



Telefónica Data: La Comunicación Interna como prioridad estratégica

Desde su creación en 1995, Telefónica Data definió su Política de Comunicación Interna como una de las políticas estratégicas impulsadas desde la Dirección de Recursos Humanos, con el fin de mejorar el desempeño de la organización a través de la integración de los empleados con las estrategias y

actuaciones empresariales. Así lo reconoció el jurado de los V Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos, concediéndoles el máximo galardón en la categoría de Comunicación Interna.

José Antonio Carazo, director de Capital Humano.

FICHA TÉCNICA

Autor: CARAZO, José Antonio.

Título: Telefónica Data: La Comunicación Interna como prioridad estratégica.

Fuente: Capital Humano, n.º 145, pág. 36. Junio 2001.

Localización: 50/2001.

Resumen: Desde su creación en 1995, la dirección de Telefónica Data definió que la Comunicación Interna debía de ser una de las prioridades estratégicas de la compañía. Por ello, desde la definición del Plan de Comunicación, hasta el establecimiento de objetivos y la detección de necesidades, la dirección está implicada al máximo en todo el proceso. La Comunicación Interna en la compañía está articulada a través de numerosas herramientas de comunicación, entre las que destacan las reuniones periódicas a todos los niveles y una red de correspondentes capaces de detectar disfunciones o elementos importantes que pueden afectar en aspectos como el clima laboral. Estos y otros muchos aspectos fueron tenidos en cuenta por el jurado de los V Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos para conceder a Telefónica Data el premio en la categoría de Política Estratégica de Comunicación Interna.

Descriptores: Comunicación Interna / Estrategia / Gestión de RR.HH.

Desde su creación en 1995, Telefónica Data definió su Política de Comunicación Interna como una de las políticas estratégicas impulsadas desde la Dirección de Recursos Humanos, con el fin de mejorar el desempeño de la organización a través de la integración de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales.

La compañía fue creada como una empresa con negocio en el ámbito local español, pero en 1999 comenzó un proceso de expansión internacional que la ha llevado a convertirse en una de las 10 líneas independientes de negocio que forman parte de la estructura del Grupo Telefónica. En sólo 24 meses se ha creado un grupo de empresas constituido por Data Corp, el centro corporativo, y 13 filiales en otros tantos países de Europa y América.

Comunicación Interna es uno de los programas de Recursos Humanos que están considerados con carácter corporativo, es decir, de aplicación en todas las empresas del grupo. Hay que tener en cuenta que el fuerte proceso de internacionalización experimentado por la empresa ha llevado a crear un grupo de 4.000 empleados con culturas muy diversas y que se comunican en 5 idiomas diferentes. El Plan de Comunicación Interna es el instrumento que articula toda la política

en esta materia y se define anualmente en el mes de enero.

Comunicación Interna es una de las funciones englobadas en la Dirección de Recursos Humanos Corporativos, dentro de la Subdirección de Desarrollo de Recursos Humanos, donde una de las personas tiene como responsabilidad el desarrollo, seguimiento e implantación del Plan de Comunicación Interna. La Dirección de Recursos Humanos Corporativos reporta directamente al Consejero Delegado de la compañía.



DATOS DE LA EMPRESA

Denominación social: Telefónica Data.

Domicilio: Gran Vía, 28. 28013 Madrid.

Teléfono: 91 456 76 00.

Fax: 91 452 20 60.

E-Mail:

Sector: Telecomunicaciones.

Actividad: Provisión de servicios de comunicación de datos y de soporte de internet.

Plantilla: 4.000 personas.

OBJETIVOS

El objetivo general del Plan de Comunicación Interna del año pasado se definió como: «Incrementar el entusiasmo de los profesionales con el proyecto de Telefónica Data, a través de una adecuada difusión del mismo, reforzando así el compromiso y la motivación de los empleados».

Para conseguirlo el Plan se definió de manera que asegure:

- La adecuación de los canales y/o acciones a los objetivos de comunicación en la nueva etapa de expansión de Telefónica Data.
- La adecuada difusión de los mensajes considerados claves de acuerdo con la nueva estrategia.
- La cobertura de todos los públicos internos.
- La coherencia entre las diferentes acciones, evitando posibles redundancias.
- La responsabilización de cada uno de los niveles y posiciones jerárquicos en la situación de la Comunicación Interna.

