

Formación para empresas



Guía de Canales de Comunicación para ALZA

Mireia Murguiondo

Telef: 669679277

hola.lavidaespuroteatro@gmail.com

www.lavidaespuroteatro.com

Lavidaespuroteatro

ORDENAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ALZA

Cuando la comunicación es caótica, no solo se pierde tiempo: se pierde energía, coordinación y confianza. Este documento es una propuesta para empezar a poner orden, recuperar eficacia y reducir el estrés de todos los equipos.

CONTEXTO ACTUAL

Actualmente, la comunicación en ALZA presenta varios síntomas que indican desorganización:

- Personas con más de 10 grupos de WhatsApp simultáneos.
- Correos que llegan a decenas de personas sin asunto claro.
- Gente que no abre el correo. Otros que no usan WhatsApp.
- Información duplicada por mil canales distintos.
- Reuniones eternas, mal convocadas, sin cierre claro.
- Tensión constante por cosas que “se dijeron pero no quedaron claras”.

Conclusión: No hay reglas compartidas. Cada quien hace lo que puede. Y eso genera agotamiento.

OBJETIVO DE ESTA GUÍA

Establecer una propuesta común para reorganizar la comunicación interna, que sea clara, viable y adaptable a las necesidades reales de ALZA.

1 CANALES OFICIALES Y SU USO

A partir de ahora, en ALZA se reconocen oficialmente 3 canales de comunicación interna:

Canal	Uso principal	Cuándo evitarlo
Correo electrónico	Comunicación formal, envío de documentos, trazabilidad.	Para cosas urgentes o respuestas inmediatas.
WhatsApp (grupos oficiales)	Información rápida y avisos concretos.	Para instrucciones complejas, debates o temas delicados.
Reuniones programadas	Coordinación, toma de decisiones, resolución de conflictos.	Si no hay objetivo claro ni personas implicadas directamente.



CORREO ELECTRÓNICO – NORMAS BÁSICAS

- Todos los trabajadores deben usar una cuenta corporativa estandarizada (ej. @alza.com). RRHH gestionará la transición.
- Un correo = un tema. No mezcles asuntos. Cambia el asunto si el contenido cambia.
- Usa el campo “Para:” solo con las personas responsables. El “CC:” solo si es necesario que alguien esté informado, pero no tiene que actuar.
- Incluye siempre:
 - Asunto claro.
 - Fecha límite si aplica.
 - Indicación de si se espera respuesta o solo lectura.

Ejemplos de cierre:

- “Solo es para que estés al tanto, no hace falta que respondas.”
- “Por favor, confírmame antes del jueves a las 12h.”
- “Te agradecería que me confirmes si esto te llega bien.”

WHATSAPP — NORMAS CLAVE

- Se reducen los grupos. Máximo 2-3 por equipo o área.
- Cada grupo tendrá:
 - Nombre claro.
 - Responsable del grupo.
 - Normas escritas en la descripción.
- Está prohibido reenviar mensajes a varios grupos.
- Se utiliza solo para:
 - Avisos urgentes.
 - Recordatorios breves.
 - Confirmaciones rápidas.
- Nunca para dar instrucciones largas ni tratar temas complejos.

Si hay confusión:

- “Este tema lo tratamos por email.”
- “Esto lo resolvemos en la reunión del jueves.”



REUNIONES — CRITERIOS Y BUENAS PRÁCTICAS

Elemento	Buen criterio
Convocatoria	Solo con personas necesarias. Con agenda clara y previa.
Duración	Máximo 60 min. Si se necesita más, debe justificarse.
Frecuencia	Mensual (seguimiento operativo), Trimestral (revisión estratégica).
Registro	Siempre debe haber acuerdos por escrito enviados tras la reunión.
Evaluación	Cada cierto tiempo, revisar si las reuniones están siendo útiles.

👉 Marco y definiciones

En ALZA vamos a trabajar con **bloques protegidos** y **ventanas fijas** para dejar de perseguir huecos y recuperar tiempo de calidad.

◆ Ventanas fijas de reunión (qué son y por qué importan)

Una **ventana fija** es una **franja semanal, siempre al mismo día y hora**, compartida por los **jefes de área**, destinada a **reuniones internas entre áreas**. Su función es eliminar el “no encontramos hueco”: **si hay que verse, ya sabemos cuándo**.

