

MEMORIA EXPLICATIVA QUE SUSTENTA EL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EAPN-A



Ignacio Real Zahino - 28848682N
Tutor: Juan Rey Fuentes
2017

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. MARCO TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DEL PROCESO LLEVADO A CABO.	4
3. LA ENTIDAD SOCIAL: RED ANDALUZA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL.	15
4. LA NECESIDAD DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA. INVESTIGACIÓN PREVIA.	20
5. ANEXOS	26
6. BIBLIOGRAFÍA	34

RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria explicativa es un documento que acompaña al Plan de comunicación con la mera intención de contextualizar el proyecto y recubrirlo de un contenido teórico - práctico que justifique el resultado presentado.

La comunicación Interna es un tema que está muy de moda hoy día en las organizaciones y empresas. Con la crisis, fueron muchas las entidades que se percataron de que invertir en comunicación externa era muy caro y que invertir en el interior, en los trabajadores y en el refuerzo del branding, era bastante más efectivo y reportaba grandes beneficios. Los trabajadores de una empresa son los principales embajadores de esta. Sin embargo, debemos de concebir la comunicación interna como una herramienta estratégica más que ayuda a la consecución de los objetivos corporativos.

La comunicación interna es un campo novedoso en el mundo de las corporaciones, pero más novedoso es en el ámbito académico. Es por ello que, resulta dificultoso encontrar material bibliográfico de calidad para la fundamentación del proyecto. Esto implica, que las estructuras estratégicas de comunicación interna no estén perfeccionadas y que surja la necesidad, obligatoria, de crear modelos de planificación innovadores.

Mediante un sistema innovador de planificación, resultado de la mezcla entre la comunicación interna y el modelo de planificación pedagógica de los grupos scouts de Andalucía, surge un plan de comunicación para la entidad social EAPN-Andalucía (Red Andaluza de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social). Este plan pretende ayudar a la entidad a dar un salto cualitativo, reforzando las relaciones de sus públicos internos y con ello, mejorar la calidad del alcance de sus objetivos organizacionales.

Todo plan de comunicación tiene su origen en una investigación previa sobre la realidad comunicativa de la entidad y de sus públicos internos. Dicha investigación también la podremos encontrar en esta memoria explicativa.

MARCO TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DEL PROCESO LLEVADO A CABO.

1. Comunicación Organizacional. Organizaciones y comunicación interna.

No existe mejor manera de empezar esta memoria que contextualizando teóricamente el plan de comunicación. Para ello, debemos de empezar de lo más general a lo más específico. Esto implica que, que recurramos al concepto de comunicación organizacional, que desglosemos hasta encontrar el lugar que ocupa el tema principal de este proyecto; la comunicación interna.

El concepto en sí plantea un problema inicial, la complejidad de su concretización terminológica lo cual se debe en gran medida a dos circunstancias principales. La primera es la novedad del uso del término y su estudio y la segunda es que el concepto variaría en función del enfoque y del ámbito de aplicación del término.

Partimos de la base de que la comunicación organizacional se refiere a un conjunto de *técnicas y actividades*. En esta línea, destacamos a Horacio Andrade, que apunta que "los conjuntos de conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Dentro de esta acepción encontramos dos categorías diferenciadas en el tipo de público al que se dirige el esfuerzo comunicativo: la comunicación interna y la comunicación externa" (Andrade, 2.005).

La aparición de la comunicación organizacional está estrictamente relacionada con el momento que viven actualmente las empresas. Las empresas están en un momento de máxima competitividad donde solo consiguen abrirse paso aquellas que saben adaptarse al mundo tecnológico contemporáneo que les ha tocado vivir. Un mundo en constante cambio, donde la obsolescencia va a una velocidad casi imperceptible. Para afirmar esto, no hace falta basarse en grandes autores. Simplemente lo detectaríamos saliendo a la calle, observando las pautas de consumo, la producción, la duración de uso y la duración predeterminada de los productos, usabilidad predeterminada.

Las empresas están avocadas a reinventarse a diario, a establecer pautas estratégicas a corto y medio plazo y a diferenciarse mediante los elementos tangibles e intangibles. Es en este último aspecto, la gestión diferenciadora e innovadora de los intangibles de una empresa, dónde ubicamos la comunicación organizacional. La comunicación organizacional y la buena gestión de ésta aporta una diferenciación entre empresas del mismo sector.

Uno de los padres de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas, James Grunig, estableció una serie de variables que rodeaban a las organizaciones que eran clave para el éxito de éstas. Estas variables se recogen en su libro *Excellent Public Relations and Effective Organization* y el conjunto de estas variables conforman lo que denominó La Teoría de la Excelencia. Grunig tuvo en cuenta a las personas y la comunicación como ejes vertebradores de la excelencia organizacional, pero destacó la importancia de variables como la motivación, la responsabilidad, la organización y estructura de trabajo y el liderazgo. Es interesante como este autor es uno de los primeros que empieza a entender la comunicación interpersonal como pilar de la excelencia organizacional.

En la línea de Horacio Andrade, podríamos completar su definición de la siguiente manera: La comunicación organizacional es el proceso comunicativo que lleva a cabo una organización con sus públicos, influenciados por una serie de elementos culturales, propios y externos, marcados desde una estrategia corporativa con el fin de alcanzar los metas organizacionales. Procederemos a desglosar esta definición para su mejor entendimiento:

- Es un proceso comunicativo: como todo proceso comunicativo tiene una serie de elementos necesarios para que se produzca la comunicación. Marca la intención y el objetivo final del acto: comunicar. Un emisor, la empresa, trasladada un mensaje a una serie de receptores, su público interno y externo, mediante una serie de canales con el fin de obtener una respuesta favorable para la empresa. La respuesta favorable puede ser desde una mejora en el reconocimiento de nuestra marca, una mejora de la productividad de los empleados, una mejor relación con nuestros proveedores, entre otros.
- El emisor siempre va a ser una organización. Según la RAE, en su tercera acepción afirma que una organización es una asociación de personas reguladas por un conjunto normas en función de determinados fines. Esta definición, es muy generalista, pero de podemos sacar que una organización es un conjunto de personas que se asocian para alcanzar un determinado fin. En base a ese determinado fin estableceremos diferentes tipos de asociaciones. (Adjuntar cuadro de tipos de organizaciones de Sectores y explicarlas por encima). Todas las organizaciones comunican, porque incluso el no decir nada, ya comunica algo. Dentro de esta clasificación, vamos a incluir a las personas físicas que tienen carácter de social o mercantil. No son una asociación de personas como tal, son personas individuales que tienen un público determinado por la labor que realizan. Es el caso de un Youtuber o de un autónomo. Dentro de este trabajo, vamos a considerar que estas personas también pueden desarrollar comunicación organizacional.
- Influenciados por una serie de características internas y externas. Las organizaciones adquieren una identidad propia desde el momento de su creación. Es el desarrollo de esta identidad lo que genera una cultura corporativa, la cual es considerada uno de los pilares de una organización. Si una organización tiene una fuerte cultura corporativa será capaz de transmitirla a sus públicos. El ideal, lo aspiracional, es que las personas físicas se sientan tan identificados con tu marca hasta el punto de que lo sientan como algo propio, exclusivo de ellos, algo que marca sus vidas (Lovemarks). Las organizaciones se mueven en un contexto social, político, económico y cultural, lo que implica que no pueden descuidarse de este aspecto. Debe ir adaptando su cultura a la realidad actual. Innovar acorde lo hace la sociedad es la base del mantenimiento y crecimiento de una organización.
- Marcados desde una estrategia corporativa. Toda organización para alcanzar sus fines debe de establecer una estrategia. Para ello, debe de hacer mucha investigación y evaluación de la realidad de la empresa y establecer objetivos que nos guíen hacia la consecución de las metas planteadas en la estrategia global de la organización. La comunicación organizacional no es más que un apoyo a la consecución de estas metas. Es un elemento más para tener en cuenta.

Una vez definida la comunicación organizacional, y volviendo a la diferenciación que hacía H. Andrade, la comunicación organizacional puede ser de dos tipos: externa e interna. Ambas comunicaciones son gestionadas por un Director de Comunicación o Dircom. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen presupuesto y recursos suficientes para mantener a un trabajador que se dedique específicamente a esta labor. Lo más común, y más en organizaciones medianas y pequeñas, como en este caso de estudio, sería la existencia de un departamento de comunicación formado por una, dos o tres personas que asumen todas las responsabilidades comunicativas, estratégicas y ejecutivas, internas y externas. Es por esta razón, que resulta imprescindible la existencia de una serie de manuales y protocolos de comunicación que hagan el trabajo más operativo y efectivo.

- La comunicación externa es el conjunto de actividades emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto las Relaciones Públicas, como la Publicidad.
- La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

El objeto de este trabajo es la comunicación interna de una organización social del Tercer Sector. Es por ello, que a partir de ahora, focalizaremos el tema en este concepto. Mirando las dos definiciones anteriores, podemos apreciar que una de las principales diferencias es el tipo de personas que intervienen en cada tipo de comunicación. Si hiciéramos un mapa de públicos de una organización, la primera diferenciación que debiéramos hacer sería la de públicos internos y públicos externos. La comunicación interna es aquella que se dirige a los públicos internos: trabajadores, directivos, socios, accionistas, ...

2. La comunicación Interna. Funciones y objetivos.

Para comenzar este epígrafe sería oportuno recuperar la definición que hemos hecho antes de comunicación interna:

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna es aquella que se produce por miembros de la organización y cuyos destinatarios son miembros de la organización. Es decir, de dentro hacia dentro. Como dice la definición, una buena gestión de la comunicación interna facilitará la consecución de los objetivos organizacionales. La comunicación interna no podría ser simplificada al mero envío de mensajes, sino que se basa en una serie de actividades, de acciones, de uso de herramientas, de gestión del trabajo, de flujos de comunicación, entre otros. En definitiva, se

basa en diversas funciones que ayudan a la consecución de deferentes objetivos organizacionales. El conjunto de los mensajes debe estar organizado y premeditado produciéndose así un proceso estratégico. Este proceso estratégico está directamente relacionado con el Corporate de la entidad y con su planificación estratégica.