El criterio seguido por la alta dirección de la empresa para detectar las necesidades y definir los objetivos pretendidos, los mensajes a enfatizar y las acciones a reforzar, se estableció a partir de entrevistas con el consejero delegado, los directores generales, el director de Recursos Humanos y la subdirectora de Desarrollo de Recursos Humanos.

Por un lado se tuvieron en cuenta las necesidades y opiniones de los empleados en relación con la comunicación interna, recogidas en el estudio de Clima Laboral que Telefónica Data viene realizando en el mes de diciembre de todos los años desde 1996.

También se realizó un análisis técnico y exhaustivo de la situación de la comunicación interna en relación a la estructura de canales exis-

El criterio seguido para detectar las necesidades y definir los objetivos se estableció a partir de entrevistas con la alta dirección y los responsables de Recursos Humanos

tente y al análisis detallado de las acciones y los mensajes llevados a cabo en cada uno de ellos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Después del proceso antes descrito, se procedió a definir los objetivos específicos para el año 2000. Fueron los siguientes:

1. **Aportar «horizonte» de empresa, de proyecto y de carrera profesional.** Estos aspectos que encajan con los objetivos que se planteaba la dirección sobre los contenidos y mensajes de la comunicación interna.

Acción de mejora: La elaboración de mensajes homogéneos desde la dirección de la empresa que se transmitan a través de la línea jerárquica pueden colaborar a mitigar esta percepción desde la Comunicación Interna.

2. **Mejorar la orientación al cliente.** La dirección considera al cliente como el foco de los contenidos del Plan de Comunicación. Orientación al Cliente es, junto con Comunicación Interna, otra de las principales políticas corporativas de la empresa.

Acción de mejora: Dar mayor relevancia al cliente en los mensajes que se transmiten desde la dirección e incorporar la percepción del cliente en los grupos de trabajo.

3. **Difundir el intercambio de ideas y conocimiento en la organización.** Para la dirección es una práctica clave para alcanzar el éxito del proyecto. Los empleados, a su vez, demandan mayores posibilidades de participar y aportar ideas a la organización.

Acción de mejora: Apoyar el adecuado aprovechamiento, la difusión de las ideas, la inteligencia y el *know how* de los profesionales independientemente de su ubicación en la compañía.

4. **Difundir el proyecto internacional de Telefónica Data,** que la dirección considera de gran atractivo tanto tecnológica como profesionalmente dado el perfil profesional y de edad de las personas que integran la empresa. La edad media de los empleados de la compañía es de 30 años y el 75 por ciento son titulados superiores. La mayoría se muestran satisfechos de trabajar en la empresa, pero es posible mejorar el espíritu de pertenencia.

Acción de mejora: La integración de la línea jerárquica y el refuerzo de su protagonismo en la comunicación de la información empresarial y de futuro. Potenciar el proyecto de Telefónica Data entre los empleados de las empresas filiales.

5. **Fortalecer el papel de la línea jerárquica en la comunicación interna.** Los empleados afirman que su jefe es una fuente prioritaria en cuanto a temas relacionados con informaciones de trabajo, pero no tanto como proveedor de mensajes o contenidos de ámbito organizativo, estratégico, etc.

Acción de mejora: Reforzar la actuación de los mandos en cuanto a su papel comunicativo es el reto fundamental para la estructura de canales de comunicación interna que se diseñe.

6. **Coordinar las acciones entre Comunicación Interna y Comunicación Externa.** De forma que la Comunicación de la compañía mantenga coherencia en todos los ámbitos, interna hacia los em-

La dirección considera al cliente como el foco de los contenidos del Plan de Comunicación. Orientación al Cliente es otra de las principales políticas corporativas de la empresa

pleados y las demás empresas del Grupo Telefónica y externa hacia clientes, suministradores, proveedores, inversores, etc.

Acción de mejora: Surge la necesidad de definir un procedimiento que asegure la adaptación de los mensajes y campañas destinados al ámbito externo para su difusión interna.

Además de estos seis objetivos específicos definidos para 2000, el Plan de Comunicación Interna del año incluía otros definidos el año anterior y en los que la compañía consideró que se debía de profundizar.

Por todo lo dicho, el énfasis de las acciones de Comunicación Interna se ha puesto en:

– Marco de referencia/Estrategia de la compañía. La dirección de Telefónica Data considera necesario que se haga especial hincapié en la existencia de una estrategia propia que se desarrolle de manera independiente a la de Telefónica.