Si una semana **no hay temas**, la ventana **no se cancela**: se usa para **preparar, documentar o cerrar pendientes**. Las ventanas se definen **trimestralmente** y **no se mueven** salvo **urgencia crítica** validada por Dirección (riesgo legal/seguridad, caída de sistema núcleo o compromiso que vence hoy y afecta a caja/operación).

Ejemplo ALZA: *Martes 10:00–12:00 y Jueves 15:00–17:00.*

◆ Bloques protegidos (cómo evitar que lo urgente se coma lo importante)

Un **bloque protegido** es un tramo de agenda **recurrente y no negociable**, creado **por adelantado** para tareas clave: **foco de producción, planificación y revisión, 1:1, formación e imprevistos**.

No es un hueco “si me da la vida”: **se respeta** y solo **Dirección** puede autorizar moverlo por **crítico real**. Si aparece algo urgente **no crítico**, se atiende en el **bloque de imprevistos** semanal del área o se convierte en **encargo** (tarea con responsable y fecha) para la **próxima ventana fija**.

◆ ¿Cuándo tiene sentido reunirse (y cuándo no)?

Reunirse **sí** tiene sentido cuando hay que **decidir algo concreto, coordinar varias áreas** o **resolver un bloqueo real**.

Si solo hay que **informar**, envía un **email claro** con lo esencial y, si corresponde, la **acción esperada**. Si aparece una **tarea**, conviértela en **encargo** (responsable y fecha). No necesitamos a seis personas una hora para algo que cabe en un correo o en un encargo.

Con este marco, las reuniones dejan de ser un fin en sí mismas y pasan a ser **herramientas** al servicio de decisiones y coordinación. Lo demás va por **email** o **encargos**.

◆ Tipos de reuniones en Servicios Centrales (y cómo se llevan)

📌 1) Informativa de equipo (ponerse al día sin debatir)

Para alinear al equipo **rápido**. Se convoca con **3–4 temas** y cada persona llega con **dos o tres datos**: qué está hecho, qué falta y si hay riesgo. Se recorre tema por tema; si de un punto sale una acción, se crea un **encargo** y se sigue. **Duración orientativa**: 30–40 min.

📌 2) Coordinación interáreas (en ventana fija)

Para **quitar bloqueos** entre departamentos. Cada área trae **1–2 asuntos**. Al exponer un tema: **bloqueo**, **impacto** y **decisión/ayuda** requerida. Se sale con **decisiones** o **reparto de tareas** con fecha. **Duración**: 40–50 min. *(Se agenda dentro de las ventanas fijas.)*

📌 3) Toma de decisiones (elegir opción y cerrar)

Quien convoca envía **una página** con opciones comparables, **criterios** (precio, plazo, riesgo, impacto) y **datos**. En la reunión se recuerda la **decisión a tomar**, se contrastan opciones con criterios, se escuchan **objeciones concretas** y **se decide**. Se cierra con **qué se hará, quién y para cuándo**. Si falta un dato esencial, se asigna un **mini estudio** con fecha y se termina. **Duración**: 40–60 min.

📌 4) Resolución de problemas (cuando la raíz no está clara)

Se define el problema con ejemplos (qué pasa, desde cuándo, a quién afecta), se buscan **causas probables** (p. ej., cadena de “porqués”) y se acuerda una **solución sencilla** o un **experimento** de bajo coste con fecha de revisión (idealmente en la **siguiente ventana fija**). **Duración**: 45–60 min.

5) Seguimiento de proyecto (para no perder el hilo)

Se trabaja sobre un **tablero**: un **documento compartido** (hoja o herramienta) con **hitos/tareas, responsable, fecha y estado**. El “semáforo” es solo una marca visual: **verde** (en plazo), **ámbar** (riesgo), **rojo** (bloqueado). La reunión va **directa a rojos/ámbar**, decide cómo desbloquear y fija **siguientes hitos**. **Duración**: 25–40 min.

6) 1:1 mando–colaborador (priorizar y dar feedback)

Conversación quincenal de **30 min**, bloque **protegido** (no ventana fija): priorización, bloqueos y feedback en ambas direcciones. Se sale con **2–3 acuerdos** claros.

