

Claves en el proceso de transformación hacia la nueva Telefónica

El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa organizó el XV Foro que tuvo como protagonista al Grupo Telefónica y su Plan Director de Comunicación Interna, sus herramientas y la experiencia de, su nueva sede, distrito C.

Texto: Victoria Cortés, consultora de Comunicación Interna de Infopress.

Ficha técnica

Autor: CORTÉS, Victoria.

Título: Claves en el proceso de transformación hacia la nueva Telefónica.

Fuente: Revista de Comunicación, no 0, pág. 22. Junio, 2007.

Resumen: Las ventajas comparativas que resultan de los intangibles se hacen cada vez más evidentes con casos de éxito indiscutible. Ejemplo de ello es el Plan Director de Comunicación Interna de Telefónica, expuesto en la tribuna brindada por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Esta iniciativa cuenta con un Consejo Asesor formado por BBVA, DKV Seguros, Gas Natural, Gaes, Novartis, Seur, Siemens y el Ayuntamiento de Madrid.

Descriptores: Comunicación Interna / Estrategia / Portal del Empleado



Una vez más, el salón de actos del Instituto de Empresa acogió una de las actividades del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa: sus foros de comunicación interna. Con ellos, la escuela de negocios, la revista Capital Humano y la agencia de comunicación y relaciones públicas Inforpress, pretenden reunir a los máximos responsables de comunicación, recursos humanos e identidad corporativa de algunas de las principales empresas españolas para profundizar en temas de actualidad en este ámbito. Asimismo, y gracias a su Consejo Asesor, que cuenta con BBVA, DKV Seguros, Gas Natural, Gaes, Novartis, Seur, Siemens y el Ayuntamiento de Madrid, estas experiencias son avaladas por grandes empresas e instituciones.

En esta ocasión los invitados fueron Luis Gómez Cid, Director de Comunicación Interna y Online Corporativa de Telefónica S.A. y Marta Benedicto, Gerente de Comunicación Interna de distrito C, que presentaron a los asistentes su Plan Director de Comunicación Interna, las herramientas que utilizan y la experiencia del traslado a la nueva sede del Grupo en Madrid, y que lleva por nombre distrito C.

DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO AL PLAN DIRECTOR

Con la Cumbre de Directivos de Telefónica, en 2004 arranca su proyecto de transformación y crecimiento, con una clara aspiración: ser el mejor y mayor grupo integrado de telecomunicaciones del mundo. Esta máxima significaba que un grupo de empresas como Telefónica (Móviles, telefonía fija, Internet, empresas, filiales y apoyo, y otros negocios), que era líder en el mercado de habla hispana y portuguesa pasaba a consolidarse como un

grupo integrado de países. Todo ello en un entorno cambiante, globalizado, con nuevas formas de trabajar y con una apertura a nuevos países.

Cuando empezaba este proyecto en 2004, no sabía que iban a superar los objetivos marcados en sólo dos años. En 2006 tiene lugar la segunda Cumbre de Directivos, en la que se pone de manifiesto que los profesionales están involucrados con los objetivos de la empresa, se cumplen los objetivos de los programas de bajas, el clima laboral mejoró y se incorporaron 30 000 empleados nuevos de habla no hispana. La clave ha sido el Plan Director de Comunicación Interna, o también llamado "hoja de ruta", bien diseñado, flexible y en el que ha tratado de sacar el mayor partido posible a las debilidades. El objetivo del Plan Director era "dotar

El objetivo del Plan Director era "dotar al Grupo Telefónica de una dinámica única de comunicación interna que integrase las necesidades y particularidades de los 150.000 clientes internos".

al Grupo Telefónica de una dinámica única de comunicación interna que integrase las necesidades y particularidades de los 150.000 clientes internos, que pusiese el foco en los receptores y los convirtiese en agentes preactivos en el proceso de transformación" En esta afirmación había dos claves: "dinámica única", referida a la integración, y "foco en los receptores", es decir, "qué quiero que llegue" al cliente interno. >



> Así, el Plan de Acción se perfilaba de la siguiente manera:

- Creación de los equipos y puesta en marcha de las nuevas dinámicas.
- Remodelación de herramientas de Comunicación Interna.
- Creación de dinámicas de comunicación personal.
- Plan de Formación en Comunicación.
- Campañas de Comunicación, tanto específicas del Plan Director, como adecuación a las existentes al Plan.
- Definición de métricas e indicadores.

LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Las herramientas eran importantes para la integración de todos los empleados en esta nueva estrategia de negocio. Así se creó el Diario de Telefónica, un auténtico diario online, actualizado diariamente y con posibilidad de actualizarlo en tiempo real. Cuenta con más de 2.200.000 de páginas vistas desde su lanzamiento y 80.000 visitas semanales. El Diario TV, la televisión interna de Telefónica, en apenas tres meses ha dado lugar a la descarga de

más de 375.000 vídeos, con los que se pretende comunicar las líneas directrices de este plan a través de entrevistas con personajes relevantes de la compañía o de la sociedad, campañas internas de producto, etc.