Un error común sería pensar que la comunicación interna es un proceso comunicativo unidireccional. La comunicación interna aboga siempre por la bidireccionalidad. Respeta la jerarquía estructural pero facilita que los flujos de comunicación sean ascendentes, descendentes y horizontales o interdepartamentales.

Podría darse la situación de que una entidad no haya hecho comunicación interna previamente y en la que no haya identidad corporativa en sus públicos internos. En estos casos, deberíamos optar por potenciar el Corporate en los públicos internos y cuando esté afianzado trataremos de plantear una planificación estratégica de comunicación interna acorde a la planificación estratégica corporativa. Los trabajadores son los pilares de una organización y es por ello que el Employer Branding cobra gran importancia.

El Employer Branding no es más que la gestión de tu Corporate en los trabajadores para que estos sean grandes embajadores de tu marca. La manera de trabajar el Employer Branding es mediante la comunicación interna.

Las funciones que cumple la comunicación interna son:

- Informativa: mantener al público interno informado de todo lo que ocurre en la organización reduce la incertidumbre. El desconocimiento informativo provoca la creación de rumores y preocupación.

- Organizativa: La comunicación interna refleja la jerarquía de una organización. Es importante que los flujos de comunicación estén liberados y sean claros para que la comunicación sea eficaz. La gestión y distribución del trabajo se hace gracias a la comunicación interna. Los trabajadores actuarán mejor y harán mejor su trabajo si no tienen duda de la labor a realiza.
- Motivadora: Los públicos internos, y más específicamente los equipos de trabajo, tienen que tener motivación por su trabajo y por estar en tu organización. Se hace uso de la comunicación interna para motivar al trabajador. Es importante que todos los públicos internos estén motivados ya que la motivación afecta de manera directa al rendimiento.
- Cohesionadora: La buena gestión de la comunicación interna tiene como resultado la existencia de equipos cohesionado. Si los trabajadores de una organización están cohesionados y el nexo de cohesión son los proyectos de la organización, el resultado del trabajo será infinitamente positivo. El poder cohesionador de la comunicación interna puede jugarnos una mala pasada. Si existe falta de información en la organización, se genera incertidumbre, y esa incertidumbre, que también es comunicación interna, provoca que los equipos de trabajo se cohesionen, pero en contra de la organización.
- Identificativa / Corporativa: Todos sabemos la importancia que tiene la buena gestión del Corporate Management (misión, visión y valores) y la necesidad

organizacional de definirse y crear una cultura corporativa. Sin embargo, si no sabemos transmitirlo a los públicos de la organización, no sirve para nada. Gracias a una buena gestión de la comunicación interna podremos hacer que los públicos internos se sientan identificados con su trabajo. No podemos olvidar que las personas adultas están un tercio de su tiempo trabajando. Su trabajo debe de sentirse como su hogar y deben de sentirse cómodos.

Partiendo de estas funciones encontramos una serie de objetivos que van a guiar nuestro trabajo comunicativo. Estos objetivos pueden ser numerosos. Para un mejor entendimiento, H. Andrade los aglutina en cuatro categorías: imagen, identificación, información e integración.

- Identificación: del público interno con la organización. Se refiere, por tanto, al orgullo y al sentimiento de pertenencia. Se trabaja mediante el Corporate. La identificación busca reforzar la cultura corporativa, generar o mantener el orgullo de pertenencia y desarrollar identificadores o elementos simbólicos.
- Información: propiciar que todos los públicos internos reciban información relevante, suficiente, confiable y oportuna
- Integración: la alineación de todos los niveles de trabajo de la organización es clave para que exista un equipo cohesionado. La integración busca mejorar el clima de comunicación de la empresa, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, entre personas, áreas y niveles y, por último, desarrollar habilidades de comunicación interpersonal de los colaboradores y de los líderes.
- Imagen: la comunicación interna busca facilitar la creación de una imagen favorable. Es interesante el uso de la palabra facilitar ya que deja entrever que la responsabilidad de crear una imagen favorable no es de la comunicación interna, La comunicación interna es un apoyo, un sumatorio más, para la producción de una imagen favorable.

Por lo tanto, encontramos que toda organización tendría un mismo (o parecido) objetivo supra-general que responderá a apoyar todos los objetivos organizacionales haciendo fuerte la identificación del público interno, informándoles, integrándolos y generando una imagen favorable de la organización. De este objetivo general, sacamos las cuatro categorías anteriores y podremos definir los objetivos generales y específicos de nuestro plan de comunicación.

3. Metodología de la planificación

De todas las aportaciones que hace H. Andrade a la comunicación interna hay una, que a nivel personal, deberíamos destacar. Andrade hace especial incidencia en un concepto fundamental en cualquier plan o estrategia. Hablamos de la investigación. Hoy día, en todo estudio se habla de la investigación, de la necesidad del análisis, sin embargo, sólo las grandes corporaciones apuestan por ella y siempre pagando a grandes consultoras. Andrade basa su esquema de trabajo de comunicación interna en la investigación constante. La

investigación es el principio y el fin del proceso estratégico. El presente trabajo tiene como principales pilares el esquema de trabajo que plantea Horacio Andrade y el modelo de trabajo pedagógico que plantea el modelo educativo de Scouts Católicos de Andalucía (SCA). Ambos tienen muchas similitudes. La principal similitud es que ambos esquemas plantean el proceso estratégico como un bucle que tiene como principio y fin la investigación (según Andrade) o Análisis de la Realidad (según SCA). A continuación, se procede al planteamiento de los dos modelos:

- Modelo Andrade: Este autor plantea un modelo cíclico que tiene como punto de partida la investigación. Es lo que Andrade llama fase diagnóstica. El autor entiende la planificación como un proceso que empieza en la investigación y acaba en esta misma, como un bucle. Si dividiéramos el proceso en fases encontraríamos:

Fase 1. Diagnóstico: detectar los públicos internos, sus necesidades de información y las necesidades informativas de la empresa. Para ello, se usan herramientas propias de una investigación.

Fase 2. Estrategia de comunicación: una vez detectadas las necesidades debemos definir los objetivos, los mensajes que vamos a enviar y la eficiencia de los esfuerzos de comunicación.

Fase 3. Elaboración del plan de medios: es importante que definamos previamente que medios se van a seleccionar para llevar a cabo el plan. Cada medio ofrece una serie de posibilidades. No podemos caer en el error de pensar primero en los medios antes que en los objetivos. Todo tiene un por qué y si no actuamos estratégicamente nuestras acciones perderán el sentido comunicativo. Existen multitud de medios y más hoy día que el desarrollo informático pone soluciones a cada problema que aparece.

Fase 4. Evaluación de resultados: permite conocer si los esfuerzos comunicativos que ha llevado a cabo la empresa han tenido el resultado deseado. Para evaluar podemos hacer uso de herramientas propias de la investigación: encuestas, focus group, entrevistas, entre otras. Esta fase cierra el proceso y nos lleva de nuevo a la primera fase que comenzaremos con las conclusiones de la evaluación de resultados.

- Modelo SCA: el modelo que presento aquí es un esquema de trabajo pedagógico que se utiliza en el movimiento scout católico andaluz. Este propone que la educación de los niños y niñas de un grupo scout sea siempre un trabajo estratégico a corto y medio plazo. Esta educación estratégica se hace en base a la detección de carencias para poder plantear así objetivos coherentes que se alcanzarán mediante actividades originales y únicas. Gracias a este sistema de planificación del trabajo educativo, los educadores podrán comprobar en una evaluación participativa (a posteriori de la actividad) si los objetivos se han alcanzado o no. Me ha parecido una buena opción seleccionar esta estructura de trabajo, abstraerla del marco educativo e implementarla en el campo comunicativo, ya que refleja una planificación muy detallada, pragmática, dinámica, evaluable y eficaz de cualquier proceso o proyecto de actuación. Considero que así es como debe ser una buena planificación en el ámbito comunicativo.

Todo proyecto nace de un profundo análisis de la realidad, es la base que mantiene la labor educativa que realizan los educadores scouts. Si el análisis de la realidad no está bien realizado el trabajo posterior no tendrá sentido. Mediante un buen análisis de la realidad obtenemos una serie de carencias. Estas carencias nos servirán para establecer los objetivos

generales y específicos. En base a estos objetivos se plantean actividades educativas que sirvan para alcanzar los objetivos. Al acabar el ciclo, que corresponde a el tiempo natural de un año, se evalúan los resultados, la consecución de los objetivos y la medida en que estos se han logrado.

Esta planificación tiene también en cuenta los materiales que vamos a necesitar, las personas encargadas de llevar a cabo la actividad y el público objetivo beneficiario de la actividad., el presupuesto que se contempla y los beneficiarios de la actividad. El sistema de planificación tiene su base útil en la contemplación de todos los elementos desde el primer momento para no dejar cabos sueltos que puedan saltar a lo largo de la ejecución del plan.

El análisis lo hacemos con técnicas propias de la investigación, cualitativas y cuantitativas. La principal herramienta que se utiliza es la observación. Tenemos que tener en cuenta que los monitores scouts trabajan semanalmente con sus niños y niñas y ven su progreso, conducta y actitudes semana a semana. Es esta la mejor forma de analizar las carencias de los beneficiarios. No obstante, a principio de curso, se les pasa a todos los padres unos cuestionarios. Los padres conviven día a día con sus hijos y son los que mejor los conocen. Es importante tener en cuenta la opinión de los padres que nos darán pautas del comportamiento en sus respectivos hogares. Gracias a la observación, a los cuestionarios y la evaluación del trabajo del curso anterior, los monitores pueden sacar una serie de carencias.