– Delegación de responsabilidades. Se trabaja a través del reforzamiento de la línea de mando de la compañía.

– Coordinación entre direcciones y filiales. Además del conocimiento de las funciones y actividades del resto de las direcciones, la Dirección de Telefónica Data considera que hay que prestar especial atención a la congruencia entre los mensajes emitidos y las actuaciones realizadas en las diferentes compañías que conforman el Grupo Data.

Fomentar la preocupación sobre la rentabilidad y el margen de contribución desde el referente cliente-satisfacción es el eje central de las informaciones relativas a resultados

– Perfeccionamiento de procesos, enfocados como mejora de la manera de trabajar. El intercambio de *know how*, conocimientos y experiencias se considera un eje de mejora fundamental, planteando la Gestión del Conocimiento entre las distintas compañías como un reto fundamental.

– Mercado. La situación del mercado, la competencia, son ámbitos a los que se debe prestar atención desde Comunicación Interna. No obstante, la situación predominante de Telefónica Data en relación con su competencia aconsejan que ésta no sea el referente a presentar a los empleados por el escaso papel de estímulo o reto que ello conlleva. El referente fundamental del entorno de la empresa ha de ser el cliente. La consecución de mejores niveles de satisfacción de los clientes, lejos de actitudes autocomplacientes de comparación con otras organizaciones ha de ser la clave en el tratamiento de este ámbito.

– Rentabilidad/Margen de contribución. Fomentar la preocupación y responsabilidad sobre la rentabilidad y el margen de contribución desde el referente cliente-satisfacción que será el eje central de las informaciones relativas a resultados.

Mediado el año 2000 la compañía decidió implantar el modelo e-business como modelo de funcionamiento en DataCorp dentro del programa corporativo del Grupo Telefónica, para la posterior implantación del modelo en todo el grupo. Este requerimiento se concretó en un objetivo claro de Comu-

nicación Interna: Definición e implantación de la campaña Internet Inside (comunicación del modelo e-business a todos los empleados de DataCorp).

ACCIONES Y FASES DE IMPLANTACION

El análisis realizado identifica las siguientes acciones de mejora:

1. Ampliar los procesos de comunicación interpersonal, fundamentalmente aquellos que refuerzan el protagonismo de la línea de mando de la organización como portavoz e interlocutor de la empresa con sus empleados. Para ello se han previsto las siguientes herramientas:

- Reuniones en cascada.
- Reuniones anuales.

2. Establecimiento de acciones específicas destinadas a la integración de los mandos de la organización.

- Realización de Jornadas de Dirección.
- Puesta en marcha de Reuniones por Dirección.
- Realización de reuniones semanales de Dirección General con Directores.
- Reuniones de Seguimiento de Objetivos.

3. Puesta en marcha de procesos interpersonales para fomentar la integración y participación.

- Establecimiento de Jornadas Técnicas.

4. Creación de canales que fomenten en los empleados el compartir y difundir conocimientos, experiencias y «best practices».

- Puesta en marcha de Foros de Conocimiento y de Discusión en Intranet.

5. En cuanto a los canales físicos, la puesta en marcha del Portal del

Los objetivos del Plan de Comunicación Interna son ambiciosos y se ubican en el ámbito de comportamientos y actitudes

Empleado y la organización y estructuración de sus contenidos se considera la acción más significativa, ya que será el armazón sobre el que descansarán una gran parte de las herramientas utilizadas en Comunicación Interna.

LA RESPONSABILIDAD DE LA COMUNICACION

Los objetivos del Plan de Comunicación Interna son ambiciosos y se ubican en el ámbito de comportamientos y actitudes (mayor sensibilidad al cliente, mayor aportación y distribución de conocimiento, mayor y mejor desempeño del rol de comunicador de los mandos, mayor entusiasmo con el proyecto de empresa) lo que supone que las acciones plantean requerimientos de alta exigencia a los directivos de la organización y a los responsables de la comunicación interna. Esto supone:

- *Compromiso*, con el Plan y con el cumplimiento de las acciones que les corresponde llevar a cabo.
- *Credibilidad*, coherencia, confianza en la comunicación interna y en su mejora como vía útil para la mejora de la situación de los profesionales de la empresa.
- *Disponibilidad/Accesibilidad*, para la realización de las acciones que la requieran.
- *Exigencia y rigor*, con el propio cumplimiento y con el cumplimiento de sus colaboradores.