7) Retrospectiva mensual (aprender y ajustar)

Con **2–3 datos** del mes (volumen, tiempos, incidencias), se identifica **qué ha ido bien, qué no y qué 3 mejoras** se van a probar, con **responsable y fecha**. **Duración**: 50–70 min.

8) Crisis Tipo A (la única excepción de verdad)

Solo aplica si hay **riesgo legal/seguridad, caída crítica** o un **compromiso que vence hoy** con impacto en caja/operación. Se convoca a **mínimos**, se decide **qué hacer ya** y se fija **hora de revisión**. **Duración**: 15–30 min. *(Puede romper bloque/ventana solo con validación de Dirección.)*

⚠ **Nota importante sobre tiempos y preparación**

Una reunión eficaz **no** es una tertulia de 3–4 horas. Con **formato claro** y **preparación previa**, las internas de Servicios Centrales caben **entre 30 y 60 minutos**. ¿Qué es “preparación”? **Llegar con el trabajo hecho**:

- En **decisiones**: una **página** con opciones comparables, **criterios** (plazo, coste, impacto, riesgo) y **datos**.
- En **coordinación**: el **bloqueo** explicado, su **impacto** y la **decisión/ayuda** que necesitas, con documentación lista.
- En **informativas**: **datos concretos**, no relatos.
- En **seguimiento**: el **tablero** (hoja/herramienta compartida) **actualizado** antes de entrar.
- En **1:1**: prioridades, bloqueos y feedback preparados.

A veces preparar una reunión te llevará **60–120 minutos** (en tu **bloque de preparación**), precisamente para que luego la reunión dure **20–40 minutos** y **cierre acuerdos**. Lo que alarga y agota no es “el tema”, es **entrar sin objetivo, sin orden del día, sin datos y con asistentes de más**. Si hay que **decidir**, no vamos a improvisar opiniones: cada persona llega con **punto de vista, motivos y evidencias**; se contrastan con criterios, **se decide** y se asignan **acciones con responsable y fecha**. Lo que no encaje ahí se convierte en **encargo** o pasa a la **próxima ventana fija**.

⚠ **El coste del tiempo en ALZA (y por qué ya no vale “desahogarse” en grupo)**

No es productivo ni viable que una empresa del tamaño de ALZA dedique horas a **comunicarse, debatir, rebatir, quejarse o desahogarse** en reuniones. **Seis personas durante tres horas son 18 horas de operación**. Es coste directo y retraso en lo importante. Ese hábito viene de una **cultura familiar** que pudo servir en otra etapa, pero

es **inconcebible** en una compañía que ya opera **a nivel nacional**. La reunión es una **herramienta para decidir y coordinar**, no un espacio terapéutico. Si alguien necesita desahogarse, se canaliza en un **1:1** o en una **retrospectiva**; el resto se resuelve con **método, preparación y tiempos acotados**.

◆ Reprogramación y urgencias (política clara)

- Las **ventanas fijas no** se mueven “porque ha salido otra cosa”.
- Se puede reprogramar **solo** si Dirección valida **Crisis Tipo A**.
- El resto de urgencias se absorben en el **bloque de imprevistos** del área o como **encargos** para la **próxima ventana**.

◆ Cómo medimos que funciona (3 señales simples)

- ≥ 80 % de las **internas** caen dentro de **ventanas fijas**.
- **Duración media** ≤ 50 min.
- ≥ 95 % con **acta y acuerdos** subidos el mismo día.
(Se integra con tus mecanismos de seguimiento: registro de asistencia, evaluación mensual y auditoría trimestral.)

Recuerda: Reunirse mucho no significa trabajar mejor. Lo importante no es hablar: es resolver.

 ¿Necesitas ayuda para convocar o dirigir reuniones eficaces?

Consulta la ficha práctica: **"Reunión: pasos ALZA"** — disponible como documento separado.

CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN PARA TODO CANAL

CLARIDAD EN LOS DESTINATARIOS

- No “copiar por si acaso”.
- No usar un grupo para temas que no competen a todos.
- Elige a quién va dirigida cada comunicación.