Las carencias se clasifican en tres categorías: responsabilidad (formación del carácter de los niños y niñas), país (relación de los niños y niñas con su entorno) y fe (su desarrollo espiritual). En base a estas carencias ya categorizada hacemos una jerarquización de éstas en función de su importancia y necesidad de trabajar. Seleccionamos las tres primeras carencias y planteamos un objetivo general para cada carencia. Se seleccionan tres porque es el número óptimo de objetivos a trabajar en un año. Está comprobado que más de nueve objetivos generales por año es demasiado. Posteriormente, veremos las características de una buena planificación según SCA. Los objetivos generales a vez se desglosan en tres objetivos específicos. Se supone, que trabajando los tres objetivos específicos se cumple el objetivo general correspondiente. ¿Qué es lo que hacemos para alcanzar dichos objetivos? El equipo de monitores crea de manera innovadora actividades únicas. Se inventan varias actividades a lo largo del año. Todos los trimestres se evalúan de manera oral las actividades realizadas para ver si se están alcanzando los objetivos. Para saber si se han cumplido los objetivos, la planificación incluye unos criterios de evaluación que nos indicarán, al final del curso, si se han alcanzado los objetivos o no.

De SCA también sacamos una serie de características que debemos de tener en cuenta en toda planificación. Todas las planificaciones deben tener las siguientes características para que sean correctas, pero, sobre todo, para que nos sean útiles para la consecución de objetivos. Las características son las siguientes:

Dinámica	Permite modificaciones a lo largo de su ejecución
Flexible.	Sobre todo, una planificación nos debe de servir. Debe de ser útil para los educadores y para los menores
Funcional	Debe ser muy clara ya que debe poder ser aplicada por cualquier profesional. Con esto conseguimos que sean impersonales y sean puramente corporativas.
Creativa	Debe de contener componentes novedosos y personalizados.
Plural	Es útil para todo tipo de usuarios. Esto es porque en el análisis de la realidad se tiene en cuenta a todos los individuos a nivel individual y colectivo
Sistémica	Marca una guía de trabajo anual, contiene los pasos a seguir, las actividades a realizar para la consecución de objetivos
Integral	Una buena planificación plantea un trabajo completo e íntegro de todas las carencias relevantes
Realista	Una planificación no debe de ser ni muy ambiciosa ni muy escueta. Debe de ser ajustada a la realidad y sobre todo, alcanzable. A veces pecamos de marcarnos muchos objetivos en un mismo año. Es mejor priorizar y trabajar bien pocos que trabajar muchos y mal.

También sacamos información relevante para el planteamiento de los objetivos. Es cierto que en las asignaturas del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas se plantea una forma de elaborar los objetivos con la que no estoy muy de acuerdo por ser poco clara y precisa. Es por ello, que resulta oportuno formular los objetivos en base a las siguientes premisas que nos plantea el modelo de SCA:

- Siempre debe iniciarse con un verbo en infinitivo.
- El verbo no puede ser un verbo operativo. Si usas un verbo operativo estaríamos hablando directamente de la actividad que vamos a realizar para alcanzar el objetivo. No podemos confundir objetivo y actividad.
- No puede ser abstracto. Tiene que ser fácilmente evaluable.
- Ha de ser conciso y claro
- El objetivo específico tiene que ser como su nombre indicia más específico que el objetivo general.
- Se tienen que evitar las negaciones. Los objetivos con elementos negativos producen rechazo al lector y no motivan al ejecutor.

Otro elemento importante que vamos a escoger del modelo SCA son los criterios de evaluación. Son unos indicadores que nos planteamos a la hora de hacer la planificación que representa el punto exacto en el que consideramos que se ha alcanzado el objetivo. Es decir, tu objetivo puede ser que los tutelados tengan hábitos higiénicos rutinarios. Sin embargo, para ti, como monitor, el objetivo está cumplido si el 85% del total adquieren dicha rutina y lo

hagan de manera espontánea. Como hemos dicho antes, lo principal es que la planificación sea realista y alcanzable y eso también debe reflejarse en los criterios de evaluación.

En su adaptación al ámbito comunicativo, la investigación que se realizará no será tan profunda ya que las organizaciones hacen grandes análisis de la realidad cada tres años con el fin de actualizar sus estrategias corporativa. En este caso, nos centramos en todo lo que engloba la comunicación interna: definimos los públicos internos, los departamentos, las áreas, los ejes comunicativos, las herramientas utilizadas, las sensaciones, motivaciones del equipo de trabajo de manera conjunta y de manera individual,...

La simbiosis de ambos modelos es algo parecido a lo que nos plantea Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS) en su Guía de buenas prácticas de Comunicación Interna. Esta guía es un documento de gran valor ya que su elaboración y contenido es de bastante calidad. FEAPS no nos lo plantea como una planificación sino como un proceso temporal con sus respectivas fases. En este sentido, contempla el proceso como Horacio Andrade pero incluye la mayoría de elementos de SCA.

A mi parecer, la estrategia se debe de considerar como un conjunto planificado desde el principio y no como un proceso. Si bien es cierto, que la planificación o elaboración de la estrategia es una de las fases del proceso final. El proceso comienza con la investigación y termina con la evaluación, nueva investigación y nuevo planteamiento planificado. FEAPS, por ejemplo, no plantea la definición de los sistemas de evaluación y control desde la propia planificación, lo que, en mi opinión, es un error de planteamiento en el origen de la planificación.

4. MODELO EMPLEADO. La fusión de la pedagogía y la comunicación.

El modelo que vamos a escoger es el modelo de SCA adaptado a la comunicación. Para ello, cogeremos elementos del modelo de H. Andrade. Como podemos observar son muy similares. A mi parecer, el de SCA tiene más elementos y es más claro que el de Andrade.

Debemos de entender este plan de comunicación como un bucle sin final. Una vez que empecemos a planificar en comunicación interna no deberemos parar. La duración del plan será de un año y cuando este termine, volveremos al punto de partida: la investigación. De esta nueva investigación y la evaluación del plan anterior sacaremos información suficiente para elaborar un nuevo plan de comunicación interna.

El resultado de nuestra fusión será una planificación que responderá a un conjunto de elementos ordenados lateralmente a modo de tabla para que pueda ser fácilmente realizable e interpretable. El documento final deberá contener además información básica de la entidad a modo de introducción. Un resumen del análisis de la realidad destacando las principales conclusiones, la planificación rellena con los elementos mostrados en la tabla inferior y un desarrollo de las actividades y herramientas para que cualquier persona pueda entender qué es lo que se va a hacer.

2017 - 2018		Planificación Comunicación Interna							
Carencia	Objetivo General	Objetivo Específico	Actividad o herramienta	Realizador	Beneficiarios	Material	Presupuesto	Fecha de realización	Criterios de Evaluación

- -Carencia: tras el análisis de la realidad, es decir, la fase de investigación, debemos sacar una serie de carencias. La planificación tiene su sentido estratégico siempre y cuando lo que buscamos sea suplir las carencias y potenciar los puntos fuertes. Tenemos que ser concisos en las carencias que detectemos. Una buena definición de la carencia nos ayudará a plantear objetivos cien por cien adecuados.
- Objetivo General: es la meta final que perseguimos. Al ser un objetivo general, debemos especificarlo en otros objetivos. Un Objetivo General debe ir acompañado de tres o cuatro específicos. Los objetivos generales son aquellos que tienen que hacer referencia a las carencias. Si cumplimos el objetivo quiere decir que la carencia
- -Objetivo Específico: son objetivos más concretos que están ligados a un objetivo general. Se concretiza en objetivos específicos para que el trabajo sea más completo y efectivo. Las actividades y herramientas que planteemos deberán de servir para alcanzar estos objetivos.
- Actividad: Es el conjunto de herramientas y técnicas que vamos a utilizar para alcanzar nuestros objetivos de comunicación interna. Existen muchas actividades o herramientas que usan la mayoría de entidades. Algunas son usadas desde hace mucho tiempo y otras son más novedosas y tecnológicas. El libro Comunicación 360º, herramientas para la gestión de la comunicación interna y la identidad, reúne 70 herramientas comúnmente utilizadas. No podemos caer en el error de dejamos llevar siempre por estas herramientas. A veces nos serán útiles y otras no debido a que no se ajuste a los objetivos planteados. Además, es en este apartado donde siempre deberemos incluir actividades y herramientas novedosas. Debemos de ser creativos con las actividades que realizaremos para que se ajusten bien a los objetivos y no resulte repetitivo para los beneficiarios.
- Realizador: es determinante que reflejemos en nuestra planificación desde el origen la persona/s o departamento/s que van a realizar la actividad. No se refiere a quién vaya a salir beneficiado de ella. Tampoco implica que sean partícipes de la actividad. Simplemente, se refiere a que se defina quién o quiénes coordinan y preparan la actividad. En una empresa con un departamento de comunicación, normalmente, por no decir siempre, el coordinador y realizador de la actividad va a ser el departamento de comunicación interna.
- -Beneficiarios: es el conjunto de personas y departamentos que van a disfrutar de los beneficios que la actividad reporta y por lo tanto serán, además, las personas que están implicadas en el objetivo que deseamos cumplir.
- -Material necesario: conjunto de recursos que debemos de tener en cuenta y que resultan necesarios para la aplicación de la herramienta o la realización de la actividad. Este apartado es muy importante de cara a prevenir imprevistos durante la ejecución del plan. Puede pasar que, si una planificación no cuenta con este apartado, llegue el momento de realización de la actividad o aplicación de la herramienta y no se pueda ejecutar por no haber tenido en cuenta

el material. Te hace tener siempre presente el material por si hay que crearlo, comprarlo o alquilarlo, cosa que debemos de hacer con suficiente antelación.