Responsabilidad de la Dirección:
La Dirección (desde el consejero delegado hasta los mandos intermedios) también asume una serie de

**Los objetivos del Plan de Comunicación Interna
se ubican en el ámbito de comportamientos y actitudes,
lo que supone requerimientos de alta exigencia
a los directivos**

responsabilidades asociadas a la comunicación interna:

- Definir los mensajes básicos sobre los que se quiere reforzar las percepciones de los empleados.
- Impulsar el Plan de Comunicación Interna.
- Decidir los temas, contenidos y enfoques de las reuniones de Comunicación en cascada.
- Controlar la realización de las acciones de comunicación que recoge el Plan.
- Participar en acciones que ayuden al fomento y mejora de la Comunicación Interna en la empresa.

Los responsables de la Comunicación Interna: Sus responsabilidades directas son:

- Definir la Estrategia de Comunicación Interna.
- Definir el Plan de Comunicación Interna anual.
- Impulsar el Plan de Comunicación controlando la ejecución, implantando y desarrollando las acciones propuestas.
- Medir la calidad y efectividad de las acciones.
- Planificar nuevas acciones a lo largo del periodo anual, acordes con los nuevos requerimientos que surgen de la compañía.
- Controlar las desviaciones del Plan a lo largo del periodo.
- Producir/implantar los materiales necesarios para la comunicación: herramientas, mensajes, eventos, productos de marketing interno, etc.
- Evaluar los resultados del Plan.
- Coordinación con el Departamento de Comunicación Externa.

El equipo de corresponsales:

Está compuesto por un grupo de personas elegidas por sus características como «buenos comunicadores», configuran una muestra representativa de todas las áreas de la compañía, tienen una amplia visión global y capacidad de decisión. Su misión es:

- Observar e informar a Comunicación Interna sobre los acontecimientos sucedidos en su área, así como de aquellas anomalías que observen en el ambiente laboral. Son una fuente indispensable de noticias para alimentar las diferentes herramientas informativas.
- Evaluar la efectividad de las acciones de comunicación interna.
- Participar en el Comité de Redacción de la revista interna.

Para establecer y elaborar su política de Comunicación Interna, Telefónica Data ha contado con el apoyo de consultores externos. Por una parte, una empresa especializada en estrategia y política de comunicación interna, que presta asesoramiento en la definición del Plan Anual de Comunicación Interna, en la realización de la Encuesta de Clima Laboral y en la elaboración de algunos soportes de información, como: la redacción de artículos en la revista interna y el apoyo en la redacción de documentación como soporte para acciones concretas.

