



## Auditorías en Comunicación Interna

En esta tercera mesa redonda del Observatorio de Comunicación Interna los profesionales convocados debatieron sobre "Auditorías en Comunicación Interna: Sus aplicaciones y alcances en las empresas españolas". Su valor como herramientas de diagnóstico mejora continua se supedita, para todos ellos, a la consulta a los empleados y a la comunicación de las decisiones adoptadas.

CUSTODIA CABANAS, directora del Observatorio de Comunicación Interna y profesora de Recursos Humanos del Instituto de Empresa, y NURIA VILANOVA, Presidenta de Inforpress.

Con ocasión de la 3ª Mesa Redonda convocada por el Observatorio de Comunicación Interna, proyecto liderado por el Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano, se organizó un nuevo debate, que giró en torno a las "Auditorías en Comunicación Interna: Sus aplicaciones y alcances en las empresas españolas". Participaron Pilar Forcén, de Cruz Roja Española; Lucía Muñiz y Victoria Sánchez, ambas de Gestevisión Telecinco S.A.; Marisa Martínez Segarra, Responsable de Comunicación Interna de Electrolux Home Products; Javier Carruesco, de KH Lloreda, y Cristóbal Paus, Director de Recursos Humanos de Air Nostrum.

De forma unánime se concluyó que las auditorías ponen de manifiesto las necesidades y carencias en materia de comunicación interna en sus respectivas organizaciones, lo que conlleva la demanda continuada de mejorar y sistematizar los canales de comunicación, potenciando la integración y participación de todos los empleados y profesionales. A tales efectos, las auditorías recogen la información dispersa y permiten conocer el punto de partida para poner en marcha el Plan de Comunicación Interna.

Victoria Sánchez de Telecinco indicó que "en mi organización, la primera auditoría fue realizada en 1998, siendo su primer objetivo el definir las herramientas a utilizar para desarrollar la Comunicación Interna. Dichas auditorías se realizan periódicamente cada 2 años, y sus objetivos esenciales son detectar las necesidades de los empleados, saber si está funcionando bien la Comunicación Interna y mejorar los canales de comunicación". Prosiguió señalando que "las auditorías se complementan con la realización de focus groups y encuestas individuales, y últimamente estamos potenciando el uso del Portal del Empleado".

Lucía Muñiz, también de Telecinco, agregó que "buscamos apoyarnos más en sistemas interactivos que en sistemas de investigación, como reuniones informativas con directores. El objetivo es entablar contactos

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** CABANAS, Custodia, y VILANOVA, Nuria.

**Título:** Auditorías de Comunicación Interna.

**Fuente:** Capital Humano, nº 176, pág. 44. Abril, 2004.

**Resumen:** Las "Auditorías en Comunicación Interna: sus aplicaciones y alcances en las empresas españolas" ha sido el asunto debatido durante la celebración de la 3ª Mesa Redonda del Observatorio de Comunicación Interna. A ella asistieron representantes de Air Nostrum, Telecinco, Cruz Roja Española, Electrolux Home Products y KH Lloreda, quienes coincidieron en recomendar la utilización periódica de auditoría para detectar la percepción que se tiene de ella en las empresas, aunque también supeditaron su eficacia a la implicación de los empleados en el diagnóstico, a la comunicación de las medidas adoptadas y a la diversificación de las herramientas de investigación.

**Descriptores:** Comunicación Interna / Auditoría de Comunicación Interna.

directos entre la directiva y los empleados. A tales efectos, organizamos cafés y comidas entre ellos, porque hemos detectado que una de las necesidades más importantes de los empleados es la de comunicación con su jefe directo". Por último, concluyó que "independientemente de los resultados que arrojen las auditorías, aquéllos deben comunicarse a toda la plantilla".

**Marisa Martínez**, de **Electrolux Home Products**, afirmó que "hemos empezado a desarrollar la Comunicación Interna como tal desde el año 2002. A través del Portal del Empleado intentamos dar respuesta a las necesidades globales de los empleados. Para detectar las distintas necesidades de nuestra plantilla hemos implementado un innovador sistema digital de preguntas para saber periódicamente sus demandas. Éstas constan de una sola pregunta, que se formula con una periodicidad máxima de 15 días. No es obligatorio que todos respondan, aunque medimos la participación de nuestros empleados. La principal necesidad detectada hasta el momento, al igual que en Telecinco, es la necesidad de comunicación entre los empleados y sus jefes directos". Reforzando también la idea de implementar sistemas interactivos, comentó que "en el futuro, abriremos foros con el director de alguna área específica para responder las inquietudes de los empleados. Y todo esto será por medio digital".

