Comunicación, donde están presentes miembros de la Junta de Gobierno del COOOA, además de una agencia de comunicación externa, que desarrolla su labor profesional junto a la Comisión, bajo la dirección de la figura del vocal de Comunicación.
- 3. **¿Qué importancia considera que le dan a la comunicación desde la institución?** Considero que desde el COOOA se le otorga a la Comunicación una función indispensable.
- 4. **¿Qué posición estratégica considera que ocupa la comunicación en la institución?** Considero que se trata de una de las comisiones más importantes y más valoradas, tanto por parte de la propia institución como por parte de los colegiados, ya que es el nexo de unión entre colegio y colegiados, permitiendo que estos siempre estén informados de todos los servicios, novedades, noticias... de la institución. Y también la herramienta para que la sociedad conozca las funciones del profesional sanitario óptico-optometrista.

5. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación en la institución?** De enlace fundamental entre colegio y sociedad andaluza, con el objetivo de que la población conozca la labor del óptico-optometrista; y colegio y colegiados, para que sepan en todo momento qué se hace desde el colegio para ellos y, por otro lado, el colegio esté informado de las sugerencias, críticas y dudas de los colegiados, con el objetivo de solventarlas y tenerlas en cuenta.
6. **¿Cuándo se creó el departamento de comunicación o se externalizó sus servicios?** Desde su creación en 2009, el COOOA ha contado con los servicios de la agencia de Comunicación Seis60, que ha trabajado en todo momento en colaboración con la Comisión de Comunicación del Colegio. Anteriormente (en el periodo en el que aún la entidad formaba parte del Colegio Nacional y no contaba con el reconocimiento como entidad autónoma) ya trabajaba con otra agencia de comunicación, ya extinta, por lo que la apuesta de este Colegio por la Comunicación, tanto hacia sus colegiados como a la ciudadanía, ha sido muy fuerte desde los inicios.
7. **¿Ha sufrido cambios importantes el departamento desde su creación?** No cambios importantes, pero sí que ha ido introduciendo paulatinamente nuevos servicios de comunicación relacionados con las tendencias que han ido surgiendo en este ámbito (potenciación de la comunicación interna a través de emails, newsletters, WhatsApp, etc.; incorporación de redes sociales, creación de plataformas y campañas comunicativas...).
8. **¿Cuenta el departamento de comunicación con una estructura? De ser así, explíquela.** La estructura del departamento de Comunicación es muy clara: la componen por un lado la presidenta y la secretaria general de la entidad, además del vocal de comunicación, también miembro de la Junta de Gobierno. Por otro lado, se encuentra la Agencia de Comunicación Seis60, externa, que depende directamente de las figuras mencionadas anteriormente. Recientemente, en el último año, se ha incorporado una agencia de consultoría externa que hace las funciones de apoyar a la Comisión de Comunicación, realizar análisis e informes, e incidir en el ámbito más político de la comunicación de la entidad.
9. **¿Cuándo personas integran el departamento de comunicación?** Actualmente son unas 7 personas las que están implicadas en la Comisión de Comunicación.
10. **Si los servicios de comunicación están externalizados, ¿las personas que integran el departamento de comunicación de esta institución forman parte de otras áreas de comunicación de otros organismos?** Seis60 Comunicación, como agencia especializada en el ámbito corporativo y empresarial, también

trabaja con otras entidades tanto privadas como públicas, así como con otros colegios profesionales y consejos generales.

11. **¿A quién reporta el departamento de comunicación?** Generalmente los informes, analíticas y estadísticas son elaborados por Seis60 Comunicación, en calidad de agencia de comunicación del COOOA, y son enviados al vocal de Comunicación, que, a su vez, deriva a la Comisión Permanente de la Institución y a la Junta de Gobierno, para que puedan conocer todos los resultados y acciones comunicativas. Por otro lado, la agencia externa de consultoría, mensualmente ofrece informes de las redes sociales de la entidad, donde se analizan los resultados cosechados.
12. **¿Depende la comunicación del máximo órgano de la institución? De no ser así, ¿de qué departamento u órgano tiene dependencia?** Depende directamente de la Comisión de Comunicación.
13. **¿Cuenta la empresa con un plan de comunicación?** Sí.
14. **¿Ha sufrido modificaciones el plan de comunicación en los últimos 5 años?** Sí.
15. **¿Cómo de vigente y actualizado consideras el plan de comunicación?** El plan de comunicación se va actualizando periódicamente, incorporando aquellas acciones que requieren de una implantación urgente en la entidad.
16. **¿Qué efectividad tiene el área de comunicación de la institución según los informes realizado?** En una de las encuestas recientes realizadas a los colegiados ópticos-optometristas andaluces, estos catalogaban a la Comisión de Comunicación como una de las áreas del COOOA más valoradas, solo por detrás de la de Formación.
17. **¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección y el área de comunicación?** Sí, tanto formales como más ‘informales’.
18. **¿Con que frecuencia se realizan estas reuniones?** En cuanto a reuniones formales, se suelen realizar alrededor de 4 veces al año con el objetivo de implantar nuevas acciones comunicativas. Aunque en el trabajo diario es cuando también suceden conversaciones que ayudan a impulsar el plan de comunicación y las acciones que se llevan a cabo.

D. La comunicación interna en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación interno en la institución?** No, se realiza desde el propio departamento de Comunicación.

2. **¿Está la comunicación interna integrada en el departamento de comunicación o depende de otro/s departamentos?** Está integrada dentro del departamento de Comunicación.
3. **En caso de existir como tal y formar parte del departamento de comunicación, ¿cuándo fue creado el departamento de comunicación interno?** Siempre ha estado presente, aunque ha sido en los últimos 8-9 años cuando se ha impulsado en mayor medida esta rama de la comunicación corporativa.
4. **En caso de existir, ¿ha sufrido cambios importantes el departamento de comunicación interna desde su creación?** No existe como tal.
5. **En caso de existir, ¿qué estructura tiene el departamento de comunicación interna?** No existe como tal.
6. **En caso de no estar integrada en el departamento de comunicación o no existir, ¿qué órgano es el encargado de la comunicación interna con los empleados y/o colegiados?** Está integrada en el departamento de Comunicación.

*** A partir de aquí haremos referencia a la comunicación interna dentro de la institución independientemente de si la misma cuenta o no con una estructura propia, es llevada por uno u otro departamento o sus servicios están externalizados al completo***

7. **¿Cuántas personas integran el departamento de comunicación interna y cuáles son sus funciones?** Las integran las mismas personas que el departamento de Comunicación: 3 miembros de la Junta de Gobierno (presidenta, secretaria general y vocal de comunicación), más 2 personas de la agencia de comunicación, más 2 personas de la agencia de consultoría.
8. **¿A quién reporta, de forma directa, el departamento encargado de la comunicación interna?** Generalmente los informes, analíticas y estadísticas son elaborados por Seis60 Comunicación, en calidad de agencia de comunicación del COOOA, y son enviados al vocal de Comunicación, que, a su vez, deriva a la Comisión Permanente de la Institución y a la Junta de Gobierno, para que puedan conocer todos los resultados y acciones comunicativas. Por otro lado, la agencia externa de consultoría, mensualmente ofrece informes de las redes sociales de la entidad, donde se analizan los resultados cosechados.

