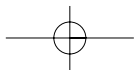
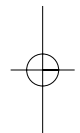
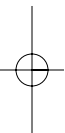


MARTES 22 DE NOVIEMBRE

EL PLAN DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNAS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

**27. PONENCIA: Manuel Serrano Canón
Servicio de Calidad y Modernización
del Ayuntamiento de Málaga**



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

1.- ¿Por qué surge el Plan de Coordinación y Comunicación Interna (PCCI)?.

Parece, generalmente aceptado, que una de las causas más comunes de los déficits de eficacia en nuestras Organizaciones Locales es la descoordinación y falta de comunicación intra e interdepartamental.

Nuestro Ayuntamiento no es ajeno a esta realidad; la magnitud de nuestra Institución y el gran número de Departamentos existentes contribuyen sin duda. Es por ello, que siempre ha sido un objetivo del Plan de Acción en Calidad que fuese el PCCI una destacada herramienta de mejora, enmarcada dentro del sistema de gestión de la Calidad que, en torno a la intervención en procesos, se desarrolla en cada Departamento.

En esta línea se planificaron diversas acciones con éxito limitado: a finales de 2003 se celebró un acción de formación para iniciar el desarrollo de Planes de Comunicación externa en algunos departamentos. Igualmente dentro de la estructuración de Grupos de Mejora, que se elaboró dentro del Plan de Acción en Calidad (PAC), se configuraron ex profeso los grupos de coordinación y comunicación interdepartamentales

A finales de 2004 se diseñó la metodología ASPA para la evaluación del nivel de desarrollo del PAC, tras los dos primeros años de funcionamiento, así como para la planificación de nuevas actuaciones de mejora. Más del 60% de los Departamentos que aplicaron esta metodología (26 en concreto) solicitaron la intervención para la mejora de la coordinación y comunicación internas del propio departamento. En algunos casos se especificó que no se deseaban cursos, sino una verdadera intervención.

El Servicio de Calidad y Modernización, para atender esta demanda y consciente de su necesidad, ha elaborado una metodología para abordar un Plan de Coordinación y Comunicación Internas en todos y cada uno de los Departamentos municipales, integrado en el Sistema de Gestión de la Calidad de cada uno de ellos. Se ha contado con el asesoramiento, en especial en su aplicación, de la empresa Calidad y Dirección. Esta guía marco ha surgido, pues, para facilitar y homogeneizar los PCCIs que cada Departamento elaborará como propios.

2.- ¿Cómo analizamos esta necesidad?.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas que, con frecuencia, ha llevado a la departamentalización, incomunicación y descoordinación de sus unidades de trabajo.

En los Sistemas de Gestión de la Calidad se considera la Comunicación como uno de los factores claves del éxito. Sin embargo, en la práctica, las diversas herramientas y técnicas que se emplean en la gestión de la Comunicación en las organizaciones no se basan en

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

metodologías encaminadas a la Mejora Continua. Son más bien actuaciones aisladas, en algunos casos voluntaristas, que no obedecen a una sistemática planificada de la comunicación y coordinación.

Se plantea, pues, fundamental conseguir integrar la gestión de la coordinación y comunicación interna dentro de la Gestión por Procesos, de tal manera que ésta se vaya incluyendo en los alcances de las certificaciones ISO 9001:2000. **Es más, la comunicación así entendida, debe convertirse en dinamizadora de los propios procesos.** Entorno a la metodología ISO, en nuestra Institución, se desarrolla el Sistema de Gestión de la Calidad que cada departamento debe implantar como soporte y ayuda de la gestión de sus servicios. Con la integración de otras herramientas (Grupos de mejora, evaluación de la satisfacción, formación, comunicación, etc.) se va configurando ese sistema de calidad, donde, el PCCI debe desarrollarse hasta su integración como un subproceso de apoyo certificado dentro de la ISO.