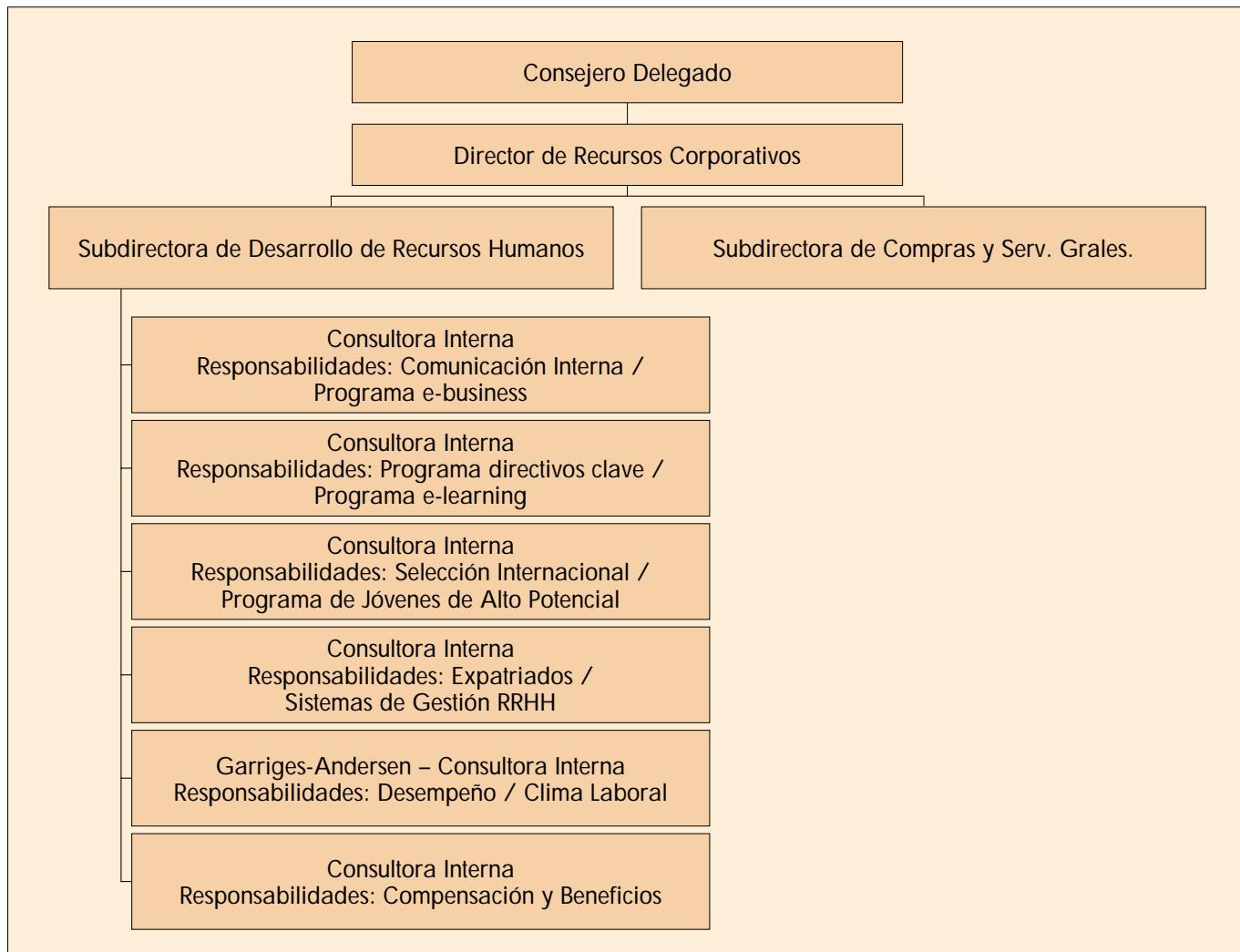
Por otra parte, una empresa especializada en marketing interno, cuya función es la elaboración de soportes audiovisuales y en formato electrónico, objetos de promoción, organización de eventos, diseño de logos y producción de objetos de promoción.

EVALUACION DE RESULTADOS Y METODOS DE ANALISIS

- *Criterios de Evaluación.*

La evaluación del Plan de Comunicación Interna se centra en cuatro aspectos:

CUADRO 1



Fuente: Telefónica Data Corp. 2001.

1. La Comunicación Interna con los mandos, con los colaboradores, con los compañeros del mismo área, con otros departamentos del resto de la empresa, con otras compañías del grupo...

2. La eficacia de la Comunicación Interna sobre la empresa, productos, procesos, estructura, clientes, entorno.

3. Cobertura del Plan de Comunicación Interna.

4. Valoración de los medios: canales, herramientas y mensajes.

- *Métodos de Evaluación.*

La evaluación se realiza en cada empresa del grupo por separado. En Telefónica Data se utilizan los siguientes:

1. Estudio cuantitativo:

a) En cuesta de Clima Laboral, en la que una de las dimensiones testada es la Comunicación Interna.

b) Encuestas específicas sobre los canales y las herramientas de comunicación interna dirigidas a un panel de empleados que también participan en los estudios cualitativos y al grupo de corresponsales.

c) Cobertura del Plan de Comunicación Interna.

2. Estudio cualitativo:

a) Entrevistas abiertas con direc-

tivos (sin cuestionario previo y no dirigidas).

b) Reuniones con grupos, por un lado, de mandos intermedios y, por otro, de empleados.

En cuanto a los segmentos de población considerados en el estudio, éste diferencia los siguientes colectivos:

- Staff.
- Direcciones Area Comercial.
- Direcciones Area Operaciones.

Dentro de estos colectivos se tratan de manera diferenciada: empleados, directores, subdirectores y responsables de grupo.

EL PORTAL DEL EMPLEADO

La entrada a la intranet de Telefónica Data es el denominado Portal del Empleado. A través de esta página se estructura el espacio de la intranet.