- 9. ¿De qué dirección de la institución u órgano depende el departamento encargado de la comunicación interna?** De igual manera que el departamento de Comunicación.
- 10. ¿Qué importancia le dan a la comunicación interna la institución?** Una importancia vital que sin ella no se podría llegar a los colegiados ni a los vocales-delegados provinciales de manera eficaz.
- 11. ¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación interna en la institución?** Es el nexo de unión entre los colegiados y el colegio, además de con sus vocales-delegados y otros miembros de la Junta de Gobierno.
- 12. ¿Qué enfoque se le da a la comunicación interna en la institución?** La comunicación interna funciona como altavoz de la entidad. Gracias a ella, los miembros de la Junta de Gobierno conocen cuáles son las acciones en el ámbito comunicativo en los que está trabajando el COOOA. De esta manera pueden transmitirlo ellos (en el caso de los vocales-delegados provinciales) a los colegiados de cada provincia.
- 13. ¿Cuáles son los valores del consejo/colegio y los atributos que lo definen en términos de comunicación interna?** Uno de los valores más importante del COOOA es su compromiso para con la sociedad de actuar como defensores de su salud visual. Por ello, desde la comunicación interna se incide en la importancia de que los colegiados cumplan el código deontológico y tengan una adecuada formación que les permita ampliar y optimizar sus conocimientos, entre otros aspectos.
- 14. ¿Cuáles son las necesidades comunicativas interna que tiene el consejo/colegio?** Llegar a ciertos colegiados que no suelen utilizar los canales comunicativos del COOOA y cuya particular brecha digital es bastante amplia.
- 15. ¿Qué objetivos tiene el consejo/colegio en cuanto a la comunicación interna?** Conseguir que continúe aumentando paulatinamente el número de colegiados que leen los emails y participan en sus redes sociales.
- 16. ¿Qué apoyo tiene la comunicación Interna por parte de la dirección?** Total. Conoce que es la mejor herramienta para que los colegiados sepan de todas las acciones que se llevan a cabo.
- 17. ¿Qué implicación tiene el equipo directivo en la comunicación interna?** La presidenta, la secretaria general y el vocal de comunicación, todos miembros de la Junta de Gobierno, forman parte de la Comisión de Comunicación, por lo que podríamos decir que es total.

- 18. ¿Cuenta la institución con un plan de comunicación interno?** No se puede catalogar como tal, sino que depende del plan de comunicación general.
- 19. En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cuándo fue implantado?**
- 20. En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿ha sufrido modificaciones en los últimos 10 años?**
- 21. En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cómo de vigente considera este plan?**
- 22. ¿Qué efectividad tiene la comunicación interna en la institución?** Bastante alto, de hecho, el departamento de Comunicación del COOOA es uno de los dos mejor valorados por los colegiados, según la última encuesta realizada. Sin embargo, se lucha diariamente por ir mejorando estos resultados.
- 23. ¿Cómo se evalúa el trabajo de los integrantes encargados de la comunicación interna?** A través de informes en cada reunión de la Junta de Gobierno, donde se analizan entre otros indicadores la tasa de apertura de emails enviados a los colegiados. También, la empresa externa de consultoría prepara un informe mensual con los datos de las redes sociales corporativas.
- 24. ¿Cuentan con un mapa de público de la comunicación interna de la institución? De ser así, cuales son:** Podemos distinguir diferentes públicos objetivo dentro de la comunicación del COOOA: Junta de Gobierno, Comisión Permanente, Colegiados, Sociedad en General, Ópticos-optometristas a nivel nacional e internacional, Dirigentes de otros colegios profesionales de óptica y optometría, Dirigentes de otros colegios profesionales sanitarios.
- 25. En caso de no contar con un mapa de públicos internos, ¿Cuáles consideras que son los públicos internos de la organización?**
- 26. ¿Cuenta con un perfil detallado de cada uno de estos públicos internos de la institución?** Sí.
- 27. ¿Qué públicos representan mayor dificultad para hacerles llegar mensajes de comunicación interna y qué han hecho para tratar de resolverlo?** Generalmente, ciertos colegiados pueden no estar interesados en determinadas informaciones del COOOA. Este aspecto se pretende mejorar con la creación de nuevos canales comunicativos, con el fin de que puedan estar informados según el canal que más utilicen, como es el caso de la lista de difusión de WhatsApp, creada en 2020.
- 28. ¿Qué herramientas y/o canales de comunicación interna posee la institución para comunicarse con su público interno? Menciónelas todas:** Revista

corporativa COOOA Optometría, listado de difusión por email, listado de difusión por WhatsApp, redes sociales (YouTube, Facebook, Twitter e Instagram), noticias en web corporativa, comunicados privados en web corporativa, llamadas telefónicas.

- 29. ¿Cuál de esas herramientas son las más empleadas?** En base a la última encuesta realizada a los colegiados, los canales principales que utilizan para informarse de la labor del Colegio son el email (70,63%); la web del Colegio (53,42%); el canal de WhatsApp recientemente abierto (52,15%) y la revista corporativa (44,81%). Solo el 35,7% se informa a través de las redes sociales.
- 30. ¿Existe un calendario de acciones en términos de comunicación interna?** Normalmente, cuando surge algún contenido novedoso del que se deba comunicar que no esté programado con antelación, se elabora y se fija en un calendario para su publicación en el día que más se estime oportuno. Por otro lado, existe un calendario de contenidos ‘base’ que ayuda a prepararlos con antelación y tener una visión más global de los contenidos.
- 31. En caso de existir, ¿cuándo se realiza dicho calendario?** Anualmente, pero se encuentra en continua adaptación y actualización a lo largo que surgen nuevas oportunidades comunicativas.
- 32. ¿Cuenta la institución con un manual de identidad corporativa que exprese la identidad de la corporación y que constituya una referencia para sus públicos internos? Sí.**
- 33. ¿Qué mecanismos de comunicación tiene la institución para hacer llegar a público interno los acuerdos y decisiones de sus órganos de gobierno?** Revista corporativa COOOA Optometría, listado de difusión por email, listado de difusión por WhatsApp, redes sociales (YouTube, Facebook, Twitter e Instagram), noticias en web corporativa, comunicados privados en web corporativa.
- 34. ¿Existen herramientas que midan el valor y el rendimiento que provee la comunicación interna a la institución? Menciónelas todas:** Facebook Insights, Twitter Insights, Metricool...
- 35. ¿Qué sistemas de distribución de la información (información para el ejercicio del desarrollo de la actividad) existen dentro de un mismo departamento?** WhatsApp, Emails, llamadas telefónicas, reuniones presenciales, reuniones telemáticas.
- 36. ¿Qué sistemas de distribución de la información (información para el ejercicio del desarrollo de la actividad) existen entre diferentes**

- departamentos?** WhatsApp, Emails, llamadas telefónicas, reuniones presenciales, reuniones telemáticas.
- 37. ¿Qué apoyos de personal directivo consideras prioritarios para una mejor comunicación interna?** Claridad de la información, disponibilidad y trabajo con antelación.
- 38. ¿Qué nuevos medios consideras prioritarios para una mejor comunicación interna?** Emails directos y listas de difusión vía WhatsApp.
- 39. ¿Existe comunicación directa e interna con otros colegios/consejos de la rama de la salud?** Sí.
- 40. En caso de existir, ¿qué canales se usan para esa comunicación directa e interna con otros colegios/consejos? Menciónelos y explíquelos.** Cuando se envían notas de prensa informativas se realiza también el envío de las mismas a otras organizaciones de salud, o entidades profesionales colegiales, para que puedan hacerse eco y compartirlo en sus webs y redes sociales. También se realizan interacciones vía emails, WhatsApp y llamadas telefónicas en determinados temas en los que sea necesaria una coordinación conjunta.
- 41. ¿Qué relación existe en la institución entre la comunicación interna y externa?** Se entiende como una sola, aunque se tienen presentes las diferencias existentes, entre la comunicación externa, en la que se comunica a la sociedad; y la interna, donde se hace hincapié a los colegiados y miembros de la Junta de Gobierno y Comisión Permanente.
- 42. ¿Están alineadas, en caso de existir, la comunicación interna y externa de la institución?** Totalmente, al depender de una misma Comisión y estar elaboradas y gestionadas por los mismos profesionales.
- 43. ¿Se da formación a los colegiados / colegios / empleados en comunicación y herramientas comunicativas que beneficien a la difusión de la profesión?** Sí.