Se trata, por tanto, de seguir avanzando en el cambio de cultura organizativa en el Ayuntamiento que, tras abordar su aplicación interna en los departamentos, nos permita afrontar, con posterioridad, tanto el reto de mejora de la coordinación y comunicación entre departamentos como, a nivel externo, con el ciudadano. Y ello confiriéndole una dimensión de plan, con categoría de intervención y visión sistemática, no de acciones aisladas.

3.- ¿Cómo se enfocó el proyecto?.

El Servicio de Calidad decidió, una vez elaborado el esquema del PCCI, realizar unas experiencias piloto de aplicación que sirviesen para validar su eficacia, a la vez que aportasen mejoras al Plan antes de ser generalizado al resto de Departamentos Municipales.

Así se presentó al grupo de responsables de ISO para solicitar Departamentos voluntarios, solicitando su aplicación: las Áreas de Turismo y Juventud, Gestión Tributaria y la Empresa de Transportes (EMT).

El objetivo de desarrollo de cada PCCI es el siguiente:

- Elaborar, a corto plazo, el PCCI del Departamento en cuanto a su marco estratégico (motivación, marco conceptual, objetivos,) y diagnosticar la coordinación y comunicación en el Departamento.
- Elaborar la secuencia de análisis de cada uno de los elementos de coordinación y comunicación que se irán abordando a medio plazo. No se estima factible o conveniente abordar todos los elementos posibles simultáneamente o en un breve espacio de tiempo. Las fichas que se van elaborando progresivamente se van incorporando al PCCI, así como sus revisiones, hasta conformar el Plan definitivo.



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

4.- ¿Cómo conceptualizamos el PCCI?

4.1.- Con una intencionalidad operativa distinguimos los conceptos de comunicación y coordinación:

- **Coordinación:** hace referencia a **la necesaria relación y sincronía** entre procesos, procedimientos, actividades y tareas (orientación a tarea). Además el marco de la coordinación incluye, aspectos como la transversalidad de la organización y la multidisciplinariedad. Dentro de estos aspectos, se trata de aumentar la eficiencia en los procesos y procedimientos, con la simplificación que supone la coordinación entre las distintas transmisiones entre el cliente y el servidor, donde debe quedar claro siempre quién es el CLIENTE (receptor de la coordinación) y quién el SERVIDOR (emisor de la coordinación).
- **Comunicación:** hace referencia al propio proceso de transmisión de información de forma bidireccional y recíproca. En este caso hay una **mayor orientación hacia las relaciones humanas**, interviniendo aspectos como relaciones laborales, el clima laboral, etc... Aunque la dimensión de la comunicación puede ser más amplia, en esta planificación se hace referencia, fundamentalmente, a los aspectos de comunicación referidos a la tarea, a los que inciden directamente en la producción de servicios. Quedan fuera, pues, de forma deliberada, al menos en los inicios, otros aspectos de comunicación más propios de las relaciones interpersonales, habilidades de comunicación, etc.

4.2.- Aspectos fundamentales de la comunicación:

El PCCI analiza o contempla, en su introducción, aspectos como:

- Los niveles de la comunicación: intrapersonal, interpersonal, intragrupal e intergrupala.
- Las condiciones para una comunicación eficaz.
- Las ventajas de la comunicación en general y la interna en particular.
- Consecuencias de la insuficiente información.
- Los tipos de comunicación interna: ascendente, descendente, horizontal e informal.

5. ¿Cómo se aborda el PCCI en cada Departamento?

Como en todas las aplicaciones en Calidad, el PCCI se aborda a través de un grupo de proyecto, responsable de su implantación. Sus funciones serán:

- Definición del **objetivo** general del PCCI y diagnóstico del nivel de coordinación y comunicación en el Departamento.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

- Programación del **contenido y alcance** de los elementos de coordinación y comunicación a analizar en cada etapa.
- Coordinación de **Grupos de Trabajo** (si el alcance del análisis y la magnitud de las unidades así aconseja crearlos para aumentar la participación).
- Elaboración del **Manual o PCCI** del Departamento para esta primera etapa.
- **Presentación** del PCCI a la Dirección para obtener su aprobación.
- **Comunicación** a toda la organización del PCCI y de las mejoras propuestas.
- Plan de **puesta en marcha** de las mejoras.
- Plan de **seguimiento** del PCCI y ejecución de sucesivas etapas hasta completar todos los elementos de análisis.