ETIQUETADO CLARO

- Asunto de los emails = resumen del tema.
- Descripción de los grupos de WhatsApp = norma de uso.
- Nombre de carpetas o documentos = estructura comprensible.

TRAZABILIDAD Y SEGUIMIENTO

- Algunas informaciones deben quedar registradas por escrito: email, actas de reunión o fichas de procesos.
- Si decides algo por teléfono o presencialmente, deja rastro:
 - “Lo hablamos, y lo confirmo por aquí para dejar constancia.”

RESPETO A HORARIOS Y TIEMPOS

- No se espera que nadie responda a WhatsApps fuera de horario laboral.
- Si una persona está en reunión, no la interrumpas salvo urgencia real.
- Ayuda a los demás poniendo asunto, fecha y objetivo en tus mensajes.

3 PROPUESTAS INICIALES PARA PONER ORDEN

INICIO DEL CAMBIO

- RRHH audita los grupos de WhatsApp actuales.
- Se decide qué grupos se mantienen, cuáles se eliminan, y quién los gestiona.
- Se unifican las cuentas de correo (proveedor común + estructura clara).
- Se distribuye esta guía y se hace formación básica para todos los equipos.
- Se colocan carteles recordatorios en oficinas y grupos digitales.

RESPETO AL TIEMPO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS ESPACIOS

En ALZA no solo hay que trabajar con eficacia: hay que **cuidar el tiempo de las personas como un recurso estratégico**.

Una empresa que cambia reuniones 3 veces, que las empieza tarde, que las alarga sin sentido o que permite interrupciones constantes, **no está siendo profesional**.

Y no es solo una cuestión de productividad: es una cuestión de **respeto mutuo y sostenibilidad mental**.

Problemas actuales detectados

- Reuniones que se cambian de día y hora sin antelación.
- Participantes que llegan tarde como norma.
- Interrupciones constantes (llamadas, entradas, mensajes).
- Reuniones sin foco, sin decisiones claras o sin seguimiento.
- Solicitudes de cambios de agenda de última hora.

Esto genera **agotamiento, desconfianza, frustración, pérdida de tiempo y falta de resultados reales**. Se trabaja más, pero se avanza menos.

¿CÓMO ORDENAMOS ESTE CAOS?

1. Normas básicas para las reuniones

- Las reuniones se convocan con mínimo **48h de antelación**.
- Deben tener un objetivo claro, duración estimada y participantes justificados.

- Las reuniones **no se cambian** salvo fuerza mayor.
- Puntualidad obligatoria. Se espera llegar a la hora.
- No se permite atender llamadas ni abandonar la reunión sin motivo grave.
- La reunión debe cerrar con acuerdos, responsables y plazos claros.

2. Reuniones breves, con foco

- Reunión estándar: 45 minutos.
- Reuniones de más de 1h: se parten en bloques con pausa.
- Reuniones informativas: 30 minutos máximo.

3. Respeto a las agendas

- Cada persona tiene derecho a defender su agenda. Decir “no puedo” es válido.
- Nadie puede imponer una convocatoria sin consultar primero.
- Las urgencias deben estar bien definidas y justificadas.

¿QUÉ PASA SI NO SE CUMPLE?

Establecer normas sin mecanismos de seguimiento es inútil.

Si no hay consecuencias claras, el desorden volverá. Por eso, igual que una obra necesita supervisión, la organización también.

Esto no va de castigos ni sanciones arbitrarias.

Va de **responsabilidad compartida**: si entre todos queremos que ALZA funcione mejor, necesitamos que el tiempo y la comunicación se respeten.

MECANISMOS DE SEGUIMIENTO PROPUESTOS

1. Registro de asistencia y puntualidad en reuniones clave

- Responsable de cada reunión anota quién asiste, quién llega tarde o no justifica su ausencia.
- Si hay reincidencia, se traslada al responsable del área para abordarlo.
- A las 3 faltas injustificadas o impuntualidades, se activa una conversación formal desde Dirección o RRHH.

2. Evaluación mensual de la calidad de reuniones por equipo

- Usando una mini-rúbrica rápida (te la puedo preparar), cada equipo valora:
 - Claridad de convocatorias.
 - Duración ajustada.
 - Toma de decisiones real.
 - Seguimiento de acuerdos.
- Si una reunión “no sirve”, hay que revisarla: o no hace falta, o hay que redefinirla.