E. Amenazas y oportunidades de la comunicación interna.

- 1. ¿Cuáles consideras que son las tres principales debilidades del área?** Falta de respuesta de determinados colegiados en ciertas acciones comunicativas, falta de compromiso en ciertas acciones comunicativas que requieren de la colaboración del colegiado, posibilidad de que ciertos colegiados tengan una mala imagen de la entidad.
- 2. ¿Cuáles consideras que son las tres principales fortalezas?** Total disponibilidad, gran capacidad de reacción, y capacidad de adaptar el mensaje a diferentes plataformas.

3. ¿Cuáles consideras que son las principales amenazas para el departamento?

Brecha digital en determinados colegiados, exceso de información en ciertos momentos.

4. ¿Cuáles consideras que son las tres principales oportunidades para el departamento?

Incorporación a la comunicación de nuevas tecnologías para hacer los mensajes más eficaces, contenidos audiovisuales para llegar de manera más cercana a los colegiados, y encuestas que permitan medir el estado de ánimo de la organización y detectar posibles problemas a solventar.

F. Otras observaciones.

Comentar otras observaciones que quiera agregar y que considere de relevancia.

ANEXO 4: Cuestionario tipo al miembro de comunicación y directivo del Consejo Andaluz de Colegios de Médicos.

CUESTIONARIO MIEMBRO DIRECTIVO

- **Institución:** Consejo Andaluz de Colegios de Médicos
- **Nombre del entrevistado:** Manuel Pérez Sarabia
- **Cargo que ocupa en la institución:** Secretario General Técnico-Letrado

A. Datos genéricos:

- **Institución:** Consejo Andaluz de Colegios de Médicos
- **Año de fundación:** 1996
- **Número de empleados:** 4
- **Número de colegiados:** 43.086
- **Presupuesto dedicado al departamento de comunicación:** 60.000€

B. El papel e importancia de la comunicación en el colegio/consejo.

1. ¿Qué papel tiene la comunicación en el consejo?

- a. Permite la interacción informal con los empleados, colegios y colegiados
- b. Transmite los objetivos de la organización hacia los empleados, departamentos del consejo, colegios y colegiados
- c. Es un mecanismo de coordinación entre empleados, colegios, colegiados, departamentos y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.
- d. Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa del consejo y de la profesión, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados, departamentos del consejo, colegios y colegiados en una misma dirección.

2. En el consejo, la comunicación...

- a. Es una estrategia poco importante. La dirección no le presta la suficiente atención.
- b. Es una estrategia usada para transmitir información exclusivamente importante a los colegios y colegiados.
- c. Es una estrategia que permite mantener informados a los empleados del consejo, los colegios, colegiados y profesionales de la profesión a través de los diferentes medios comunicativos con los que cuente el área de comunicación del consejo.
- d. Es una estrategia fundamental para la institución, empleada para coordinar a los empleados, diferentes departamentos del consejo, a los colegios y con ello a sus

departamentos de comunicación, colegiados, profesionales de la profesión y mantenerlos informados, involucrados y generar sentimiento de pertenencia.

3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la organización?

- a. La comunicación se realiza entre los empleados y personas que conforman el consejo.
- b. Emisión de informes desde la dirección que permiten conocer a los empleados, departamentos del consejo, colegios y colegiados la situación de la institución.
- c. Reuniones periódicas entre la dirección del consejo y el área de comunicación y los empleados de la institución, entre el consejo y los colegios con el objetivo de alcanzar y revisar los objetivos de la institución y mantenerlos actualizados sobre las novedades de la profesión
- d. Existencia de un Plan de Comunicación concreto que especifica los canales de comunicación que existen en el consejo y que detalla las situaciones en la que debe emplearse cada uno hacia los empleados, otros departamentos del consejo, colegios y colegiados. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida.

4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu institución actualmente?

- a. Comunicación entre empleados, colegios, colegiados y/o miembros que conformen el consejo en general de manera informal.
- b. Comunicación entre los empleados, colegios y colegiados (intradepartamental).
- c. Comunicación entre los empleados, colegios, colegiados y distintos departamentos que colaboren en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).
- d. Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles). Hacia los empleados, colegios, colegiados, hacia la dirección y entre departamentos.

5. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro del consejo?

- a. Poco fiable, a menudo incierta.
- b. Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- c. En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- d. La información que se comunica es rigurosa y fiable.

C. El área de comunicación en el colegio/consejo.

1. ¿Existe un departamento de comunicación en el consejo? Si.

2. **¿Está la comunicación integrada en el organigrama institucional, al margen o esta externalizada?** Está integrada
3. **¿Qué importancia le dan a la comunicación en el consejo?** Muy alta
4. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación en el consejo?** Muy alta
5. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación en el consejo?** Una información transparente y de calidad tanto interna como externa.
6. **¿Cuándo se creó el departamento de comunicación o se externalizó sus servicios?** 2008
7. **¿Ha sufrido cambios importantes el departamento de comunicación desde su creación? Explícalos brevemente las diferentes etapas del mismo.** Si. El departamento de comunicación se crea en 2008. Hasta ese momento las acciones de comunicación eran limitadas, contando como canal principal de comunicación con la edición de la revista Andalucía Médica dirigida a los médicos colegiados andaluces, que se publica por primera vez en 2003. A partir de 2008 se contrata a una periodista que se encarga de la revista Andalucía médica, gestión de página web, redes sociales y relación con los medios de comunicación. En 2011 se comienza a trabajar con mayor interés diferentes aspectos de la comunicación interna y se empiezan a fortalecer los medios digitales. En 2014 la revista Andalucía Médica se cambia de formato impreso a digital. En 2018 hay un cambio en el equipo de comunicación, seguimos contando con una periodista y se incorpora una especialista en comunicación audiovisual y redes sociales. Se desarrollan labores tanto de comunicación interna como externa siguiendo una estrategia de información y comunicación respecto a los objetivos desde un plano periodístico de información y formación utilizando los soportes audiovisuales.
8. **¿A quién reporta el departamento de comunicación en el consejo?** A la Junta Directiva del CACM y al Secretario General Técnico.
9. **¿Depende la comunicación del máximo órgano del consejo? De no ser así, ¿de qué departamento tiene dependencia dentro del organigrama del consejo?** Depende de la Secretaría General Técnica y, a su vez, depende directamente del Órgano de Gobierno del CACM, conforme a las responsabilidades de sus cargos, establecidos estatutariamente.
10. **¿Cuenta el consejo con un plan de comunicación?** Sí.
11. **¿Ha sufrido modificaciones el plan de comunicación en los últimos 5 años?** Sí.