**Javier Carruesco** de, **KH Lloreda**, nos comentó la particular situación de su empresa, que actualmente no cuenta con un Departamento de Comunicación Interna como tal y la función depende del Departamento de Sistema Integrado de Gestión. Nos cuenta que "el motivo principal por el cual se han realizado auditorías es saber con certeza las necesidades en materia de comunicación de nuestra plantilla y saber si los canales que frecuentemente utilizamos funcionan o no". Continuó afirmando que "si bien nos basamos en principio en sistemas interactivos, la comunicación tiende a ser descendente. Para lograr la bidireccionalidad en la comunicación tenemos pensado implementar en un futuro cercano el programa "Si yo fuera Presidente", en el que los empleados podrán elaborar sugerencias como si ellos realmente fueran el Presidente".



De izda. a dcha.: Antonio Rodrigo (Inforpress), Lucía Muñiz (Telecinco), Pilar Forcén (Cruz Roja), Victoria Sánchez (Telecinco), Marisa Martínez (Electrolux), Núria Vilanova (Inforpress), Custodia Cabanas (Instituto de Empresa), Javier Carruesco (KH Lloreda), Eugenio Cortigiani (Instituto de Empresa).

## LOS EXPERTOS OPINAN

**Victoria Sánchez (Telecinco):** "Las auditorías se realizan periódicamente cada 2 años, y sus objetivos esenciales son detectar las necesidades de los empleados, saber si está funcionando bien la Comunicación Interna y mejorar los canales de comunicación".

**Lucía Muñiz (Telecinco):** "Buscamos apoyarnos más en sistemas interactivos que en sistemas de investigación, como reuniones informativas con directores. El objetivo es entablar contactos directos entre la directiva y los empleados".

**Marisa Martínez (Electrolux Home Products):** "Para detectar las distintas necesidades de nuestra plantilla hemos implementado un innovador sistema digital de preguntas para saber periódicamente sus demandas. Éstas constan de una sola pregunta, que se formula con una periodicidad máxima de 15 días. No es obligatorio que todos respondan, aunque medimos la participación de nuestros empleados".

**Javier Carruesco (KH Lloreda):** "Las encuestas y auditorías sólo son eficaces siempre y cuando se cumplan sus tres fases de preguntar, hacer acciones y comunicar las acciones. A título de ejemplo, nosotros hemos detectado como necesidad la falta de formación de los mandos intermedios como comunicadores. A consecuencia de ello, hemos implementado cursos de formación para ellos".

**Pilar Forcén (Cruz Roja):** "En virtud de los resultados arrojados por las auditorías, la Intranet apunta a convertirse en el canal por donde fluya la información y comunicación, siendo una de estas prioridades en estos momentos".

**Cristóbal Paus (Air Nostrum):** "Las auditorías e investigaciones sólo serán eficaces en la medida en que la Alta Dirección esté dispuesta a aceptar sus resultados, aún cuando no sean los esperados, debiendo siempre comunicarse en forma pública a los empleados".

## AMADOR DUEÑAS, DE SCHERING

1. ¿Qué métodos o medios tiene la compañía para conocer la situación de la comunicación interna?

*La auditoría de comunicación.*

2. ¿Cuáles son los principales canales o herramientas que posee su empresa para conocer la opinión de sus colaboradores internos?

*Encuestas, buzón de sugerencias, intranet...*

3. Antes de poner en marcha una herramienta o acción de comunicación interna, ¿se desarrolla una investigación cuantitativa o cualitativa?

*No siempre.*

4. ¿Se han realizado auditorías documentales y visuales?

*Sí.*

5. En las encuestas sobre clima laboral o calidad, ¿se incluyen temas relacionados con la comunicación interna?

*Sí.*

6. ¿Han realizado encuestas de comunicación interna en exclusiva?

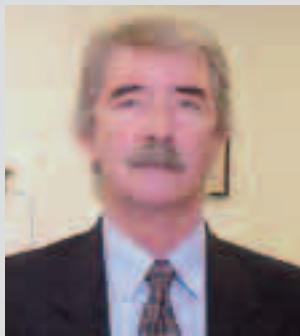
*Sí.*

7. ¿Han puesto en marcha entrevistas en profundidad?