Etapas de la implantación:

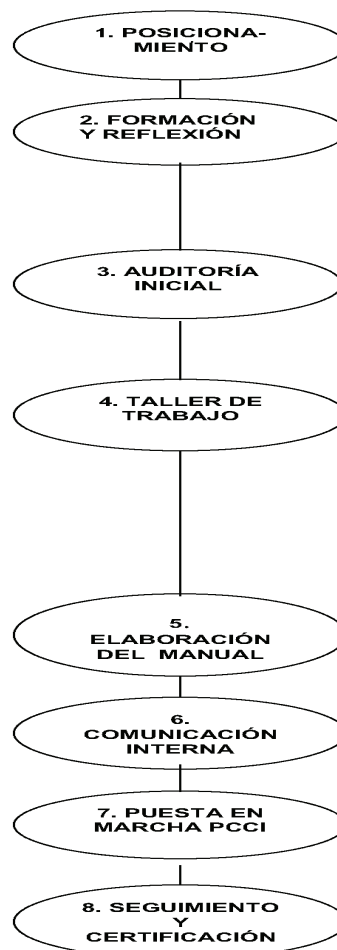
ETAPA 1: Posicionamiento por parte de la dirección. Definición de las personas (grupo de proyecto, grupos de trabajo que participarán, coordinador, etc.), y del **alcance** del proyecto a desarrollar.

ETAPA 2: Formación inicial del equipo de proyecto en la metodología, elementos de coordinación y comunicación (ANEXO I), y realización del Cuestionario de Auditoría de la Comunicación Organizacional (Federico Varona, 1991), utilizado como primera aproximación conceptual.

ETAPA 3: Reunión del Equipo de Proyecto en la que se identificará el estado de partida. Esto permitirá clarificar en mayor medida los puntos débiles y fuertes, así como servir de referencia objetiva contra la que comparar periódicamente la mejora de la coordinación interna.

Delimitar el alcance y aquellas tareas que se van a abordar en cada unidad en que se va a trabajar, (ver tabla en el ANEXO II).

ETAPA 4: Desarrollo de los **Talleres de análisis de la Comunicación y Coordinación.** Los diferentes **Grupos de Trabajo** o el mismo Equipo de Proyecto se centrará en las siguientes tareas:



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

- Identificar los Procesos claves de la Comunicación.
- Identificar problemas y causas de los mismos, tanto en los canales (ascendente, horizontal, etc.) como en las herramientas (verbal, escrito por carta, Intranet), en lo relacional u otros... También se abordarán aquella Coordinación y Comunicación Interna que hasta ahora no esté definida y entre dentro del alcance del proyecto.
- Proponer mejoras y posibles herramientas (ficha de cada elemento analizado) para resolver los problemas anteriores.

ETAPA 5: El Equipo de Proyecto analizará las conclusiones de los Grupos de Trabajo y **elaborará el PCCI**, que incluirá aspectos generales y cada una de las fichas de mejora realizadas en su primera fase. Se someterá a revisión por la dirección. (ANEXO III).

ETAPA 6: Se hará un **Plan de Formación/difusión interna de lo diseñado en el PCCI**, para que lo conozca toda la organización.

ETAPA 7 : Puesta en marcha del PCCI, implantación de las mejoras propuestas a los elementos analizados.

ETAPA 8 : Seguimiento: Incluye la evaluación y el desarrollo de las mejoras implantadas y la ejecución de siguientes fases de análisis de nuevos elementos. Cuando el proceso esté suficientemente elaborado, se procederá a integrarlo en el alcance de la certificación de la norma ISO 9001:2000.