12. **¿Cómo de vigente y actualizado consideras el plan de comunicación?** Es un documento vivo que se va adaptando a las circunstancias y necesidades del CACM.
13. **¿Qué efectividad tiene el área de comunicación en el consejo según los informes realizados?** Efectividad muy alta.
14. **¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección y el área de comunicación?** Sí
15. **¿Con que frecuencia se realizan estas reuniones?** Reuniones constantes y continuadas en el día a día.

D. La comunicación interna en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación interno en el consejo?** No, es el mismo
2. **¿Está la comunicación interna integrada en el departamento de comunicación?** Si, junto con la secretaría del CACM.
3. **En caso de existir como tal y formar parte del departamento de comunicación, ¿cuándo fue creado el departamento de comunicación interno?** Desde su creación en 2008
4. **En caso de existir, ¿ha sufrido cambios importantes el departamento de comunicación interna desde su creación?** Sí
5. **En caso de no estar integrada en el departamento de comunicación, ¿qué órgano es el encargado de la comunicación interna con los empleados y/o colegiados?** Está integrada junto a la Secretaría del CACM.
6. **¿A quién reporta, de forma directa, el departamento encargado de la comunicación interna?** A quien sea pertinente según el caso.
7. **¿Qué importancia le dan a la comunicación interna en el consejo?** Muy alta
8. **¿Sabe el valor que tiene la comunicación interna para el consejo?** Sí
9. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación interna en el consejo?** Muy alta
10. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación interna en el consejo?** Una información práctica, veraz y clara.
11. **¿Cuáles son los valores del consejo y los atributos que lo definen en términos de comunicación interna?** Transparencia, veracidad y responsabilidad.
12. **¿Cuáles son las necesidades comunicativas interna que tiene el consejo?** Objetivos, coordinación y resultados.

13. **¿Qué objetivos tiene el consejo en cuanto a la comunicación interna?**
Coordinación, información veraz y resultados.
14. **¿Qué apoyo tiene la comunicación Interna por parte de la dirección del consejo?** Confianza y credibilidad.
15. **¿Qué implicación tiene el equipo directivo del consejo en la comunicación interna?** Muy alta
16. **¿Cuenta el consejo con un plan de comunicación interno?** Sí
17. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cuándo fue implantado?** 2008
18. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿ha sufrido modificaciones en los últimos 10 años?** Sí
19. **¿Cuenta el consejo con un manual de identidad corporativa que exprese la identidad de la corporación y que constituya una referencia para sus públicos internos?** Si
20. **¿Cuáles consideras que son los públicos internos del consejo? ¿A quién se debe dirigir el consejo en términos de comunicación interna?** Juntas directivas, empleados, colaboradores y colegios
21. **¿Tiene el consejo una comunicación directa con el público interno reflejado en la pregunta anterior?** Si

F. Otras observaciones.

Comentar otras observaciones que quiera agregar y que considere de relevancia.

CUESTIONARIO MIEMBRO DE COMUNICACIÓN

- **Institución:** Consejo Andaluz de Colegios de Médicos
- **Nombre del entrevistado:** María Conde Alcañiz
- **Cargo que ocupa en la institución:** Responsable de Comunicación
- **Cargo que ocupa en el área de comunicación:** Responsable de Comunicación

A. Datos genéricos:

- **Institución:** Consejo Andaluz de Colegios de Médicos
- **Año de fundación:** 1996
- **Número de empleados:** 4
- **Número de colegiados:** 43.086

- **Presupuesto dedicado al departamento de comunicación:** 60.000€

B. El papel e importancia de la comunicación en el colegio/consejo.

1. ¿Qué papel tiene la comunicación en el consejo?

- Permite la interacción informal con los empleados, colegios y colegiados
- Transmite los objetivos de la organización hacia los empleados, departamentos del consejo, colegios y colegiados
- Es un mecanismo de coordinación entre empleados, colegios, colegiados, departamentos y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.
- Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa del consejo y de la profesión, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados, departamentos del consejo, colegios y colegiados en una misma dirección.

2. En el consejo, la comunicación...

- Es una estrategia poco importante. La dirección no le presta la suficiente atención.
- Es una estrategia usada para transmitir información exclusivamente importante a los colegios y colegiados.
- Es una estrategia que permite mantener informados a los empleados del consejo, los colegios, colegiados y profesionales de la profesión a través de los diferentes medios comunicativos con los que cuenta el área de comunicación del consejo.
- Es una estrategia fundamental para la institución, empleada para coordinar a los empleados, diferentes departamentos del consejo, a los colegios y con ello a sus departamentos de comunicación, colegiados, profesionales de la profesión y mantenerlos informados, involucrados y generar sentimiento de pertenencia.

3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la organización?

- La comunicación se realiza entre los empleados y personas que conforman el consejo.
- Emisión de informes desde la dirección que permiten conocer a los empleados, departamentos del consejo, colegios y colegiados la situación de la institución.
- Reuniones periódicas entre la dirección del consejo y el área de comunicación y los empleados de la institución, entre el consejo y los colegios con el objetivo de alcanzar y revisar los objetivos de la institución y mantenerlos actualizados sobre las novedades de la profesión
- Existencia de un Plan de Comunicación concreto que especifica los canales de comunicación que existen en el consejo y que detalla las situaciones en la que debe emplearse cada uno hacia los empleados, otros departamentos del consejo,

colegios y colegiados. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida.

4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu institución actualmente?

- a. Comunicación entre empleados, colegios, colegiados y/o miembros que conformen el consejo en general de manera informal.
- b. Comunicación entre los empleados, colegios y colegiados (intradepartamental).
- c. Comunicación entre los empleados, colegios, colegiados y distintos departamentos que colaboren en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).
- d. Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles). Hacia los empleados, colegios, colegiados, hacia la dirección y entre departamentos.

5. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro del consejo?

- a. Poco fiable, a menudo incierta.
- b. Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- c. En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- d. La información que se comunica es rigurosa y fiable.

C. El área de comunicación en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación como tal en el consejo?** Sí
2. **¿Está la comunicación integrada en el organigrama institucional del consejo, al margen o esta externalizada?** Está integrada
3. **¿Qué importancia le dan a la comunicación en el consejo?** Muy Alta
4. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación en el consejo?** Muy Alta
5. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación en el consejo?** Comunicación interna y externa basada en la veracidad de la información.
6. **¿Cuándo se creó el departamento de comunicación o se externalizó sus servicios?** En 2008
7. **¿Ha sufrido cambios importantes el departamento como tal desde su creación? Independientemente de si está externalizada o no los servicios en comunicación.** Sí
8. **¿Cuenta el departamento de comunicación del consejo con una estructura? De ser así, explíquela.** Si, depende de la Secretaría General Técnica y se organiza

en Comunicación interna, Relación con los medios, Comunicación Audiovisual y Redes Sociales.