- Presupuesto necesario: El presupuesto no va a depender del departamento de comunicación. Siempre dependerá del de administración. Muchas son las empresas que consideran que no es rentable invertir en comunicación interna y lo conciben como un gasto. El departamento de comunicación deberá abogar y luchar por que exista siempre una partida presupuestaria para comunicación interna dentro de los presupuestos anuales. En función del total de dinero del que dispongamos podremos hacer cosas más interesantes. Pero no podemos caer en el error de pensar que a más dinero mejor vamos a alcanzar los objetivos. Se pueden alcanzar los objetivos a coste cero. Tendremos que tirar de ingenio y de recursos propios para idear herramientas y actividades motivadoras y eficientes. El departamento de comunicación tiene una importante labor de gestionar el dinero que hay para comunicación interna y sacarle el máximo provecho. Siempre debemos tener en cuenta que debemos ser responsables con los recursos de la organización. Malgastar los fondos puede provocar que la administración desconfíe de nuestra labor y que los presupuestos de comunicación interna sean menores.
- Fecha de ejecución: debemos de marcar claramente el día o los días de ejecución de la actividad. En el caso de ser la aplicación de una herramienta, lo que marcaremos es el inicio de la aplicación y las fechas de evaluación y control del funcionamiento de ésta. Posteriormente, sería adecuado que incluyamos estas fechas en el calendario del departamento. Además, es muy conveniente, que cada público interno tenga las fechas que le competen para que se puedan organizar.
- Criterios de Evaluación: Son un conjunto de indicadores que marcamos en la planificación y que nos servirán para valorar si el objetivo se ha cumplido y en qué medida. La evaluación puede ser numérica y objetiva (todos los miembros de la entidad conocen el Corporate de la organización) o subjetiva (los trabajadores de la entidad sienten que la Junta Directiva es más cercana y amigable).

LA ENTIDAD SOCIAL: RED ANDALUZA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL

1. ¿QUÉ ES EAPN-ANDALUCÍA? IDENTIDAD CORPORATIVA, LÍNEAS DE TRABAJO, ORGANIGRAMA, MAPA DE PÚBLICOS

La Red Andaluza de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social (EAPN Andalucía) surge en 1994 como entidad que trabaja por la inclusión social. En la actualidad agrupa a diversas y significativas entidades y organizaciones del Tercer sector de Acción Social de Andalucía implicadas en la lucha contra la pobreza y la exclusión social y, cuyo fin último, es la mejora de la situación y condiciones de vida de las personas y grupos más vulnerables de nuestra Comunidad. El total de entidades que componen la Red es de 49. (Para consultarlas acudir a Anexo 1).

EAPN-A desarrolla un trabajo constante de reflexión, investigación y coordinación de numerosos grupos, entidades y organizaciones, convirtiéndose en interlocutor social ante administraciones y otros actores y agentes relacionados con las políticas activas de inclusión social.

EAPN Andalucía, como red de entidades, ha constituido junto a la Plataforma Andaluza del Voluntariado, el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), Cruz Roja Andalucía, Caritas Andalucía y la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) Andalucía, la Mesa de Tercer Sector Social de Andalucía, siendo ésta una plataforma que pretende impulsar el ejercicio de los derechos sociales, garantizar la igualdad de hombres y mujeres, lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones.

A fin de favorecer el compromiso y objetivos de la Red, EAPN-A forma parte de EAPN España y ésta, a EAPN Europa. Y estas dos plataformas, con la que compartimos objetivos y metodologías, nos permiten estar presentes a su vez en el Consejo Estatal de ONGs de Acción Social, la Plataforma de ONG de Acción Social y la Platform of European Social NGOs.

Además, EAPN-A, es coordinadora del programa Caixa ProInfancia. Este programa financiado por la Fundación La Caixa hace posible que numerosas entidades andaluzas pueden desarrollar programas de ayuda a la infancia. EAPN-A no es una entidad ejecutora, simplemente coordinadora. Son las entidades sociales de intervención directa con menores las que están dentro del programa. El dinero del programa se transforma en talleres extraescolares, colonias de verano, comedores, trabajadores sociales, entre otros.

2. CORPORATE DE EAPN-A

Es importante que dejemos bien definida cuál es la cultura corporativa de nuestra entidad. EAPN-A es una entidad que tiene muchos públicos externos de gran relevancia ya que su trabajo está orientado hacia el exterior. Es por ello, que tal y como sabemos, todos los

trabajadores tengan intrínseco estos conceptos, con la finalidad de que puedan expresarlo en todo momento y que todo su trabajo esté orientado e influido por ello.

2.1 MISIÓN

La misión de EAPN-A es luchar por la erradicación de la pobreza y la exclusión social y la promoción de las personas en la lucha del ejercicio de sus derechos y deberes.. Para ello sitúa tanto la pobreza como la exclusión social en el centro de la agenda política, sensibiliza, informa, moviliza a la sociedad y capacita a las redes y entidades sociales para poder llevar a cabo un trabajo más efectivo que contribuya de la mejor manera a su misión.

2.2 VISIÓN

La visión de esta entidad es ser la entidad de referencia en Andalucía en el ámbito de la pobreza y la exclusión social con gran capacidad de incidencia en las políticas e interlocutor reconocido y directo en el diálogo social y civil.

2.3 PRINCIPIOS:

- Equidad: Defendemos un modelo de bienestar social en el que toda la ciudadanía tenga las mismas oportunidades y derechos
- Solidaridad: Trabajamos para la reducción y compensación de las desigualdades socioeconómicas para construir la Andalucía del siglo XXI
- Justicia Social: Defendemos los derechos humanos y fundamentales promocionando la ciudadanía activa y sobre todo propiciando que las personas con dificultades sean miembros de pleno derecho en nuestra sociedad
- Independencia: EAPN-A es una organización apartidista, aconfesional e independiente de cualquier Administración Pública
- Pluralidad: Apostamos por una sociedad plural y diversa, en la que la convivencia, la igualdad en derechos y deberes, el conocimiento, el respeto y el enriquecimiento mutuo sean la base para la construcción social de nuestra comunidad

2.4 VALORES:

- * Participación: Incentivando los procesos y modelos de participación a favor de la Inclusión Social, construyendo una sociedad de ciudadanía activa
- *Integralidad: Reconociendo la diversidad de la pobreza y la exclusión social, lo que exige un enfoque integral hacia las mismas
- *Transparencia: Asumiendo que es una exigencia de nuestro modelo democrático, tanto para iniciativas y procesos de trabajo como para el propio ámbito del tejido asociativo.
- *Apertura y colaboración: Apostamos por un marco de colaboración para la promoción y el fomento del trabajo en red entre diferentes entidades y organismos públicos y privados que trabajen por la promoción y el desarrollo de las personas, sin olvidar la participación activa de las mismas.
- * Innovación: Abordando retos y desafíos constantes que logren dar respuestas creativas y que otorguen un valor añadido a las necesidades sociales que surgen.
- *Eficiencia: Apostando por el uso coherente de los recursos existentes (económicos, humanos y materiales), desde el prisma de la inversión y no del gasto en la intervención en el ámbito social.
- * Profesionalidad: Trabajando siempre desde la formación integral, la capacidad, la experiencia y el conocimiento en la intervención social.

* Sostenibilidad Social, económica y medioambiental: Defendiendo una construcción social que anteponga políticas que tomen en consideración el capital humano y ambiental como valor de futuro.

2.5 ORGANIGRAMA JERÁRQUICO/FUNCIONAL

Asamblea General (entidades) - Junta Directiva - Secretaría Técnica - Entidades

El órgano ejecutivo es la Secretaría Técnica. Son los trabajadores asalariados de la entidad y llevan a cabo el plan estratégico. Está compuesto por tres áreas: EAPN-A, Caixa Proinfancia y Administración. Cada área tiene una coordinadora. La administración la lleva una sola trabajadora. El área que tiene más trabajadores es el área que se dedica únicamente a EAPN-A. Dentro de esta área encontramos varios puestos: participación, investigación, incidencia política y comunicación. El departamento Caixa Proinfancia está compuesto por dos personas. Todos trabajan en la misma oficina. Las coordinadoras en un módulo y el resto del equipo en otro.

La Junta Directiva es un equipo formado por personas de las diferentes entidades que componen EAPN-A y que asumen el control de la entidad. La Junta Directiva es votada en Asamblea General junto a un proyecto trianual de trabajo. Ellos toman todo tipo de decisiones trascendentales y es a ellos a quién rinde cuentas diarias la secretaría técnica.

Las entidades que componen EAPN-A son 49 organizaciones sociales de toda Andalucía. Todas componen la Asamblea General. Son soberanas y decisorias. La Asamblea General tiene la responsabilidad y potestad de aprobar y ratificar todo tipo de decisiones. Las organizaciones son todas sin ánimo de lucro pero su objetivo es muy diferente entre sí. EAPN-A es una entidad integral de la pobreza y la exclusión social en Andalucía.

2.6 ORGANIGRAMA COMUNICATIVO

No existe un organigrama dónde se definan los flujos de comunicación. Es por ello, que contaremos esto como una carencia de la entidad y tendrá que ser tratado en el plan de comunicación interna con prioridad. Si bien es cierto que esto debería estar incluido en el plan de comunicación anual de la entidad. Cómo es así, lo incluiremos dentro de este plan. Esto no significa que no exista comunicación. La comunicación actualmente se da de la siguiente manera:

- La Secretaría técnica informa a las entidades en el día a día. Solicita información de ellas y les envía información relevante. La persona de contacto en las entidades suele ser el técnico respectivo.
- La Junta Directiva se comunica con las coordinadoras de la Secretaría Técnica y estas se comunican con el resto de trabajadores. La secretaría técnica se comunica de la misma forma con la Junta Directiva.
- La Junta Directiva se comunica con los presidentes de las entidades. Las entidades se comunican con la Junta en la Asamblea General.

3. PROYECTOS DE EAPN-ANDALUCÍA. ANTECEDENTES COMUNICATIVOS.

EAPN-A en sus más de 20 años de historia ha realizado numerosos proyectos en el territorio andaluz. Sin embargo, desde hace 5 años, su posición social como entidad de referencia ha aumentado a ritmo exponencial. Esto es en gran parte por el fortalecimiento del equipo técnico y la contratación de un técnico específico para la comunicación. Además, los objetivos propuestos en los planes estratégicos y operativos han sido mucho más ambiciosos. El resultado de todo ello se ha visto reflejado en el aumento de las entidades miembro y la posición que ocupa EAPN-A como entidad de referencia en materia social para las administraciones y grupos políticos en Andalucía.