Según la magnitud del departamento y del alcance inicial, se formarán **Grupos de Trabajo** para el análisis sectorial de determinados elementos de comunicación. Su función fundamental será:

- Identificar el **estado actual** de la Comunicación y Coordinación Interna.
- Identificar los **problemas actuales** y las necesidades de Comunicación y Coordinación interna que hasta ahora no se hayan abordado.
- Propuesta de **mejoras** para aquellos problemas encontrados, y recursos necesarios para el desarrollo de aspectos que aún no habían sido tratados.
- Creación de **fichas** que reúnan toda la información para su inclusión estandarizada en el Manual que se creará finalmente.
- **Presentación** ante el Equipo de Proyecto del trabajo realizado.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

6.- ¿Cómo se están desarrollando las 4 experiencias piloto?.

6.1. En la EMT: el alcance inicial en la primera fase se delimitó a 5 unidades, creándose un grupo de trabajo para cada una de ellas:

DEPARTAMENTO	COMUNICACIÓN	COORDINACIÓN
SAE		Coordinación de Instrucciones de trabajo
TALLER		Análisis de coordinación intradepartamental
TALLER Y MOVIMIENTO		Coordinación de actividades taller y movimiento
ADMINISTRACIÓN		Coordinación de actividades intra e interdepartamental
DEP. DE COMUNICACIÓN	Comunicación Estratégica: Objetivos, Visión y Misión, Proyectos nuevos	

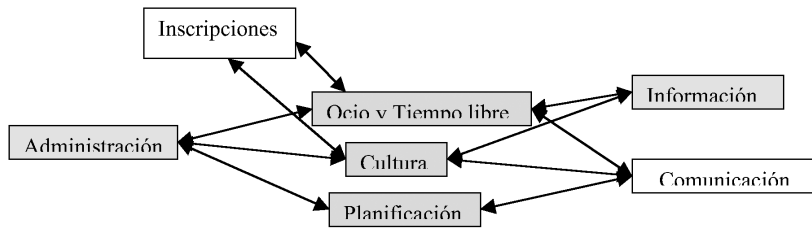
6.2 En GESTRISAM: Se planifica un alcance inicial en tres objetivos: 1º avanzar en la comunicación estratégica (elaborar un protocolo), 2º avanzar en la política de comunicación de Recursos Humanos y 3º mejorar la Comunicación Horizontal. Un ejemplo de parte del cuadro de análisis del objetivo 1º:

OBJETIVO 1 – PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA

QUÉ COMUNICAR	QUIÉN	A QUIÉN	CÓMO	CUÁNDO
PLAN DE DIRECCIÓN	Gerente	Jefes Departamento y Unidad Todo el personal	Reunión Información en carpeta compartida	Una vez al año, tras aprobación Consejo de Administración
FIJACIÓN ACTUACIONES PARA EL PLAN DE DIRECCIÓN	Jefes de Departamento	Jefes de Unidad y Jefes de Equipo	Correo con el borrador del Plan de Actuación para la presentación de propuestas	1º trimestre, establecido por Gerencia y antes Consejo Admón.
PLAN DE ACTUACIONES	Jefes de Departamento	A todos pero por departamentos	Reuniones por departamento Información en carpeta compartida	Una vez al año tras su aprobación del Consejo de Administración
SEGUIMIENTO y COLABORACIÓN EN PLAN DE DIRECCIÓN Y ACTUACIONES	Gerencia y Dirección	Jefes de Departamento y Unidad	Reunión dirección con jefaturas para exponer ajustes en el plan de dirección y actuación para el siguiente año,...	En el último trimestre del año

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

6.3. En Juventud: Definición del alcance: Coordinación entre el departamento de Información y el de Administración con Ocio y Tiempo libre, Cultura, Asociaciones y Eventos.