9. **¿Cuándo personas integran el departamento de comunicación del consejo?**
Dos personas coordinadas con el Secretario General Técnico del CACM.
10. **Si los servicios de comunicación esta externalizado, ¿las personas que integran el departamento de comunicación de esta institución forman parte de otras áreas de comunicación de otros organismos?** Si, una de las personas es externa y también desarrolla sus funciones en otro organismo.
11. **¿A quién reporta el departamento de comunicación en el consejo?** Al Secretario General técnico y a la Junta Directiva del CACM
12. **¿Depende la comunicación del máximo órgano del consejo? De no ser así, ¿de qué departamento tiene dependencia?** Sí.
13. **¿Cuenta el consejo con un plan de comunicación?** Sí.
14. **¿Ha sufrido modificaciones el plan de comunicación del consejo en los últimos 5 años?** Sí.
15. **¿Cómo de vigente y actualizado consideras el plan de comunicación?** Es un documento vivo que vamos actualizando según las necesidades de comunicación del CACM.
16. **¿Qué efectividad tiene el área de comunicación del consejo según los informes realizados?** Muy alta.
17. **¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección del consejo y el área de comunicación?** Sí, tenemos un trato constante y nos reunimos asiduamente.
18. **¿Con que frecuencia se realizan estas reuniones?** Diariamente.

D. La comunicación interna en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación interno en el consejo?** No, es el mismo.
2. **¿Está la comunicación interna integrada en el departamento de comunicación del consejo?** Si.
3. **En caso de existir como tal y formar parte del departamento de comunicación, ¿cuándo fue creado el departamento de comunicación interno?** 2008, igual que el departamento de comunicación
4. **En caso de existir, ¿ha sufrido cambios importantes el departamento de comunicación interna desde su creación?** Sí, los mismos que el departamento de Comunicación.

5. **En caso de existir, ¿qué estructura tiene el departamento de comunicación interna?** Sigue la misma estructura que el departamento al que pertenece.
6. **En caso de no estar integrada en el departamento de comunicación, ¿qué órgano es el encargado de la comunicación interna con los empleados, independientemente del número de estos, y colegios?** Si las labores de comunicación interna son compartidas, explíquelas. Está integrada junto a la Secretaría del CACM

*** A partir de aquí haremos referencia a la comunicación interna dentro de la institución independientemente de si la misma cuenta o no con una estructura propia, es llevada por uno u otro departamento o la comunicación está externalizada al completo***

7. **¿Cuántas personas integran el departamento de comunicación interna y cuáles son sus funciones?** Dos del departamento de comunicación que gestionan los canales de comunicación externa y otra persona que hace funciones más institucionales desde la secretaría del CACM.
8. **¿A quién reporta, de forma directa en el consejo, el departamento encargado de la comunicación interna?** A la Junta Directiva del CACM y al Secretario General Técnico.
9. **¿De qué dirección del consejo o de comunicación depende el departamento encargado de la comunicación interna?** Junta Directiva del CACM y al Secretario General Técnico.
10. **¿Qué importancia le dan a la comunicación interna en el consejo?** Muy alta.
11. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación interna en el consejo?** Muy alta.
12. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación interna en el consejo?** Una información práctica, veraz y clara.
13. **¿Cuáles son los valores del consejo y los atributos que lo definen en términos de comunicación interna?** Transparencia, veracidad y responsabilidad.
14. **¿Cuáles son las necesidades comunicativas interna que tiene el consejo?** Hacia los empleados, colegios, colegiados e interdepartamental con otros departamentos que estén presente en el consejo.
15. **¿Qué objetivos tiene el consejo en cuanto a la comunicación interna?** Coordinación, información veraz y resultados.

16. **¿Qué apoyo tiene la comunicación Interna por parte de la dirección del consejo?** Muy alta
17. **¿Qué implicación tiene el equipo directivo del consejo en la comunicación interna?** Muy alta
18. **¿Cuenta el consejo con un plan de comunicación interno? Si no es como tal, mencione el plan con el que cuenta la institución.** Si, dentro del plan de comunicación.
19. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cuándo fue implantado?** 2008
20. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿ha sufrido modificaciones en los últimos 10 años?** Sí.
21. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cómo de vigente considera este plan?** Al igual que el Plan de Comunicación es un documento vivo que vamos adaptando a las necesidades que se plantean en el CACM.
22. **¿Qué efectividad tiene la comunicación interna en el consejo?** Muy alta.
23. **¿Cómo se evalúa el trabajo de los integrantes encargados de la comunicación interna? De estar formada por menos de tres personas, ¿cómo se evalúa, en general, la comunicación interna del consejo?** Muy efectiva.
24. **¿Cuentan con un mapa de público de la comunicación interna del consejo?** De ser así, cuales son: Juntas directivas, empleados, colaboradores y Colegios.
25. **En caso de no contar con un mapa de públicos internos, ¿Cuáles consideras que son los públicos internos del consejo? Si considera que por la estructura no es necesaria un mapa de público interno, puede dejarlo reflejado.**
26. **¿Cuenta con un perfil detallado de cada uno de estos públicos internos del consejo a los que se dirige la comunicación interna?** Si, conocemos a la perfección nuestro público y los canales de comunicación que debemos utilizar con cada uno de ellos.
27. **¿Con cuáles de esos públicos tienen una vía de comunicación directa? Menciónalos.** Si, por mail, boletín informativo, página web, reuniones periódicas, ...
28. **¿Qué públicos representan mayor dificultad para hacerles llegar mensajes de comunicación interna y qué han hecho para tratar de resolverlo?** Tenemos las vías de comunicación perfectamente estudiadas.
29. **¿Qué herramientas y/o canales de comunicación interna posee el consejo para comunicarse con su público interno? Menciónelas todas:** Mails, Boletín

informativo, Grupos WhatsApp, llamadas telefónicas, programación de reuniones periódicas.

30. **¿Cuál de esas herramientas son las más empleadas?** Todas.
31. **¿Existe un calendario de acciones en términos de comunicación interna?** Sí.
32. **En caso de existir, ¿cuándo se realiza dicho calendario?** A principios de año, pero se va actualizando cuando se necesita.
33. **¿Cuenta la institución con un manual de identidad corporativa que exprese la identidad del consejo y que constituya una referencia para sus públicos internos?** Sí.
34. **¿Qué mecanismos de comunicación tiene el consejo para hacer llegar a su público interno los acuerdos y decisiones de sus órganos de gobierno?** Los mencionados anteriormente.
35. **¿Existen herramientas que midan el valor y el rendimiento que provee la comunicación interna al consejo?** Mencíonelas todas: No tenemos herramientas como tal, pero si medios y sistemas de control y verificación del flujo de información.
36. **¿Qué sistemas de distribución de la información (información para el ejercicio del desarrollo de la actividad) existen dentro de un mismo departamento?** Los mencionados anteriormente.
37. **¿Qué sistemas de distribución de la información (información para el ejercicio del desarrollo de la actividad) existen entre diferentes departamentos?** Reuniones periódicas.
38. **¿Qué apoyos de personal directivo consideras prioritarios para una mejor comunicación interna?** Unas líneas de actuación bien definidas que marquen un correcto plan de trabajo.
39. **¿Qué nuevos medios consideras prioritarios para una mejor comunicación interna?** WhatsApp o Telegram.
40. **¿Existe comunicación directa e interna con otros colegios/consejos de la rama de la salud?** Sí, tenemos una estrecha relación con los consejos y colegios oficiales sanitarios en Andalucía.
41. **En caso de existir, ¿qué canales se usan para esa comunicación directa e interna con otros colegios/consejos?** Mencíonelos y explíquelos. Mails y reuniones periódicas.
42. **¿Qué relación existe en el consejo entre la comunicación interna y externa?** Están perfectamente integradas la una en la otra.

43. ¿Están alineadas, en caso de existir, la comunicación interna y externa del consejo? Sí.