*Sí.*

8. ¿Ha puesto en marcha *focus group* o dinámicas de grupo?

*Sí.*



Amador Dueñas,  
Director de Comunicación  
y Relaciones Corporativas  
de Schering España, S.A.

9. ¿Cree que deben externalizarse las auditorías internas? ¿Por qué? Indique ventajas y desventajas de las distintas opciones.

*Sí, porque siempre son más objetivas y se pueden obtener resultados más fidedignos.*

10. ¿Qué valores o principios deben tener las compañías auditoras? Objetividad, buenos métodos y sistemas de análisis y evaluación.

11. Para sus herramientas *on line*. ¿dispone de algún método para conocer su uso, secciones más consultadas, opiniones y sugerencias de los colaboradores, etc.? ¿Posee los recursos para desarrollar encuestas *on line*?

*Disponemos de intranet, si bien es de reciente creación y aún no hemos realizado ninguna encuesta a través de la misma.*

12. Tras la auditoría, ¿los colaboradores deben conocer las conclusiones y resultados? Indique qué acciones o procesos realizaría para ello.

*Reuniones con los colaboradores de diferentes niveles, no sólo para dar a conocer los oportunos resultados y conclusiones, sino para sensibilizar a todos de la necesidad de efectuar los cambios.*

13. ¿Qué frecuencia deben tener las auditorías?

*Siempre que haya factores que indiquen que son necesarias. Si no, cada 5 años.*

Con especial énfasis indicó que "las encuestas y auditorías sólo son eficaces siempre y cuando se cumplan sus tres fases de preguntar, hacer acciones y comunicar las acciones. A título de ejemplo, nosotros hemos detectado como necesidad la falta de formación de los mandos intermedios como comunicadores. A consecuencia de ello, hemos implementado cursos de formación para ellos".

Pilar Forcén, de Cruz Roja, indicó que "actualmente, la Comunicación Interna es prioridad para nuestra organización, que es sumamente descentralizada, con muchas sedes que son las unas muy distintas a las otras, puesto que no todas cuentan con los mismos recursos tanto humanos como tecnológicos. En algunas de ellas, el correo electrónico es el canal de comunicación más utilizado, mientras que en otras son los Tablones de Anuncios. Por ello, y en virtud de los resultados arrojados por las auditorías, la Intranet apunta a convertirse en el canal por donde fluya la información y

comunicación, siendo una de estas prioridades en estos momentos".

Por último, Cristóbal Paus, Director de Recursos Humanos de Air Nostrum, señaló que "las auditorías e investigaciones solo serán eficaces en la medida en que la Alta Dirección esté dispuesta a aceptar sus resultados, aún cuando no sean los esperados, debiendo siempre comunicarse en forma pública a los empleados. Aceptados dichos resultados, la Dirección debe implementar las acciones necesarias para enmendar los errores que se pudieran estar cometiendo. Por ejemplo, en septiembre 2002 hicimos una encuesta de clima laboral donde analizaron la Comunicación Interna horizontal, ascendente y descendente. A consecuencia de sus resultados, emprendieron distintas acciones, como potenciar el uso del Portal del Empleado y extender el uso del correo electrónico a todos los empleados". Prosiguió que "entre los proyectos que estamos desarrollando para lograr sistemas interactivos de comunicación, destacan las Reuniones entre 30 empleados

### 1. ¿Qué métodos o medios tienen las compañías para conocer la situación de la comunicación interna?

Sin duda, las empresas disponen de varios métodos para analizar la situación de la CI en sus áreas. Creo que de las más importantes están las entrevistas en profundidad con personal clave y representativo de la compañía, los focus group a personal representativo de la empresa, las encuestas de opinión únicamente referidas a CI o bien dentro de un estudio más amplio -por ejemplo, de Clima Laboral-, y las encuestas puntuales en la Intranet sobre aspectos concretos.

### 2. ¿Cuáles son los principales canales o herramientas que posee su empresa para conocer la opinión de sus colaboradores internos? Antes de poner en marcha una herramienta o acción de comunicación interna, ¿desarrolla una investigación cuantitativa o cualitativa?