Si mezclas proyectos ambiciosos, dinero para llevarlos a cabo y una buena comunicación de tus acciones el resultado es un crecimiento reputacional y referencial increíble. Desde su origen, EAPN-A ha focalizado su trabajo en tres grandes líneas generales de trabajo: la incidencia política, el diálogo civil y el fortalecimiento del Tercer Sector. Todo con el fin de visibilizar la pobreza y la exclusión social, todo porque aquellas personas que viven en el olvido social sean visibles para el resto de la sociedad y las administraciones. Son numerosos los proyectos que se han llevado a cabo en base a estas líneas.

Por ello, haremos mención a las grandes campañas que se han llevado a cabo en los últimos años. (Yo tb soy pobre, año 2015, y la pobreza invisible, año 2016). Estas campañas tuvieron gran repercusión en los medios de comunicación autonómicos online y offline, además de un fuerte impacto en redes sociales. Ambas campañas tuvieron como objetivo visibilizar la realidad socio - económica de las familias andaluzas mediante una serie de actividades por toda Andalucía. Además de las actividades, cada campaña estaba acompañada de un informe de gran valor académico fruto de un largo proceso de investigación que reflejaba la situación de los hogares andaluces. Este documento es de gran utilidad para la comunidad universitaria y para los grupos políticos.

A pesar de ser grandes campañas y a pesar de haber crecido como entidad, no existen archivos que intuyan la existencia de algún plan relacionado con la comunicación interna. Hoy día, todos sabemos de su necesidad para el éxito de una entidad y sin embargo se ha obviado durante todos estos años. El único archivo encontrado es un plan de comunicación interna del año 2016. A pesar de que se denomine plan de comunicación interna no es un plan sino una descripción de los canales informativos que debemos de usar para comunicarnos con los públicos internos. Además este documento no tiene un planteamiento estratégico y no incluye los elementos necesarios para que se pueda considerar planificación.

Además, debemos resaltar dos eventos anuales que tienen gran valor comunicativo. En primer lugar, destacaremos la Asamblea General, que se hace una vez al año. Asisten representantes de todas las entidades. Se hace una valoración del trabajo realizado y se presenta el trabajo del año siguiente. Además, con el fin de que sea una jornada interesante para los asistentes se celebran coloquios sociales y ponencias. El segundo gran evento es el Encuentro de Participación. Este encuentro es organizado por los usuarios de EAPN-A. Los usuarios se reúnen mensualmente en el denominado Grupo de Participación y llevan a cabo proyectos conjuntos. En el Encuentro, las personas en riesgo de pobreza y exclusión social alzan la voz y hacen puestas en común de soluciones ante sus problemas. Generalmente, asisten además políticos y representantes de la administración.

La Red es una entidad con actuación en todo el territorio autonómico sin embargo, para poder desarrollar mejor nuestro trabajo, cuenta con coordinadores provinciales. Estas personas, que son voluntarias, coordinan el trabajo de la Red en las diferentes provincias de Andalucía.

La Red utiliza diferentes herramientas de comunicación interna, sin ningún tipo de planificación ni estrategia. Para explicar las herramientas diferenciaremos entre las usadas desde la Junta Directiva hacia la Secretaría Técnica, entre la Secretaría Técnica y desde Junta/secretaría hacia las entidades.

- **Junta Directiva:** tienen una reunión mensual donde se reúnen todos los miembros de la Junta Directiva. La participación plena se da en reducidas ocasiones. El lugar de reunión es en la oficina o cerca de ella, por lo que siempre se acercan a ver a la Secretaría Técnica. En ocasiones, cuando termina su reunión, se da un momento de convivencia entre la Junta Directiva y la Secretaría Técnica. Cuando algún miembro de la Junta requiere algo de la Secretaría Técnica llama directamente a la oficina. La comunicación con las entidades escasa. Solamente se da en la Asamblea General y si es algo muy urgente se llama a sus presidentes.
- **Secretaría Técnica:** la comunicación informal es muy común en la secretaría técnica y se hace cara a cara. Sólo usan el correo electrónico para comunicarse para el envío de documentación. La oficina está separado en dos módulos: módulo de coordinación y módulo técnico. La información que remiten a las entidades se hace por correo electrónico, sin embargo, en numerosas ocasiones, no se obtiene respuesta y tienen que llamar por teléfono. Todos los trabajadores están dentro de un grupo de whatsapp para que la información informal, pero relevante, llegue a todos.

No se incluye a los coordinadores provinciales porque a efectos prácticos, actualmente, no tienen una intervención directa en el organigrama de la entidad.

**LA NECESIDAD DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.
INVESTIGACIÓN PREVIA.**

Como punto de partida, una vez que hemos contextualizado a la entidad con la que vamos a trabajar y hemos enmarcado la teoría y la metodología que vamos a emplear, procederemos a empezar con el proceso de análisis de la realidad. Esta fase es una fase de investigación previa. El objetivo del análisis de la realidad es ver la realidad de lo que vayamos a abordar con la finalidad de ver los puntos fuertes y los débiles. En base a esto sacaremos una serie de carencias y aspectos a mejorar que serán la base de nuestra planificación estratégica. Las técnicas de investigación que aplicaremos son técnicas propias de una investigación científica. Para empezar, presentaremos un DAFO inicial de la comunicación interna de la entidad. Además pasaremos un cuestionario con diferentes modalidades de preguntas a la secretaría técnica y finalmente aportaré una visión subjetiva de lo que yo, como trabajador de la entidad, he observado durante estos meses de trabajo. Por último, lo que haremos será unificar las carencias y los puntos fuertes, los ordenaremos en una jerarquía de importancia y seleccionaremos aquellas que sean más importante y que cuadren una planificación realista y completa.

1. DAFO INICIAL.

Plantear una matriz DAFO/FODA como punto de partida de la investigación nos permitirá tener una concepción general de la situación real de la comunicación interna de la Red. Este DAFO ha sido creado por la Secretaría Técnica en conjunto para que el resultado sea lo más objetivo posible. De la matriz sacaremos una serie de puntos fuertes y puntos flacos que servirán como condicionantes para la elaboración de nuestro plan. Incluso, también podremos empezar a detectar algunas carencias.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Secretaría Técnica muy cambiante - Poca relación aparente entre las responsabilidades de cada puesto de trabajo. - Las entidades no tienen sentimiento de pertenencia a la Red. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo muy profesional, innovador y en constante aprendizaje. - Junta Directiva comprometida - Tienen a una persona ligada directamente a labores de comunicación.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Podría verse como una carga de trabajo más. - Podría haber un presupuesto muy limitado por la escasez de subvenciones que se están recibiendo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede hacer una buena gestión de la Comunicación Interna con un bajo presupuesto. - La entidad ha superado un problema recientemente dónde se ha notado la carencia comunicativa a nivel interno.

2. ENCUESTAS A LA SECRETARÍA TÉCNICA.

La Secretaría Técnica es el órgano ejecutivo de la entidad. Ellos son los trabajadores asalariados de la Red. Se ha procedido a pasar unos formularios a los trabajadores con numerosas preguntas de respuesta abierta. El objetivo era sacar la máxima información posible de las personas que viven la Red en el día a día. Ellos son el eje articulador de la Red y es por esa misma razón por la que se ha seleccionado a este público interno para proceder a la realización de las encuestas.

Todas las preguntas y respuestas se podrán consultar en el Anexo 5. En este apartado procederemos a recopilar las conclusiones generales de las encuestas.

Conclusiones de las encuestas:

- Existen problemas a la hora de definir a los públicos internos. Todos reconocen a la Secretaría Técnica como tal. Además la mayoría reconocen además a los siguientes públicos: Junta Directiva, entidades y coordinadores provinciales. Solamente uno de los trabajadores reconoce que existen además usuarios y voluntarios.
- Todos los trabajadores reconocen la existencia de tres canales de comunicación interna: el correo electrónico, el teléfono y las reuniones. Sin embargo, la mayoría de los trabajadores han numerado gran cantidad de canales sin correspondencia entre unos y otro: un chat interno, whatsapp, jornadas, redes sociales, entre otros.
- La Red Andaluza de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social tiene un problema en cuanto al Corporate. Todos hacen grandes definiciones de lo que es EAPN-A, pero solo una persona se ha acercado a una respuesta acorde al Corporate real de la entidad. Al ser una organización que reconoce a casi todo el Tercer Sector provoca que sea difícil definirla. Si bien es preocupante que no haya aproximaciones en la visión de la entidad. La visión es por lo que trabaja la entidad en el día a día y sin embargo no son capaces de hacer una aproximación. Esto puede provocar que a veces la entidad pierda el sentido de su trabajo.
- Es interesante la respuesta de una de las trabajadoras que afirma que le ha costado varios meses comprender qué es EAPN-A y a que se dedica esta organización.
- En una escala del 1 al 5, todos los trabajadores han dado una puntuación de 4 a la calidad de la comunicación entre los miembros de la Secretaría Técnica. En general, los trabajadores creen que se deberían hacer más

reuniones para conocer el trabajo que se está haciendo en os diferentes departamentos. Cada trabajador tiene una tarea muy diferente al resto y eso hace que se desconozca el trabajo de los compañeros y compañeras. Además consideran oportuno que se haga un uso más eficiente de las herramientas de comunicación y que sea de manera más sistematizada. Apuestan por un trabajo más colectivo.

- Los trabajadores si consideran que la información que se da a las entidades sea de calidad, sin embargo ven una gran distancia entre entidades y secretaría técnica y se piensa que son pocas las entidades que tienen constancia del trabajo que se realiza desde EAPN-A. No existe una bidireccionalidad destacada entre estos dos tipos de públicos. Para ello plantean la existencia de alguna herramienta informática que refleje las actividades realizadas por las entidades y por la Red. Además se plantean reuniones periódicas dónde se trabaje el conocimiento mutuo.
- En cuanto a la relación de la Secretaría Técnica con la Junta directiva hay diversidad de opiniones. La mitad afirman que la relación es óptima y la otra mitad que la relación es bastante mejorable. Todos coinciden en qué la Junta Directiva debería de ser más cercana. Plantean el intercambio de informes como una buena herramienta para mejorar esta relación y la asistencia a reuniones de la Junta Directiva.
- Es curioso cómo la motivación de los trabajadores se ve mermada por la escasa respuesta que dan las entidades. La Secretaría Técnica suele demandar cuestiones varias a las entidades y resulta muy complicado que se consiga una respuesta favorable. A veces, resulta hasta imposible recibir respuestas. Las preocupaciones en general son preocupaciones lógicas de cada uno de los puestos de trabajo.