E. Amenazas y oportunidades de la comunicación interna.

- 1. ¿Cuáles consideras que son las tres principales debilidades del área de comunicación en términos de comunicación interna?** La legítima autonomía y organización propia de los colegios provinciales y de las entidades con las que nos comunicamos supone un lógico reto en la comunicación interna.
- 2. ¿Cuáles consideras que son las tres principales fortalezas del área de comunicación en términos de comunicación interna?** Buenas relaciones en materia de comunicación y trabajo intercolegial.
Veracidad de la información.
Confluencia, objetivos y fines comunes de trabajo.
- 3. ¿Cuáles consideras que son las principales amenazas para el departamento de comunicación en general?** Desinformación, información no veraz, publicidad engañosa y bulos
Saturación informativa
- 4. ¿Cuáles consideras que son las tres principales oportunidades para el departamento de comunicación en general?** Nuestro público nos percibe como un medio fiable veraz y responsable.
Mejoras de información y formación sobre cuestiones relevantes de salud pública y hábitos saludables
Concienciar a la sociedad sobre objetivos transversales que afectan a la protección social.
Utilizar nuevos canales de comunicación como las redes sociales.

F. Otras observaciones.

Comentar otras observaciones que quiera agregar y que considere de relevancia.

ANEXO 5: Cuestionario tipo al miembro de comunicación y directivo del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos.

CUESTIONARIO MIEMBRO DIRECTIVO

- **Institución:** Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos
- **Nombre del entrevistado:** Antonio Mingorance
- **Cargo que ocupa en la institución:** Presidente

A. Datos genéricos:

- **Institución:** Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos
- **Año de fundación:** 1997
- **Número de empleados:** 6
- **Número de colegiados:** Es el órgano de representación de los ocho colegios de farmacéuticos andaluces. No integra a colegiados. Los colegios, en su conjunto, integran a 12.983 farmacéuticos andaluces.
- **Presupuesto dedicado al departamento de comunicación:** -

B. El papel e importancia de la comunicación en el colegio/consejo.

1. ¿Qué papel tiene la comunicación en el consejo?

- Permite la interacción informal con los empleados y colegios. **Sí**
- Transmite los objetivos de la organización hacia los empleados, departamentos del consejo y colegios. **Sí**
- Es un mecanismo de coordinación entre empleados, colegios, departamentos y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación. **Sí**
- Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa del consejo y de la profesión, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados, departamentos del consejo y colegios en una misma dirección. **Sí**

2. En el consejo, la comunicación...

- Es una estrategia poco importante. La dirección no le presta la suficiente atención. **La comunicación es un aspecto muy sensible y desde la Presidencia le prestamos la máxima atención.**
- Es una estrategia usada para transmitir información exclusivamente importante a los colegios. **Como órgano de representación de los colegios ante las administraciones públicas, es fundamental para la opinión pública y también para la coordinación de la comunicación de los colegios. También se usa para los colegiados de los colegios, vía colegios o directamente.**

- c. Es una estrategia que permite mantener informados a los empleados del consejo, los colegios y profesionales de la profesión a través de los diferentes medios comunicativos con los que cuente el área de comunicación del consejo. **Sí**
- d. Es una estrategia fundamental para la institución, empleada para coordinar a los empleados, diferentes departamentos del consejo, a los colegios y con ello a sus departamentos de comunicación, profesionales de la profesión y mantenerlos informados, involucrados y generar sentimiento de pertenencia. **El consejo andaluz es una estructura muy pequeña. Son solo seis empleados. La comunicación del consejo es importante para coordinar los mensajes que lanzan los colegios con sus colegiados relativos a la política farmacéutica andaluza.**

3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la organización?

- a. La comunicación se realiza entre los empleados y personas que conforman el consejo.
- b. Emisión de informes desde la dirección que permiten conocer a los empleados, departamentos del consejo y colegios la situación de la institución.
- c. Reuniones periódicas entre la dirección del consejo y el área de comunicación y los empleados de la institución, entre el consejo y los colegios con el objetivo de alcanzar y revisar los objetivos de la institución y mantenerlos actualizados sobre las novedades de la profesión **Sí**
- d. Existencia de un Plan de Comunicación concreto que especifica los canales de comunicación que existen en el consejo y que detalla las situaciones en la que debe emplearse cada uno hacia los colegios, empleados y otros departamentos del consejo. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida. **Sí**

4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu institución actualmente?

- a. Comunicación entre empleados, colegios, y/o miembros que conformen el consejo en general de manera informal.
- b. Comunicación entre los empleados y colegios (intradepartamental).
- c. Comunicación entre los empleados, colegios y distintos departamentos que colaboren en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).
- d. Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles). Hacia los colegios, empleados, hacia la dirección y entre departamentos. **En este nivel**

5. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro del consejo?

- a. Poco fiable, a menudo incierta.

- b. Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- c. En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- d. La información que se comunica es rigurosa y fiable. Así

C. El área de comunicación en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación en el consejo?** Sí, externalizado
2. **¿Está la comunicación integrada en el organigrama institucional, al margen o esta externalizada?** Integrada en el organigrama, y externalizado
3. **¿Qué importancia le dan a la comunicación en el consejo?** Máxima
4. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación en el consejo?** Depende de Presidencia
5. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación en el consejo?** Estratégico
6. **¿Cuándo se creó el departamento de comunicación o se externalizó sus servicios?** 2000
7. **¿Ha sufrido cambios importantes el departamento de comunicación desde su creación? Explícalos brevemente las diferentes etapas del mismo.** La estructura de comunicación funcionaba antes de que yo asumiera la Presidencia, pero la conocía en mi función de secretario, que fue cuando se contrató el servicio.
8. **¿A quién reporta el departamento de comunicación en el consejo?** A Presidencia. Al Comité Ejecutivo y a la Secretaría Técnica.
9. **¿Depende la comunicación del máximo órgano del consejo? De no ser así, ¿de qué departamento tiene dependencia dentro del organigrama del consejo?** Ver arriba
10. **¿Cuenta el consejo con un plan de comunicación?** Sí
11. **¿Ha sufrido modificaciones el plan de comunicación en los últimos 5 años?** Sí
12. **¿Cómo de vigente y actualizado consideras el plan de comunicación?** Se revisa anualmente y para cuestiones específicas como la pandemia.
13. **¿Qué efectividad tiene el área de comunicación en el consejo según los informes realizados?** Tenemos una alta satisfacción con el funcionamiento de la comunicación.
14. **¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección y el área de comunicación?** Semanalmente
15. **¿Con que frecuencia se realizan estas reuniones?** Ver arriba