En el caso de Telecinco, los principales canales para conocer la opinión de nuestros empleados han sido la realización de auditorías de comunicación que incluye encuestas anónimas y exclusivas sobre CI a todo el personal de la empresa, focus group a personal representativo de las distintas áreas y colectivos de la empresa dada la heterogeneidad del mismo y entrevistas en profundidad con directivos de todos los niveles. Las auditorías de CI en Telecinco han sido utilizadas para conocer la situación de la misma y para el análisis de la conveniencia o no de la puesta en marcha de nuevas herramientas de comunicación, la forma de llevarlo a cabo y sus requerimientos.

### 5. En las encuestas sobre clima laboral o calidad, ¿incluyen temas relacionados con la comunicación interna?

Es indudable que toda encuesta de clima laboral debe reservar un lugar importante al análisis de la CI. Hoy en día, una buena política de comunicación redundante en la motivación e implicación personal con la empresa y mejora la percepción de ésta por parte del empleado.

### 9. ¿Cree que deben externalizarse las auditorías internas? ¿Por qué? Indique ventajas y desviaciones de las distintas opciones. ¿Qué valores o principios deben tener las compañías auditoras?

Nuestra opinión es que las auditorías siempre deben ser llevadas a cabo por una empresa externa. Su especialización, la indepen-

dencia percibida por los trabajadores y la mayor objetividad en el análisis de los resultados compensa los puntos débiles de estas empresas. Telecinco siempre se ha decantado por realizarlas externamente a pesar de que los costes puedan ser algo superiores.

En cuanto a los principios o valores que deben poseer estas compañías especializadas, citamos la objetividad e imparcialidad. Su profesionalidad reside en mostrar los resultados y ofrecer posibles acciones de mejora.

### 11. Para sus herramientas on line. ¿dispone de algún método para conocer su uso, secciones más consultadas, opiniones y sugerencias de los colaboradores, etc.? ¿Posee los recursos para desarrollar encuestas on line?

Precisamente, la auditoría de este año va a estar centrada en el análisis exhaustivo de esta herramienta de CI. Creemos que cada canal de comunicación (revista interna, portal del empleado, Intranet, circulares internas, desayunos de trabajo, etc.) tiene su lugar relevante. Quizá por la inmediatez de la información, la intranet como herramienta on-line se ha convertido en una de las más eficaces y utilizadas por los empleados en la comunicación descendente.

### 12. Tras la auditoría, ¿los colaboradores deben conocer las conclusiones y resultados? Indique qué acciones o procesos realizaría para ello.

Por supuesto. Para que una auditoría tenga éxito debe confluír varios factores: Primero, que los empleados perciban la profesionalidad de la consultora; segundo, la buena comunicación del inicio de la auditoría y sus objetivos, y tercero, una buena transmisión de los resultados y del plan de acción y mejora. Este último punto es fundamental para fomentar la participación en futuras auditorías de CI.

### 13. ¿Qué frecuencia deben tener las auditorías?

Desde nuestro punto de vista, deben de ser realizadas con una periodicidad bianual o máximo trianual, tiempo suficiente para que maduren y se perciban los cambios llevados a cabo. No siempre es necesario realizarlas con igual profundidad, aunque son fundamentales cuando se trata de lanzar una nueva herramienta de CI.



Esther García,  
Subdirectora de Gestión de RR.HH  
de Telecinco.

de un determinado colectivo con el Director General y Directores de área al menos una vez al año. El empleado que no sea escogido para asistir a la misma, tiene la posibilidad de enviar sus preguntas y sugerencias con antelación a la reunión”.

En definitiva, las auditorías son herramienta sumamente eficaces a la hora de detectar las necesidades reales de la plantilla, dejando menos margen a improvisaciones por parte de la Alta Dirección y así centrar eficazmente los esfuerzos e inversiones. Sólo basta con escuchar eficazmente a los empleados. Por ello, las auditorías deben ser complementadas con Encuestas Individuales y Grupales

para tener un contacto directo con el empleado, y que sus opiniones no sólo queden reflejadas en el papel y se actúe en consecuencia.

Para garantizar y justificar la inversión de recursos en auditorías, es fundamental que la Alta Dirección esté comprometida en aceptar sus resultados, comunicarlos aunque sean negativos, y decidir las acciones encaminadas a resolver las deficiencias. En otro caso, todo el esfuerzo será en vano, e incluso, hasta contraproducente, ya que el mero hecho de involucrar a los empleados en tales proceso, genera la expectativa de respuestas. ▲