El Diario TV, alojado en la intranet del Grupo, disponía de una plataforma complementaria con muchas posibilidades: las pantallas de televisión situadas en cada una de las plantas del Distrito C, y gestionadas desde un Control Central.

Otra de las herramientas que además constituía la realización de un ambicioso proyecto fue el Portal del Directivo. Una iniciativa pionera, en la que todos los directivos de Telefónica tienen acceso a un entorno de comunicación común, idéntico y transparente para todos, con contenidos específicos.

Asimismo encontramos en esta remodelación de herramientas, la nueva revista en papel, la intranet única y la agenda del directivo.

GESTIONAR LA TRANSFORMACIÓN

A través del nuevo modelo de gestión de la comunicación, se define una estrategia clara que implica al Corporativo, a través del Presidente, el Comité Ejecutivo y el Corporativo de Comunicación Interna, cuyas funciones eran definir la estrategia global, gestionar la línea editorial y los canales corporativos. Al Regional, a través del Comité creado al efecto por España, Latinoamérica y Europa, cuyas funciones eran adaptar la estrategia global a la región y gestionar contenidos y canales regionales. Y, por último, al Local, formado por un Comité de Comunicación Interna de cada país, cuyas funciones eran las de adaptar la estrategia global a la región del país y gestionar contenidos y canales locales.

En todo este modelo de gestión, el papel del directivo y del mando es fundamental. Así, la misión, los valores y los principios de actuación lanzados en la Cumbre marca la línea editorial del Grupo, que se impregna en todas las acciones de comunicación. El directivo asume el papel de "comunicador", entendiendo que la mejor comunicación interna es la que viene del jefe directo. El Plan ha ido aún más allá. Dado que estamos hablando de intangibles, los mecanismos de feedback y de medición iban a ser claves. Se utilizaron sistemas de medición individuales a través de la Evaluación 360º: la encuesta anual de clima laboral, y las encuestas on-line. Con los indicadores se hace seguimiento del conocimiento de la cultura, el funcionamiento de los canales y la implicación de los directivos en el proceso de comunicación -sobre todo, comunicación en cascada-.

El Plan Director de Comunicación Interna cumple su objetivo: guiar a la organización en el proceso de transformación. Y el nuevo Modelo de Gestión de la Comunicación Interna, ayuda a

PLAN DE COMUNICACIÓN DEL DISTRITO C COMUNICACIÓN ASPIRACIONAL. ACCIONES.

PRIMERA OLEADA:
Mayo de 2005
Web: 1.329 repuestas
Dirigida: 516

SEGUNDA OLEADA:
Enero de 2006
Web: 2.784 repuestas
Dirigida: 458

TERCERA OLEADA:
Octubre de 2006
Web: 1.304 repuestas
Dirigida: 754

impulsar la "Nueva Telefónica". Verdaderas ventajas comparativas.

LA EXPERIENCIA DISTRITO C

Entre 2006 y 2007, Telefónica se enfrentaba a una coyuntura de gran envergadura: trasladar a más de 12.000 empleados de sus diferentes empresas de Madrid a la nueva sede. La comunicación durante este proceso tenía dos objetivos fundamentales: Ayudar a la buena marcha del traslado, y convertir a esta sede en un referente en el proceso de transformación de Telefónica.

En una primera fase, la comunicación táctica ha sido fundamental. Para ello se diseñó un plan de traslado, que se ha llevado a cabo con cada uno de los colectivos de forma particularizada, en función de la fecha en que se

iba trasladando cada uno. La cuenta atrás empezaba 150 días antes y a partir de ahí tenían lugar reuniones mensuales con "coordinadores". En cada una de estas reuniones había un objetivo -desde preparar el traslado, haciendo más fácil la llegada, hasta consolidar y apoyar la nueva cultura de trabajo-, hasta una serie de mensajes y de acciones determinadas. Una de las primeras acciones

fue crear un microsite del Distrito C al que se acceda mediante la intranet. Después le seguirían otras como la elaboración de un video del Distrito C para directivos y coordinadores, redacción de documentos para estos últimos con el fin de informar y resolver todas las dudas posibles (accesos, servicios, transportes, etc), además de acciones formativas dedicadas a este colectivo de gran importancia en el traslado por su papel de orientador, integrador y motivador.

La semana antes del traslado se les hizo entrega del "Welcome Pack" que incluye la guía del primer día con toda la información sobre la nueva sede y material imprescindible como la tarjeta del empleado y la de vending.

Tan importante como la comunicación táctica en este plan ha sido también la comunicación "aspiracional" con un objetivo claro, convertir Distrito C en un proyecto "ilusionante". Para ello se diseñó un programa de encuentros con visitas de empleados a la nueva sede, se diseñaron folletos informativos y motivadores, y se han hecho encuestas entre los empleados del Grupo para obtener feedback.

Todas estas actuaciones han buscado que los empleados sean conscientes de que son protagonistas de un gran proyecto, que hoy por hoy es icono de la nueva cultura de trabajo.

En todo este modelo de gestión, el papel del directivo y del mando es fundamental. El directivo asume el papel de "comunicador", entendiendo que la mejor comunicación interna es la que viene del jefe directo.

EL EQUIPO DE COMUNICACIÓN