D. La comunicación interna en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación interno en el consejo?** No de forma diferenciada
2. **¿Está la comunicación interna integrada en el departamento de comunicación?** Sí
3. **En caso de existir como tal y formar parte del departamento de comunicación, ¿cuándo fue creado el departamento de comunicación interno?** -
4. **En caso de existir, ¿ha sufrido cambios importantes el departamento de comunicación interna desde su creación?** -
5. **En caso de no estar integrada en el departamento de comunicación, ¿qué órgano es el encargado de la comunicación interna con los empleados y/o colegiados?** -
6. **¿A quién reporta, de forma directa, el departamento encargado de la comunicación interna?** -
7. **¿Qué importancia le dan a la comunicación interna en el consejo?** Máxima
8. **¿Sabe el valor que tiene la comunicación interna para el consejo?** Sí
9. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación interna en el consejo?**
Estratégica
10. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación interna en el consejo?** Estratégico
11. **¿Cuáles son los valores del consejo y los atributos que lo definen en términos de comunicación interna?** Cohesión, unidad, coordinación, anticipación, liderazgo
12. **¿Cuáles son las necesidades comunicativas interna que tiene el consejo?** Hacia los colegios y hacia los colegiados, vía colegios, y a veces directamente
13. **¿Qué objetivos tiene el consejo en cuanto a la comunicación interna?**
Garantizar que el mensaje llega a todos los colegios y coordinar una respuesta común y una posición común.
14. **¿Qué apoyo tiene la comunicación Interna por parte de la dirección del consejo?** Máximo
15. **¿Qué implicación tiene el equipo directivo del consejo en la comunicación interna?** Máxima
16. **¿Cuenta el consejo con un plan de comunicación interno?** Sí, integrado dentro del plan general de comunicación.
17. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cuándo fue implantado?** Desde 2000

18. En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿ha sufrido modificaciones en los últimos 10 años? Se revisa anualmente
19. ¿Cuenta el consejo con un manual de identidad corporativa que exprese la identidad de la corporación y que constituya una referencia para sus públicos internos? Sí
20. ¿Cuáles consideras que son los públicos internos del consejo? ¿A quién se debe dirigir el consejo en términos de comunicación interna? Comité Ejecutivo, colegios, colegiados

F. Otras observaciones.

Comentar otras observaciones que quiera agregar y que considere de relevancia.

CUESTIONARIO MIEMBRO DE COMUNICACIÓN

- **Institución:** Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos
- **Nombre del entrevistado:** Manuela Hernández Bermúdez
- **Cargo que ocupa en la institución:** Dircom (externo)
- **Cargo que ocupa en el área de comunicación:** Dircom

A. Datos genéricos:

- **Institución:** Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos
- **Año de fundación:** 1997
- **Número de empleados:** 6
- **Número de colegiados:** Es el órgano de representación de los ocho colegios de farmacéuticos andaluces. No integra a colegiados. Los colegios, en su conjunto, integran a 12.983 farmacéuticos andaluces.

B. El papel e importancia de la comunicación en el colegio/consejo.

1. ¿Qué papel tiene la comunicación en el consejo?

- a. Permite la interacción informal con los empleados y colegios. **Sí**
- b. Transmite los objetivos de la organización hacia los empleados, departamentos del consejo y colegios. **Sí**
- c. Es un mecanismo de coordinación entre empleados, colegios, departamentos y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación. **Sí**

- d. Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa del consejo y de la profesión, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados, departamentos del consejo y colegios en una misma dirección. **Sí**

2. En el consejo, la comunicación...

- a. Es una estrategia poco importante. La dirección no le presta la suficiente atención. **Sí es importante y le presta atención: tanto el presidente, como el Comité Ejecutivo como la secretaría técnica le prestan gran atención, porque la comunicación es una de las funciones más relevantes del consejo para defender los intereses de la profesión farmacéutica ante la opinión pública.**
- b. Es una estrategia usada para transmitir información exclusivamente importante a los colegios. **Como órgano de representación de los colegios ante las administraciones públicas, es fundamental para la opinión pública y también para la coordinación de la comunicación de los colegios. También se usa para los colegiados de los colegios, vía colegios o directamente.**
- c. Es una estrategia que permite mantener informados a los empleados del consejo, los colegios y profesionales de la profesión a través de los diferentes medios comunicativos con los que cuente el área de comunicación del consejo. **Sí**
- d. Es una estrategia fundamental para la institución, empleada para coordinar a los empleados, diferentes departamentos del consejo, a los colegios y con ello a sus departamentos de comunicación, profesionales de la profesión y mantenerlos informados, involucrados y generar sentimiento de pertenencia. **El consejo andaluz es una estructura muy pequeña. Son solo seis empleados. La comunicación del consejo es importante para coordinar los mensajes que lanzan los colegios con sus colegiados relativos a la política farmacéutica andaluza.**

3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la organización?

- a. La comunicación se realiza entre los empleados y personas que conforman el consejo.
- b. Emisión de informes desde la dirección que permiten conocer a los empleados, departamentos del consejo y colegios la situación de la institución.
- c. Reuniones periódicas entre la dirección del consejo y el área de comunicación y los empleados de la institución, entre el consejo y los colegios con el objetivo de alcanzar y revisar los objetivos de la institución y mantenerlos actualizados sobre las novedades de la profesión **Sí**
- d. Existencia de un Plan de Comunicación concreto que especifica los canales de comunicación que existen en el consejo y que detalla las situaciones en la que debe emplearse cada uno hacia los colegios, empleados y otros departamentos del

consejo. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida. **Sí**

4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra tu institución actualmente?

- a. Comunicación entre empleados, colegios, y/o miembros que conformen el consejo en general de manera informal.
- b. Comunicación entre los empleados y colegios (intradepartamental).
- c. Comunicación entre los empleados, colegios y distintos departamentos que colaboren en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).
- d. Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles). Hacia los colegios, empleados, hacia la dirección y entre departamentos.

En este nivel

5. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro del consejo?

- a. Poco fiable, a menudo incierta.
- b. Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- c. En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- d. La información que se comunica es rigurosa y fiable. **Esta**

C. El área de comunicación en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación como tal en el consejo?** Sí, externalizado
2. **¿Está la comunicación integrada en el organigrama institucional del consejo, al margen o esta externalizada?** Integrada en el organigrama, externalizado.
3. **¿Qué importancia le dan a la comunicación en el consejo?** Máxima
4. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación en el consejo?** Máxima, asociada al presidente.
5. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación en el consejo?** Estratégico
6. **¿Cuándo se creó el departamento de comunicación o se externalizó sus servicios?** 2000
7. **¿Ha sufrido cambios importantes el departamento como tal desde su creación? Independientemente de si está externalizada o no los servicios en comunicación.** No
8. **¿Cuenta el departamento de comunicación del consejo con una estructura?** De ser así, explíquela. Sí. Hay una dircom, de la que depende un ejecutivo

especialista en comunicación corporativa y un área de diseño y audiovisual y desarrollo web.

9. **¿Cuándo personas integran el departamento de comunicación del consejo?** 2, y puntualmente llegan a ser hasta 6.
10. **Si los servicios de comunicación esta externalizado, ¿las personas que integran el departamento de comunicación de esta institución forman parte de otras áreas de comunicación de otros organismos?**
11. **¿A quién reporta el departamento de comunicación en el consejo?** A la Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría Técnica.
12. **¿Depende la comunicación del máximo órgano del consejo? De no ser así, ¿de qué departamento tiene dependencia?** Ver arriba
13. **¿Cuenta el consejo con un plan de comunicación?** Sí
14. **¿Ha sufrido modificaciones el plan de comunicación del consejo en los últimos 5 años?** Sí
15. **¿Cómo de vigente y actualizado consideras el plan de comunicación?** Se revisa anualmente, con momentos como el de la pandemia, en el que se realizan adaptaciones y subplanes específicos
16. **¿Qué efectividad tiene el área de comunicación del consejo según los informes realizados?** Hay una alta satisfacción con el funcionamiento del departamento de comunicación, como lo demuestra los más de 20 años trabajando.
17. **¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección del consejo y el área de comunicación?** Semanalmente
18. **¿Con que frecuencia se realizan estas reuniones?** Ver arriba