3. ENTREVISTA PERSONAL A MANUEL SÁNCHEZ MONTERO, PRESIDENTE DE EAPN-A

El presidente de una entidad es el máximo responsable de ésta. Manuel Sánchez Montero ha estado muy ligado a la Red desde su creación y este es su sexto año como presidente de la misma. Por todo ello y por sus conocimientos sobre coordinación de equipos, considero que hacerle una entrevista es una herramienta magnífica. Tener la opinión del jefe de la entidad nos dará una visión más global de ésta. La entrevista se hizo vía telefónica. La transcripción de ésta se encuentra en el Anexo 6. A continuación procederemos a plantear algunas conclusiones a modo de resumen.

- La gestión de la comunicación interna ha sido y es una prioridad para la Junta Directiva de la Red. Si no se ha realizado antes ha sido por problemas internos que lo han impedido.
- La buena gestión de la comunicación con la Secretaría Técnica y con las entidades es un la base del trabajo de la entidad.
- Identifica a un tipo de cliente interno nuevo, los clientes. Este público está compuesto por los usuarios, colaboradores y financiadores. Discrepo con el presidente al considerar que los financiadores son un público externo.
- Se están llevando a cabo mejoras en la comunicación interna pero no de manera estratégica como acercar Secretaría Técnica y Junta Directiva o darle más información a las entidades.
- En cuanto a la motivación laboral de los trabajadores, no podemos sacar una respuesta concluyente. Cada trabajador busca la motivación en su trabajo y en el equipo.
- Para el presidente de la Red es imprescindible que todos los canales estén bien definidos. Que toda persona que conforme la Red sepa que vías tiene a su disposición y cómo usarlas. Además, para él, es muy importante que todos los miembros de EAPN-A tengan claro el Corporate de la entidad.

4. OBSERVACIÓN PERSONAL. PUNTO DE VISTA SUBJETIVO DE LA REALIDAD COMUNICATIVA DE EAPN-A

Creo que es importante mi visión sobre la realidad de EAPN-Andalucía. Hice las prácticas durante de seis meses allí y fui responsable del área de comunicación y miembro, por tanto, de la secretaria técnica. Durante estos meses he vivido como gran parte de los problemas que ocurrían podrían haberse evitado si hubiera existido un plan de comunicación interna. La realidad a mi parecer del equipo personal de EAPN-A es la siguiente:

- Los canales de comunicación entre los miembros de la secretaría técnica no estaban bien definidos. Así mismo tampoco estaban bien definidos los canales existentes hacia la junta directiva y el conjunto de entidades de EAPN-A. Si bien es cierto, que la coordinación avisaba al equipo los remitentes de cada mensaje.
- No existe un mapa de públicos bien definido y por lo tanto, tampoco existe una clasificación de los mensajes a enviar a cada tipo de público. Esto produce cierta confusión para todo el personal de EAPN-A. Si bien es cierto que existía un documento que dejaba por escrito qué canales debían de usarse, pero eran poco lógicos y además estaba anticuado.

- La relación entre los miembros del equipo técnico es formidable. Hay un buen clima de trabajo. Sin embargo, la Secretaría Técnica ve muy lejano a la Junta Directiva. Esto produce mucha incertidumbre y desconfianza en el conjunto de decisiones que se han ido tomando.
- Existe cierta vida social entre los miembros del equipo técnico más allá de lo puramente laboral. Algunas veces se queda después de terminar la jornada para tomarse algo, liberar tensiones y conocerse un poco más.
- Existe cierta incertidumbre y temor sobre el futuro laboral en cada uno de los trabajadores. Todos son conocedores de que siempre y cuando exista dinero van a seguir en EAPN-A, sin embargo no suele haberlo. El equipo, por lo tanto, es cambiante.
- El personal nuevo que va siendo contratado tiene que ir descubriendo qué es EAPN-A a medida que está trabajando, no hay una formación previa que ayudaría mucho a contextualizar al trabajador y a inculcar rápidamente el Corporate de la entidad. Así mismo, observo, por lo tanto, que a pesar de haber trabajadores que llevan allí muchos años, tampoco saben cuál es el Corporate de la entidad. Esto produce discusiones acerca de la implicación y denuncia sobre ciertos temas.
- Las entidades, que conforman la Red, que son uno de los públicos internos más importantes que tiene EAPN-A, no terminan de conocer nuestra labor. Se detecta bastante pasotismo y actitudes interesadas por parte de las entidades y a la misma vez, hay que reconocer que EAPN-A, no ha terminado de encontrar la manera de hacer viable los flujos de comunicación Entidades <---> EAPN-A.
- Existe una carencia importante de manuales de procedimientos. Hace poco hemos vivido un problema interno bastante trascendental y no existía nada que guiara la conducta de la Secretaría Técnica para que la solución al problema fuese lo más satisfactoria y eficiente posible.
- El equipo técnico es un equipo muy profesional y motivado con la labor que llevan a cabo día a día. No hay duda de que son capaces de hacer grandes cosas. Es un equipo cohesionado laboralmente y que tiene mucha comunicación. A veces la sobre carga de trabajo impide que las dudas puedan ser resueltas y eso ralentiza el trabajo.
- Las reuniones de todo el equipo técnico han ido en decremento y no son muy comunes las reuniones de la secretaría técnica completa con la Junta Directiva. Si es positivo que se hacen bastante reunión para hablar de proyectos más específicos, pero solo con las personas que están involucradas en dichos proyectos.
- La mejora de la comunicación interna es algo que a todas las partes les preocupa. He escuchado casi a diario, conceptos e ideas de mejora en boca de mis compañeros, que, por desconocimiento, no sabían que estaban haciendo referencia a mejorar la comunicación interna de una manera no planificada.

5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN. DETECCIÓN DE CARENCIAS.

Una vez que tenemos las conclusiones de cada parte de la investigación vamos a proceder a unificar los problemas y detectar las carencias. De todas estas carencias seleccionaremos aquellas que consideremos más importantes y urgentes y éstas serán las que aparezcan en el plan de comunicación interna. Recordamos que un plan de comunicación debe de ser realista y realizable. Los problemas y carencias que no incluyamos en este plan anual no se desechan, sino que se guardan para otro futuro y posible plan.

- Existe un problema con los canales de comunicación interna. Se desconocen muchos de ellos y de los que se conocen se duda de su uso. Sería importante definir un nuevo sistema de canales que clarificando su utilidad y buscando la operatividad de todos ellos. Se debe abogar por la sistematización de todos ellos.
- El Corporate de EAPN-A está bien definido sin embargo no está interiorizado por sus públicos internos. La mayoría de las entidades no se sienten identificadas con EAPN-A y la ven como una entidad lejana.
- El equipo de trabajadores es cambiante debido a la realidad económica. Las personas que entran nuevas a trabajar tardan meses en enterarse de la globalidad de EAPN-A. Todos los trabajadores son conscientes de la importancia de una buen clima laboral.
- Los trabajadores ven a la Junta como un órgano lejano. No sienten que puedan participar de las decisiones que les atañen y no se ven representados en ella.
- La motivación de los trabajadores está en el propio trabajo que hacen y en los beneficios que reporta a nivel social.
- Las funciones de cada puesto de trabajo son únicas y diferentes a las demás. No hay una sinergia laboral. Las labores y los logros individuales y colectivos no se comunican.
- Las entidades no tienen sentimiento de pertenencia a EAPN-A. Muchos de los técnicos desconocen la existencia de la Red. Las entidades ven a la Red como una carga de trabajo más y no entienden el trabajo sinérgico y en conectivo que supone la labor de EAPN-A. Esto provoca malestar por las dos partes: entidades y Secretaría Técnica. Las entidades son el público más importante de la Red, el *sine quo non* de su existencia.
- Tanto la Secretaría Técnica como la Junta Directiva ven fundamental la creación de un plan de comunicación interna como eje articulador del cambio que debe de dar la Red para alcanzar sus objetivos corporativos.

ANEXOS

1. ANEXO 1. LISTADO DE ENTIDADES DE EAPN-A

Entidades de la Red Andaluza de Lucha contra a Pobreza y la Exclusión Social.	
<input type="checkbox"/> ACCEM	<input type="checkbox"/> ADAC
<input type="checkbox"/> ALEF	<input type="checkbox"/> Aliento
<input type="checkbox"/> Almería Acoge	<input type="checkbox"/> Amaranta
<input type="checkbox"/> Andalucía Acoge	<input type="checkbox"/> Arca Empleo
<input type="checkbox"/> Arrabal	<input type="checkbox"/> Asociación Marroquí
<input type="checkbox"/> Atenea	<input type="checkbox"/> Ayudemos a un niño
<input type="checkbox"/> Candelaria	<input type="checkbox"/> Cáritas
<input type="checkbox"/> CEAR	<input type="checkbox"/> CEPAIM
<input type="checkbox"/> Cívica para la Prevención	<input type="checkbox"/> Claver
<input type="checkbox"/> CODENAF	<input type="checkbox"/> Colegio Trabajo Social Málaga
<input type="checkbox"/> Colegio Trabajo Social Sevilla	<input type="checkbox"/> Cruz Blanca
<input type="checkbox"/> Don Bosco	<input type="checkbox"/> Dos orillas
<input type="checkbox"/> El patio	<input type="checkbox"/> Enlace
<input type="checkbox"/> Fams Cocenfe	<input type="checkbox"/> Faensal
<input type="checkbox"/> FEAPS	<input type="checkbox"/> Secretariado Gitano
<input type="checkbox"/> Balia	<input type="checkbox"/> Médicos por el mundo
<input type="checkbox"/> Mornese	<input type="checkbox"/> Movimiento por la Paz
<input type="checkbox"/> Inpavi	<input type="checkbox"/> Avance
<input type="checkbox"/> Once	<input type="checkbox"/> Proyecto Hombre Andalucía
<input type="checkbox"/> Proyecto hombre Sevilla	<input type="checkbox"/> Rais
<input type="checkbox"/> Am Santiago el Mayor	<input type="checkbox"/> Sevilla Acoge
<input type="checkbox"/> Solidarios	<input type="checkbox"/> Crecer con futuro
<input type="checkbox"/> Acción contra el hambre	<input type="checkbox"/> Asamblea por la Paz
<input type="checkbox"/> Alternativa Abierta	<input type="checkbox"/> Fakali
<input type="checkbox"/> çCuarto Sector	