3. Auditoría trimestral de carga y eficacia de reuniones

- RRHH puede enviar una breve encuesta por área para saber:
 - Cuántas horas al mes están dedicando a reuniones.
 - Cuántas consideran útiles.
 - Qué quita más tiempo o energía.
- Así se puede ajustar calendarios, evitar duplicidades y rediseñar espacios improductivos.

4. Observación activa de dinámicas improductivas

- Ej: reuniones eternas, interrupciones, cambios constantes de hora, falta de actas.
- RRHH o Dirección puede asistir a reuniones puntuales para observar y proponer mejoras.



CONSECUENCIAS POSIBLES (GRADUALES Y FORMATIVAS)

1. **Primera alerta:** conversación informal, con devolución clara.
Ej: “Llevas 3 veces llegando 20 minutos tarde. Esto retrasa al equipo.”
2. **Segunda alerta:** registro interno y compromiso de mejora por escrito.
3. **Tercera alerta:** se comunica a Dirección para que tomen medidas según política interna.
(Puede implicar revisión de rol, formación obligatoria, o límites en convocatorias).



CAMBIO CULTURAL: CON RESPONSABILIDAD Y APOYO

- 👉 Esto no va de castigar, sino de crear una cultura más sana.
- 👉 No se trata de controlar, sino de acompañar a que todos nos organicemos mejor.
- 👉 Los responsables de equipo deben liderar con el ejemplo. No se puede exigir lo que no se practica.



¿Y si quien no cumple es un responsable?

Una norma que no aplica a todos, no es una norma: es un gesto simbólico que se disuelve en el día a día.

Si quienes más poder tienen en la organización (directores de área, responsables clave...) no respetan horarios, cambian convocatorias constantemente o no dan ejemplo de comunicación clara, el efecto en el equipo es devastador:

- Desmotivación (“¿para qué voy a llegar a tiempo si el jefe siempre llega tarde?”).
- Caos organizativo (“nadie sabe si la reunión va o no va”).
- Falta de autoridad real de RRHH (“yo lo hago bien, pero a mí nadie me hace caso”).

Por eso, proponemos lo siguiente:

MECANISMO DE AUTORREGULACIÓN DE RESPONSABLES

1. Evaluación anónima semestral por parte del equipo:

RRHH lanza un cuestionario sencillo donde se pregunta al equipo sobre aspectos clave del responsable:

- ¿Respetar los horarios de reunión?
- ¿Escucha y da espacio a los demás?
- ¿Convoca con claridad?
- ¿Facilita el trabajo en vez de obstaculizarlo?

2. Devolución confidencial a Dirección General:

RRHH sistematiza los resultados y se los entrega a Dirección General, quien tiene la responsabilidad de dar feedback formal al responsable en cuestión.

3. Plan de mejora y seguimiento:

Si hay varios puntos críticos detectados, el responsable se compromete a cambiar determinadas prácticas, con seguimiento cada 3 meses.



¿Y si no cambia?

La profesionalización de ALZA requiere que las personas que dirigen sean coherentes con el tipo de empresa que se quiere construir.

Si un responsable, tras varias alertas, sigue sin respetar normas mínimas de funcionamiento, RRHH y Dirección deben evaluar seriamente:

- Si esa persona está en el rol adecuado.
- Si necesita formación en liderazgo y organización.
- Si su comportamiento está afectando la cultura de empresa.

El equipo no cambiará si los referentes no lo hacen.

Y nadie cambia sin acompañamiento... pero tampoco sin límites.



Recursos para ayudar a que esto funcione

- **◆ Ficha de planificación de reuniones:** para definir antes de convocar qué se necesita, con quién, para qué, y cómo se va a cerrar.
- **◆ Ficha de seguimiento y acuerdos:** para completar durante y después de cada reunión.
- **◆ Política de uso de tiempos y agendas:** documento de referencia interna que establece cómo se organiza el tiempo y qué se considera una urgencia real.
- **◆ Cartel de normas para reuniones:** visible en cada sala de reunión o espacio compartido.