En el Portal hay acceso al espa-

cio donde las áreas funcionales alojan sus aplicaciones de gestión: área de Marketing, área de Recursos Humanos, Finanzas, etc. Pero, la zona que da cuerpo a la web es el área de aplicaciones de interés para todos: herramientas comunicativas, infonews, redes.com, compras *on line*, directorio de todo el grupo Data, información sobre la misión, objetivos y funciones de la empresa y sus

áreas, enlace a las intranets locales, información meteorológica, cambio de divisas, información sobre las acciones de Telefónica, etc.

El Portal del Empleado es un espacio perfecto para realizar marketing interno a través de *banners* y *ruleos* que se pueden habilitar para publicitar campañas y dar informaciones. □

CUADRO 2. LA COMUNICACION INTERNA EN TELEFONICA DATA: HERRAMIENTAS Y CANALES

HERRAMIENTA	PERIODICIDAD	IMPLANTACION	PERSONAL IMPLICADO	PERSONAL DESTINATARIO
Misión, Plan Estratégico y de Empresa	Revisión Plan Estratégico	1997	Dirección Planificación Corporativa y Directivos del Grupo TData	Todo el Grupo TData
Presentaciones Nuevos Servicios	Lanzamiento nuevo servicio (10/12 año)	1999	- Dirección de Desarrollo de Servicios Corporativo - Dirección de Marketing Corporativo	DataCorp
Sesión de Acogida	Revisión Anual	1997	RRHH Corporativos y Directivos DataCorp	Empleados nuevo ingreso DataCorp
Estudio Clima Laboral	Anual (Oct/Nov)	1996	RRHH y Directivos del Grupo	Todos empleados TDNs
Reuniones en Cascada	Trimestral	1999	RRHH y Directivos DataCorp	DataCorp
Reunión anual Responsables RRHH Grupo TData	Anual	1999	RRHH Corporativos	Responsables RRHH TDNs
Seminarios y cursos: idiomas, programas de RRHH (Desempeño, Competencias Corporativas)	Mensual	1997	RRHH Corporativos y consultoras externas	Empleados nuevo ingreso DataCorp
Cafés con el Consejero Delegado	A lo largo del año	1999	RRHH Corporativos, Consejero Delegado, Directivos DataCorp	Datacorp
Usuarios e-mail: Comunicación Interna C.I. Corporativa Recursos Corporativos Consejero Delegado		1998 2 mensajes año	RRHH Consejero Delegado/RRHH	Todos empleados Grupo TData
Help Desk RRHH (Línea Directa e-mail/teléfono)	Diaria	1999	RRHH Corporativos	DataCorp
Vídeos Corporativos	Anual	1999	RRHH/Alta Dirección/Directivos Grupo / Marketing Corporativo	Todos empleados Grupo TData
CD Políticas Corporativas RRHH	Anual	2000	RRHH Corporativos	Responsables RRHH TDNs
Eventos/Actos/Fiestas		1995	RRHH Corporativos/Marketing /Directivos y Alta Dirección	DataCorp
Kick off lanzamiento nuevas TDNs	Cada lanzamiento	2000	RRHH Corporativos/Directivos TDNs	Todos empleados TDNs
Regalos Corporativos	Anual	1999	RRHH Corporativos/Consejero Delegado	Todos empleados Grupo TData
Campañas específicas: Internet Incide/e-business	Anual	2000	Alta Dirección Corporativa/RRHH Corporativos	DataCorp/Todos empleados Grupo TData
Participación en Foros Profesionales de Comunicación Interna	2/3 año	1999	Responsable Comunicación Interna	Otros profesionales de la Comunicación
PORTAL DEL EMPLEADO:				
Foros Discusión	Diaria	2000	RRHH / Empleados Grupo TData	Todos empleados Grupo TData
Revista empresa	Bimensual	1996	RRHH/Corresponsales/Dirección	Todos empleados Grupo TData
Noticias	Diarias Extraordinarias	1996	RRHH Telefónica S.A. / RRHH Corporativos	Todos empleados Grupo TData
Biblioteca RRHH	Anual	1997	RRHH Corporativos	DataCorp
Tablón de anuncios	Diario	2000	Empleados Grupo TData	Todos empleados Grupo TData
Directorio	Diario	2000	RRHH y SSII	Todos empleados Grupo TData
Mapa de Vacantes en TData	Diario	2000	RRHH y Directivos	Todos empleados Grupo TData
Anuncios Corporativos / Banners	Diario	2000	Todas las áreas del Grupo	Todos empleados Grupo TData

Fuente: Telefónica Data Corp. 2001.