2.ANEXO 2. ENCUESTAS A LA SECRETARÍA TÉCNICA

¿Cuáles son los públicos internos de EAPN-A? Nómbralos

- Pilar Gil, Macarena Torre, Verónica Mendoza, Javier Zurita, Jose Miguel Ríos
- La secretaria técnica, la junta directiva, coordinadores provinciales que forman parte, también, de las propias entidades que se agrupan bajo ella.
- Secretaría Técnica/ Junta Directiva/ Coordinadores Territoriales/ Entidades Sociales miembro/ Voluntarios/ Usuarios
- Junta Directiva, Asamblea General, Equipo Técnico Secretaría, Red de Entidades, Coordinadores Provinciales
- Secretaría Técnica, Junta Directiva, Asamblea, Coordinadores/as territoriales, Entidades miembros.

¿Cuáles son los canales de comunicación interna (para públicos internos) que utiliza EAPN-A?

- Principalmente reuniones de equipo. También mediante un grupo de whatsapp y correo electrónico.
- Correo corporativo, what'sapp, gmail. hangouts, telefónicamente, informes y jornadas y directamente en persona.
- Correo electrónico/ Página Web/ Rede Sociales Virtuales/
- Correo electrónico, teléfono, wasap, hangouts
- Reuniones, Telefonía, Mail...

¿Cuál es el Corporate de la entidad? Cuando hablamos de Corporate hablamos de Misión (¿Por qué trabajamos?), Visión (¿a qué aspira la entidad?, valores que defiende y principios que rigen su actividad).

- La lucha contra la pobreza y la erradicación de la exclusión social. Promoviendo la participación de las personas. Como reciente incorporación en la entidad, debo afirmar que me ha costado unos meses "enterarme" de qué iba la entidad.
- La erradicación de la pobreza y la exclusión social en todas sus formas en Andalucía. La entidad es el espacio desde el que se participa en la toma de decisiones en cuanto a políticas públicas, se investigan los principales fenómenos ligados a la exclusión y a la pobreza y se intenta dotar a las personas que las sufren de las herramientas mínimas necesarias, más allá de lo material, para revertir su situación. También concienciar de que éstos problemas son definitorios de la sociedad al completo y no de ciertos colectivos. EAPN-A aspira a la justicia y la igualdad social propia de una sociedad democrática sana en términos de participación ciudadana, representatividad política efectiva y transparencia entre otros elementos. Elementos que se basan, en definitiva, en el ejercicio de una serie de derechos y no en la mera solidaridad o caridad.

- EAPN-A tiene como objetivo coordinar las acciones en la lucha contra la pobreza y la exclusión social entre sus entidades miembro, intentando ser así, un instrumento facilitador de comunicación entre diferentes organizaciones sociales y de las mismas con los responsables políticos y la ciudadanía, especialmente la que se encuentra en situación de vulnerabilidad social. Con la creación de estos vínculos se pretende también fomentar la participación ciudadana e incidir en el toma de decisiones políticas y en la ejecución de las políticas.
- La Misión es luchar por la erradicación de la pobreza y la exclusión social y la promoción de las personas en la lucha por el ejercicio de sus derechos y deberes. La Visión: ser la organización andaluza de referencia en el ámbito de la pobreza y la exclusión social, con una gran capacidad de incidencia en las políticas.
- Misión de EAPN-A. EAPN Andalucía es una red de entidades del tercer sector de Andalucía que tiene como misión la erradicación de la pobreza y la exclusión social en Andalucía, situándola como elemento central en la agenda política de nuestra Comunidad. Trabajamos por una sociedad donde el ejercicio efectivo de los derechos fundamentales sea una realidad para todas las personas. Visión de EAPN-A EAPN-Andalucía es uno de los principales interlocutores reconocidos con capacidad de ejercer presión y ofrecer propuestas ante el resto de actores sociales, informando y denunciando las situaciones de pobreza y exclusión, propiciando el debate sociopolítico y presentando propuestas para transformarlas. EAPN-Andalucía es un espacio de encuentro para la coordinación, la participación, el intercambio de experiencias, la generación y el análisis de propuestas, la elaboración de proyectos comunes, así como para la orientación y el asesoramiento, que integra las perspectivas nacional y europea. Valores de EAPN-A EAPN-Andalucía reconoce, defiende y apuesta por: Enfoque global e integrado, Respeto por la diversidad, Igualdad de género y de trato, Democracia y Participación, Reparto de la riqueza, Transparencia, Trabajo en red, Reconocimiento como agente social, Independencia del 3º sector, Sostenibilidad social, medioambiental y económica.

Siendo el 1 lo más bajo posible y el 5 lo más alto. ¿Cuál es la calidad de la comunicación entre los miembros del equipo técnico? Explique en otra respuesta brevemente el porqué de su selección.

- Aunque la relación entre los compañeros, a mi parecer, es excepcional, hay momentos en los que la comunicación no es de lo más fluida. Pienso que es porque estamos bastante "divididos" en cuanto a las funciones que se hacen en cada uno de los departamentos (secretaría, caixa, comunicación, investigación, participación...)
- 4. Demasiadas herramientas de comunicación y poca sistematización
- 4 de puntuación. Existen ciertas carencias que imposibilitan, en ocasiones, un desarrollo óptimo y exitoso del trabajo.
- Creo que la calidad de la comunicación entre la secretaría técnica es buena y que se utilizan los canales adecuados, aunque pienso que sería necesario mayor número de reuniones para que haya mas información de todos los temas que trabajamos cada uno/a. Mi puntuación es un 4

¿Qué haría usted para mejorar la comunicación interna entre los miembros de la Secretaría Técnica?

Hacer una reunión semanal por ejemplo el lunes a primera hora, o el viernes a última. Con la finalidad de ver en conjunto qué es lo que se ha estado trabajando o cuales son las cosas que se van a hacer en la siguiente semana. Que el objetivo fuese más trabajar "en conjunto" (en la medida de lo posible y teniendo en cuenta el ámbito profesional de cada uno de los trabajadores) y no tanto "cada uno en lo suyo".

Seleccionaría alguna herramienta, o favorecería más el uso de las mismas, que permitan de forma sistematizada aglutinar de una forma clara y sencilla aquella información clave en dinámica de la entidad.

Con reuniones más asiduas para conocer de primera mano el trabajo entre compañeros de Secretaría. Además de tener un espacio online para volcar con marcada periodicidad el trabajo personal de cada trabajador

Mantener reuniones para conocer mejor el trabajo de los compañeros y en qué se puede colaborar entre las diferentes áreas.

Aumentar el número de reuniones

¿Cree usted que la información que recibe las entidades de EAPN-A tiene calidad informativa?

Es una de las cosas que desconozco. Pero tras mi experiencia con Caixa, percibo que hay entidades que están bastante más "unidas" a la entidad que otras. No sé si esto se debe al grado de conocimiento que tienen acerca de la labor que se hace en EAPN-A.

La que reciben sí.

Más que de poca calidad, primero diría que es escasa y eso, por tanto, influye en la calidad. Existe desconocimiento de contenido en lo referente al trabajo diario realizado por las entidades y, lo que es más importante, desconocimiento de EAPN-A sobre el desarrollo de las entidades

Sí, la tiene.

Creo que la información si es de calidad, así como muy útil, para estar al día en todo lo que sucede a nivel político, económico y de otra índole en el Tercer Sector.

¿Cómo cree usted que se podría mejorar esta comunicación?

Pienso que debería ser obligatorio unas reuniones al menos trimestrales donde EAPN-A se reuniera con todas sus entidades, para comunicar qué es lo que se hace, cuales son las líneas de trabajo, objetivos.. Así como crear un espacio para que las entidades cuenten y también compartan buenas prácticas. A mi parecer esto enriquecería a la Red y a las propias entidades que pertenecen a la misma.

La información que llegue a las entidades independientemente que sea en mi opinión escasa, aunque no de mala calidad, sí que debe ser más constante en el tiempo y con mayor protagonismo en el trato con las entidades de aquellas personas que estén en la dirección o la junta directiva. Debe haber mayor bidireccionalidad entre EAPN-A y las entidades con mayor peso de la directiva.

Considero importante coordinar reuniones anuales con grupos de entidades para conocer de primera mano su funcionamiento diario. Además, sería imprescindible establecer un protocolo de comunicación, quizás mediante una plataforma online, para que las organizaciones sociales y la secretaría técnica de EAPN-A pudieran dar a conocer(a nivel interno) el trabajo detallado que realizan

(de una forma sistematizada), los efectos que tiene en los usuarios, las dificultades que surgen y las propuestas de mejora.

Conociendo mejor los temas que interesan a las entidades y de los que desean información o asesoramiento.

Aumentando la frecuencia de esta información.