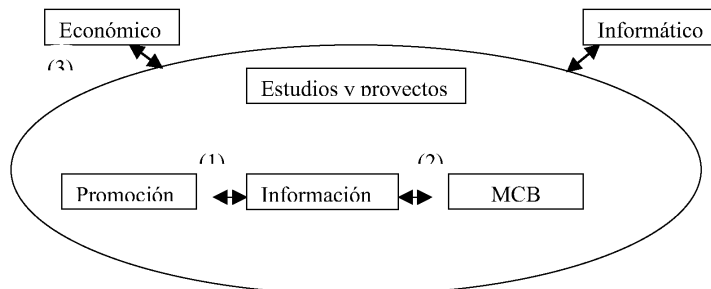


Ejemplo de la matriz inicial de análisis de relaciones entre departamentos:

De- par- ta- men- tos	A Infor- ma- ción	B Ins- crip- ción	C Ocio y tiem- po libre	D Pro- mo- ción culti- ral	E Ges- tión de pro- gra- mas pro- pios	G Ges- tión de sub- ven- ción	H Ad- mi- nis- tra- tivo	I Co- mu- ni- ca- ción	J E- ven- tos	K WE B SAI C	L Ciu- da- da- no	M Di- rec- ción	N Pren- sa Me- dios de co- mu.
A		P	P	P			P				C		C
B			P	P			P C				C		
C	P C	P C					P C	P	P				
D	P C	P C					P C	P	P				
E							P				C	P	
F							P				C	P	

P= cliente P=proveedor

6.4. En Turismo: En cuanto a comunicación se ha abordado: Misión, Visión, Valores y Objetivos del Área. En coordinación: las relaciones de dos unidades mediales, Informática y económico-administrativo, con el resto de departamentos.



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

ANEXO I

CONCEPTOS BÁSICOS EN COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA. ESTRUCTURA PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL SISTEMA DEL PCCI.

1. ELEMENTOS DE ANÁLISIS:

A) COORDINACIÓN:

1. Procesos
2. Ordenes de trabajo/protocolos
3. Instrucciones/formación
4. Propuestas de mejora, errores...

B) COMUNICACIÓN:

1. ESTRATÉGICA

- Misión, visión, objetivos generales,...(del Ayuntamiento, del área/organismo, del servicio,...)
- Proyectos, programas, planes anuales.
- Resultados: indicadores, memorias de evaluación de usuarios, de proveedores, etc.

2. RELACIONAL:

- Laboral, de convenio.
- De participación.
- Motivación y reconocimiento individual y grupo.
- Satisfacción/clímax laboral.
- Relaciones interpersonales.
- Situaciones y problemas personales.

3. OTROS:

- Legislación, informes, buenas prácticas,...
- Avisos, recados,...

C) CANALES HABITUALES:

- Descendente
- Ascendente
- Horizontal
- Informal

2. HERRAMIENTAS DE COMUNICACION DISPONIBLES Y A DESARROLLAR

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

ANEXO II

REGISTRO DE REFLEXION INICIAL PARA FIJAR EL ALCANCE DEL PROYECTO PROYECTO

DEPARTAMENTO	COMUNICACIÓN						COORDINACIÓN				
	Misión Visión	Proyectos	Objetivos	Legislación	Incentivo Motivación	Laboral, convenio Vacaciones	Procesos	Propuestas de mejora	Ordenes de trabajo	Instrucción	Procedimiento

ANEXO III

ESTRUCTURA BÁSICA DEL PCCI DE CADA DEPARTAMENTO

1. INTRODUCCIÓN
2. OBJETO DEL PCCI
3. MARCO CONCEPTUAL
4. EL PCCI EN LA GESTIÓN DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO
5. ALCANCE DEL PCCI
6. DESARROLLO
 - SITUACIÓN INICIAL
 - ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA
 - ANÁLISIS DE PROBLEMAS/CAUSAS
 - PROPUESTAS DE MEJORA
 - NUEVO PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA
 - RESPONSABLES
 - ANEXOS
7. FICHAS DE LOS ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN INTERVENIDOS