D. La comunicación interna en el colegio/consejo.

1. **¿Existe un departamento de comunicación interno en el consejo?** No de forma diferenciada.
2. **¿Está la comunicación interna integrada en el departamento de comunicación del consejo?** Sí.
3. **En caso de existir como tal y formar parte del departamento de comunicación, ¿cuándo fue creado el departamento de comunicación interno?** -
4. **En caso de existir, ¿ha sufrido cambios importantes el departamento de comunicación interna desde su creación?** -
5. **En caso de existir, ¿qué estructura tiene el departamento de comunicación interna?** -

6. **En caso de no estar integrada en el departamento de comunicación, ¿qué órgano es el encargado de la comunicación interna con los empleados, independientemente del número de estos, y colegios? -**

*** A partir de aquí haremos referencia a la comunicación interna dentro de la institución independientemente de si la misma cuenta o no con una estructura propia, es llevada por uno u otro departamento o la comunicación está externalizada al completo***

7. **¿Cuántas personas integran el departamento de comunicación interna y cuáles son sus funciones?** De las tres personas que llevan la comunicación, la comunicación interna puede ocupar el tiempo de media persona
8. **¿A quién reporta, de forma directa en el consejo, el departamento encargado de la comunicación interna?** A la Presidencia, Comité Ejecutivo y Secretaría Técnica.
9. **¿De qué dirección del consejo o de comunicación depende el departamento encargado de la comunicación interna?**
10. **¿Qué importancia le dan a la comunicación interna en el consejo?** Máxima
11. **¿Qué posición estratégica ocupa la comunicación interna en el consejo?**
12. **¿Qué enfoque se le da a la comunicación interna en el consejo?** Estratégico
13. **¿Cuáles son los valores del consejo y los atributos que lo definen en términos de comunicación interna?** Cohesión, unidad, coordinación, anticipación, liderazgo
14. **¿Cuáles son las necesidades comunicativas interna que tiene el consejo?** Hacia los colegios, los escasos empleados e interdepartamental con otros departamentos que estén presente en el consejo. Hacia los colegios y hacia los colegiados de los colegiados, vía colegios y a veces directamente.
15. **¿Qué objetivos tiene el consejo en cuanto a la comunicación interna?** Garantizar que el mismo mensaje llega a todos los colegiados y coordinar una respuesta común entre todos los colegios y una posición común frente a la administración pública.
16. **¿Qué apoyo tiene la comunicación Interna por parte de la dirección del consejo?** Máximo
17. **¿Qué implicación tiene el equipo directivo del consejo en la comunicación interna?** Máximo

18. **¿Cuenta el consejo con un plan de comunicación interno?** Sí, integrado dentro del plan general de comunicación
19. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cuándo fue implantado?** Desde 2000
20. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿ha sufrido modificaciones en los últimos 10 años?** Se revisa anualmente
21. **En caso de contar con un plan de comunicación interno, ¿cómo de vigente considera este plan?** Contestado arriba
22. **¿Qué efectividad tiene la comunicación interna en el consejo?** Una gran efectividad
23. **¿Cómo se evalúa el trabajo de los integrantes encargados de la comunicación interna? De estar formada por una sola persona, ¿cómo se evalúa, en general, la comunicación interna del consejo?** Hay una evaluación anual por parte de la Secretaría Técnica.
24. **¿Cuentan con un mapa de público de la comunicación interna del consejo?** De ser así, cuales son: Comité Ejecutivo, Colegios, colegiados.
25. **En caso de no contar con un mapa de públicos internos, ¿Cuáles consideras que son los públicos internos del consejo? Si considera que por la estructura no es necesaria un mapa de público interno, puede dejarlo reflejado.**
26. **¿Cuenta con un perfil detallado de cada uno de estos públicos internos del consejo a los que se dirige la comunicación interna?** Sí
27. **¿Qué públicos representan mayor dificultad para hacerles llegar mensajes de comunicación interna y qué han hecho para tratar de resolverlo? -**
28. **¿Qué herramientas y/o canales de comunicación interna posee el consejo para comunicarse con su público interno? Menciónelas todas:**
 - a. Circulares vía email
 - b. Página web
 - c. Redes sociales (son en gran medida para el público interno)
 - d. Redes de mensajería instantánea
29. **¿Cuál de esas herramientas son las más empleadas?** Todas, según tipo de comunicación y su objetivo
30. **¿Existe un calendario de acciones en términos de comunicación interna?** Sí
31. **En caso de existir, ¿cuándo se realiza dicho calendario?** Se va realizando mes a mes

32. **¿Cuenta la institución con un manual de identidad corporativa que exprese la identidad del consejo y que constituya una referencia para sus públicos internos? sí**
33. **¿Qué mecanismos de comunicación tiene el consejo para hacer llegar a su público interno los acuerdos y decisiones de sus órganos de gobierno? Las herramientas mencionadas anteriormente y principalmente las circulares vía mail**
34. **¿Existen herramientas que midan el valor y el rendimiento que provee la comunicación interna al consejo? Mencínelas todas: tráfico de seguidores y engagement en redes sociales, visitas a la página web y apertura de circulares.**
35. **¿Qué sistemas de distribución de la información (información para el ejercicio del desarrollo de la actividad) existen dentro de un mismo departamento? -**
36. **¿Qué sistemas de distribución de la información (información para el ejercicio del desarrollo de la actividad) existen entre diferentes departamentos? -**
37. **¿Qué apoyos de personal directivo consideras prioritarios para una mejor comunicación interna? El de la Presidencia es fundamental**
38. **¿Qué nuevos medios consideras prioritarios para una mejor comunicación interna? Mensajería instantánea y aplicaciones móviles**
39. **¿Existe comunicación directa e interna con otros colegios/consejos de la rama de la salud? sí**
40. **En caso de existir, ¿qué canales se usan para esa comunicación directa e interna con otros colegios/consejos? Mencínelos y explíquelos. Reuniones, misivas, comparencias y notas de prensa compartidas, campañas conjuntas, etc.**
41. **¿Qué relación existe en el consejo entre la comunicación interna y externa? Están integrados**
42. **¿Están alineadas, en caso de existir, la comunicación interna y externa del consejo? Totalmente**

E. Amenazas y oportunidades de la comunicación interna.

1. **¿Cuáles consideras que son las tres principales debilidades del área de comunicación en términos de comunicación interna? La responsabilidad de la comunicación directa con los colegiados es de los colegios, lo cual dificulta a veces llegar al público final. Sin embargo, en ocasiones, con la autorización de los colegios, se produce una comunicación directa entre el Consejo Andaluz y los colegiados. Pero la responsabilidad corresponde a los colegios.**

2. **¿Cuáles consideras que son las tres principales fortalezas del área de comunicación en términos de comunicación interna?** La implicación de la Presidencia, la sintonía entre los colegios y una visión muy clara y unívoca del futuro de la profesión.
3. **¿Cuáles consideras que son las principales amenazas para el departamento de comunicación en general?** El escenario digital otorga voz a todos los farmacéuticos y hay que estar muy atentos a las crisis de imagen que puedan derivarse de estos comentarios en redes sociales.
4. **¿Cuáles consideras que son las tres principales oportunidades para el departamento de comunicación en general?** En sentido inverso, este escenario digital también proporciona una llegada directa de los mensajes del Consejo.

F. Otras observaciones.

Comentar otras observaciones que quiera agregar y que considere de relevancia.