¿Considera usted que la comunicación con la Junta Directiva es la más óptima posible? Explique en 'otra' su respuesta

- En este momento pienso que sí, pero por lo que he podido ver, desde hace unos meses hacia atrás, no era de esta manera, ya que sólo se comunicaba con la Junta Directiva la que era directora de la red.
- No. Debería haber mayor peso de la misma en la dinámica de trabajo de la secretaría y mayor engrase con los coordinadores provinciales para que haya un enriquecimiento arriba abajo y al revés.
- No es la más óptima, puesto que, personalmente, tengo muy poca comunicación con ella.
- En estos momentos, mejor que nunca. Vía directa con la presidencia.
- Creo que la Secretaría Técnica debería participar en alguna de las reuniones mensuales de la Junta Directiva y recibir información de los temas allí se tratan.

¿Cómo cree usted que podría mejorar la comunicación bidireccional entre la Secretaría Técnica y la Junta Directiva?

Creando unas reuniones periódicas, tal vez cada mes.

Deberían haber más canales de comunicación en las dos direcciones y que no existiese el filtro exclusivo de una persona en la dirección de la entidad más que para los temas exclusivamente de dirección.

Emitiendo por ambas partes todo tipo de informes de reunión y cualquier tipo de contenido para conocimiento de todos los trabajadores. No obstante, también, mi propuesta para este aspecto es la misma que he propuesto anteriormente para mejorar la comunicación con y entre entidades.

Con mayor conocimiento mutuo, de funciones y expectativas.

Con más participación de la Secretaría Técnica en las reuniones de Junta Directiva.

¿Cuáles son sus principales preocupaciones como trabajador de EAPN-A?

La inestabilidad económica, ya que a falta de un mes para que más de la mitad de la plantilla termine su contrato, estamos sin saber qué es lo que va a pasar desde que eso suceda en adelante.

A la hora de desarrollar mi trabajo me ha sorprendido el nivel de desconexión de las entidades con la actividad de EAPN-A. Cosa que ha atrasado bastante mi trabajo. Las tareas de mapeo y contacto de las unidades de análisis para un proyecto de investigación sobre la pobreza no debería haber sido una tarea en sí misma de entrada. Sin embargo, han sido una pesadilla. Y es que no se explica cuando estamos hablando de una red de entidades por toda Andalucía que trabaja contra la pobreza.

Mi preocupación principal es conocer el trabajo de las entidades de EAPN-A para poder tener las competencias necesarias en cuanto al agente coordinador e incidente que pretendo ser (desde un

punto de vista político) dentro de la entidad. Incrementar la calidad de la participación, por tanto, también sería primordial para mí.

Ser profesional, responsable y cumplir los objetivos marcados para mi puesto.

A nivel de entidad, financiación suficiente para mantener el equipo de Secretaría Técnica y continuar con el objeto de la entidad, dando respuesta a las demandas de los/as usuarios/as, entidades miembros y sociedad en general. A nivel del puesto de trabajo, tener todo actualizado para ser ágil en los plazos de entregas y agente facilitador en el día a día.

¿Cómo cree que podría mejorar su motivación laboral?

Actualmente, quitando el problema de la inestabilidad no tengo mayor preocupación en este trabajo. Tras lo sucedido con la dirección, el ambiente en el trabajo ha mejorado así como la relación entre los trabajadores y con la junta directiva. Estoy bastante contenta.

Haber contado con una red engrasada de verdad hubiera facilitado el acceso a los perfiles que buscábamos en base a unas relaciones bidireccionales de comunicación entidades - EAPN-A. Me motivaría mucho saber que las entidades van a conocer este trabajo y les va a ser útil en definitiva.

Mi motivación laboral mejoraría viendo recompensado mi trabajo en las personas en situación de exclusión social.

No solo con exigencias sino también con algún reconocimiento a mi trabajo.

Continuar con buen clima laboral, donde la empatía y el respeto sean dos premisas fundamentales, así como poder seguir desarrollando las tareas del área de secretaría con libertad organizativa.

3. ANEXO 3. ENTREVISTA A MANUEL SÁNCHEZ MONTERO, PRESIDENTE DE EAPN-A.

Junta Directiva = JD

Secretaría Técnica = ST

Manuel Sánchez = MS

Entrevistador = En

En: Buenos días, MS, soy Nacho Real, antiguo miembro de la ST de EAPN-A. Le llamo porque mi trabajo de fin de grado consiste en un plan de comunicación interna para EAPN-A. Todo plan requiere de una fase de investigación previa y actualmente me encuentro en dicha fase. Dentro de la investigación he visto oportuno incluir una entrevista al presidente de la Red como herramienta de investigación. Usted es conocedor de todo lo que pasa en la Red y tiene un punto de vista global e integrado.

MS: Buenos días, Nacho. Comencemos.

En: Para comenzar la entrevista le voy a pedir que me diga cuál sería su definición del concepto de comunicación interna.

MS: La comunicación interna tratamos de trabajarlo bastante. Es lo que hace que la información interna fluya de arriba hacia abajo y hacia los lados. Sin embargo, no sabemos colocarnos como JD. No sabemos qué se está haciendo en la propia entidad. La máxima nuestra es que todo el mundo sepa lo que pasa en la entidad, qué es lo que se hace a grandes rasgos, esté en el lugar que esté. Además, también es importante que todo el mundo sepa dónde está, la misión, la visión, los objetivos, principios, los estatutos, los fines de la entidad, entre otros. La gente debe de tener muy interiorizado esto.

En: También me interesaría saber cuál son los públicos internos de la entidad.

MS: en plan estratégico de la EAPN-A pusimos que la comunicación interna era una deficiencia de la entidad. Aparece como una de las cosas a trabajar que no se ha trabajado debido a una mala gestión de la directora anterior. Los públicos internos son los trabajadores técnicos de la Red, las entidades que conforman la Red, entidades que no conforman la Red con las que trabajamos mano a mano y lo que denominamos los clientes. Que se dividen en dos: las entidades que otorgan financiación y los usuarios de la propia Red (voluntarios, colaboradores y usuarios). Nosotros como Junta Directiva también somos un público interno.

En: De todos los públicos nombrados, ¿Cuál es para usted el más importante?

MS: Sin duda alguna el más importante, aunque todos son muy importantes, es el de entidades. Ellos son el motor de la Red, sin embargo, es el público con el que más fastidiada está la comunicación. Si las entidades no saben lo que es la Red y la Red no puede trabajar con ellas, poco sentido tiene nuestro trabajo. Se está intentando varias vías para mejorar esta situación. La primera es facilitar toda la información del trabajo de EAPN-A a los socios de

manera directa. Hace unos años, me reuní con todos los socios. Se están haciendo avances. La comunicación interna es bidireccional y se tiene que mejorar la comunicación que se da y se recibe desde EAPN-A hacia las entidades y viceversa. Hemos modificado los estatutos para que se pueda dar de baja a entidades que no participen.

En: ¿Cuáles son los canales de comunicación de JD con ST y de JD y entidades?

La JD está dividida en tres partes. El tesorero coordina directamente a la administración. El Secretario, coordina directamente el plan estratégico de EAPN-A y está en contacto continuo con Pilar, la coordinadora de investigación y participación. Por último, yo superviso el trabajo del área de Caixa ProInfancia y estoy en contacto directo con la coordinadora de este área, Macarena. Una de las medidas que se ha puesto es que, Macarena y Pilar, van a ir a las reuniones de JD para informar de todo lo que sucede en la ST. A veces irá también la administración. Los canales son además el correo electrónico y el teléfono.

La relación de JD con entidades es principalmente mediante la Asamblea General. Además se le traslada toda las informaciones que haya por correo electrónico y por vía teléfono.

En: ¿Crees que la relación de la JD con la ST y con las entidades es la más óptima posible?

MS: Va a empezar a dar sus frutos. Se ha cambiado la estructura de trabajo. Hasta ahora no hay ningún documento que recoja cómo debe de ser estas relaciones. La existencia de un plan haría que todo fuese mejor. Antes de que termine esta legislatura tenemos que tener listo un plan de comunicación, al menos un documento dónde podamos empezar a trabajar la comunicación interna.

En: La buena gestión de la comunicación interna ayuda a la consecución de los objetivos corporativos. ¿Cómo podría ayudar la comunicación interna a alcanzar los objetivos de EAPN-A?

MS: Es la forma que tenemos para que nuestro personal sepa las vías que tiene y cómo tiene que usar los canales. Eso genera, primero, una dinámica de trabajo global y segundo, la implicación de los socios aumentando así su participación. Todo esto provocará una mejor imagen para los clientes. Todo esto, nos hace ver que la comunicación interna es una prioridad.

En: ¿Estaría dispuesto a invertir dinero en comunicación interna sabiendo los beneficios que reporta?

MS: por supuesto. Nos va a costar el dinero. Tener un trabajador que gestione la comunicación interna además de la externa, cuesta un dinero. Además la creación del plan tiene otro coste económico.

En: Esto es todo MS. Muchas gracias por su tiempo y su valiosa información.

MS: Gracias, Nacho, un placer. Hasta luego.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005): Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Madrid: Netbiblo.
- Apolo, D.; Murillo, H.; García, G. (2014): Comunicación 360. Herramientas para la gestión de comunicación interna y la identidad. Quito: FCSC Editorial. Recuperado de https://www.academia.edu/9388509/Comunicaci%C3%B3n_360_herramientas_para_la_gesti%C3%B3n_de_comunicaci%C3%B3n_interna_e_identidad
- Calvo, J.A. (2014): Cómo hacer comunicación interna en una PYME. Cinco Días, El país. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/11/14/guias_pyme/1415959171_701477.html
- EAPN-A (2013): Documento diagnóstico de Plan Estratégico EAPN-A (2013- 2015).
- Enz, A. (2012): Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.
- Favaro, D. Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones, Creas.
- Gómez, M. (2007): La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. (Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga). Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- Grunig, J.; Hunt T. (2003): Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000.
- Peña, B.; Caldevilla, D.; Batalla, P. (2017): Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Barcelona: Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5974552>
- Rodríguez, F. (2007): Proyecto Hércules XXI. Jerez de la Frontera: Federación de Scouts Católicos de Andalucía.
- Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, Beatriz; Solernou, M.; Urguell J.; Vidal, P. (2004): La gestión de las organizaciones no lucrativas. Barcelona: Ediciones Deusto.