

# “Administración de la Comunicación”.



*D.en C. Virginia del Rocío Navarro Boullosa.*

*E-mail.* [mico0004@yahoo.com.mx](mailto:mico0004@yahoo.com.mx)

## Contenido

LENGUAJE.....	4
ARTICULACIÓN.....	5
Capacidad del lenguaje.....	5
ANTECEDENTES.....	5
CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.....	10
CONCEPTO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	10
ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	11
FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	12
COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL.....	12
• Formal:.....	12
• Informal.....	13
• Vertical.....	13
• VERTICAL - DESCENDENTE:.....	13
Funciones.....	13
• VERTICAL - ASCENDENTE.....	14
Funciones.....	14
• Horizontal:.....	14
Objeto:.....	14
COMUNICACIÓN EXTRA ORGANIZACIONAL.....	15
La Comunicación Organizacional Inadecuada.....	16
Redes Formales e Informales de comunicación.....	16
• Redes Formales:.....	17
• Redes Informales:.....	17
Efectos Positivos:.....	17
Efectos Negativos.....	18
HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN.....	20
Clasificación de los medios.....	20

## Administración de la Comunicación.

La comunicación oral.....	20
Los medios impresos y/digitales .....	20
NOTAS / SERVICIOS INTERNOS. ....	20
Ventaja.....	20
Limites.....	21
CIRCULARES.....	21
Ventajas.....	21
Limitaciones .....	21
CARTA AL PERSONAL. ....	22
Ventaja.....	22
MANUALES DE INDUCCIÓN Y/O BIENVENIDA.....	23
CARTELERA.....	24
Ventajas.....	24
Desventaja.....	24
HOUSE ORGAN.....	25
Contenidos .....	25
REUNIONES.....	26
Objetos de una reunión: Motivación-oportunidad-integración-promoción. ....	26
RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL.....	27
DESAYUNO DE TRABAJO. ....	27
Ventajas.....	28
Desventajas.....	28
BUZÓN DE SUGERENCIAS. ....	28
Ventaja.....	29
Limitación.....	29
ENCUESTA DE CLIMA. ....	29
Ventajas.....	30
INTRANET.....	30
Ventajas.....	30
Permite a la empresa.....	31
Desventajas.....	32

## LENGUAJE.

Es el sistema de comunicación adquirido que requiere el uso coordinado de la voz, la articulación y la capacidad lingüística. Muchos animales son fisiológicamente capaces de usar la voz para comunicarse con otros individuos de su especie a través de mensajes simples.



El lenguaje humano posee características especiales. Sólo los seres humanos son capaces de producir el lenguaje hablado o verbal, en oposición a la capacidad de imitación de pájaros como loros, de relacionar una serie limitada de unidades gramaticales y de signos

separados para formar un conjunto infinito de oraciones que bien pudieran no haber sido oídas, emitidas, leídas, escritas o pensadas con anterioridad.

- ✚ El lenguaje es un sistema arbitrario de signos abstractos adoptado por un grupo de personas que les sirve para comunicarse.
- ✚ Los signos pueden ser verbales.
- ✚ No verbales, es decir, hablados o escritos. Los gestos y movimientos corporales son también signos no verbales.

En el lenguaje hablado se utiliza la capacidad de emitir sonidos y en la representación escrita ésta se sustituye por los signos gráficos. Las capacidades auditiva y visual son esenciales para la comprensión y emisión de sonidos del lenguaje.

## **ARTICULACIÓN.**

La articulación se refiere a los movimientos de los órganos vocales para producir los sonidos del lenguaje. Los instrumentos de la articulación son: los labios, la lengua, los dientes, las mandíbulas y el paladar. Los sonidos del lenguaje se articulan mediante la interrupción o modelación de los flujos de aire, vocalizados y no vocalizados, a través del movimiento de la lengua, los labios, los dientes, la mandíbula inferior y el paladar.

## **Capacidad del lenguaje.**

El lenguaje es un sistema arbitrario de signos abstractos adoptado por un grupo de personas que les sirve para comunicarse. Los signos pueden ser verbales o no verbales, es decir, hablados o escritos. Los gestos y movimientos corporales son también signos no verbales.



## **ANTECEDENTES.**

Se dice que la comunicación empieza desde la vida misma pero no se tienen datos exactos. Por instinto fisiológico del hombre es creador del

lenguaje. Aristóteles fue uno de los primeros en proponer un modelo de comunicación.

Aristóteles, quien definió la comunicación solo retórica en su concepto como "la búsqueda de todos los medios posibles para la persuasión", propuso lo que podría ser un modelo cuyos elementos se han agrupado bajo tres rubros como sigue.

- ✚ Persona quien habla.....quien
- ✚ Discurso que pronuncia.....que, y
- ✚ Persona que escucha.....quién.

Si nos guiáramos por el primer síntoma de existencia de la Comunicación Interna en las empresas, la edición de revistas o house organs, la disciplina habría despegado en el país casi al mismo tiempo que las relaciones públicas en la década del '40.

Es verdad que al principio fue responsabilidad casi exclusiva de los funcionarios de Relaciones Públicas y que en cierta medida lo sigue siendo, aunque ahora en forma conjunta con sus pares de Recursos Humanos. Pero la discusión obligaría a diferenciar los house organs destinados exclusivamente al propio personal, de otras expresiones del mismo género que son utilizadas para comunicarse con selectos e influyentes públicos externos.

Vamos a considerar al género como uno sólo, y vincularlo esencialmente a la información y motivación del personal. De todos modos, en uno u otro capítulo, el de Relaciones Públicas o el de Comunicación Interna, la revista de la empresa hoy es un instrumento importante de la moderna Comunicación Institucional.

Los primeros títulos de este género datan, en efecto, de finales de los años '30 ( Esso Noticias y Noticiero Ducilo despegaron casi simultáneamente, en 1938; un poco más tarde lo hicieron Vida Shell y otros ), aunque los house organs de cámaras y asociaciones precedieron, en nuestro país, a los de las empresas en varias décadas.

En los Estados Unidos, sobre todo, y en Europa, más aisladamente, la revista interna tiene casi un siglo. En los años '50, la herramienta estaba tan desarrollada en los Estados Unidos que las estadísticas consignaban una circulación de alrededor de 300 millones de copias, que exigieron una inversión de más de 500 millones de dólares.

Añadamos que algunas publicaciones empresariales superaron el estándar del género y se constituyeron en tribunas frecuentadas también por especialistas e intelectuales que no es común encontrar en publicaciones de más amplia temática y circulación. En "Apocalípticos e integrados", Humberto Eco pondera una serie de artículos aparecidos en la Rivista Pirelli, ("Verso una civiltá della visione"), firmada por Aldo Visilberghi, y a la cual él mismo, Eco, sumó su aporte, titulado "La fenomenología de Mike Bongiorno"; la revista Think, de IBM, creada y manejada al principio personalmente por el fundador de la empresa, Thomas Watson, es un paradigma difícil de soslayar a la hora de reconocer méritos e influencias, así como entre nosotros, "Farol", la revista externa de la Esso, supo sumarse, desde la portada, a la polémica desatada por la corriente de la plástica llamada Nueva Generación.

Pero sería un tanto ingenuo remontar la comunicación interna al comienzo de la edición de house organs; primero, porque durante largos años la mayoría de las publicaciones buscaban la participación del personal mediante la simple consignación de las competencias deportivas interseccionales, la consignación de los cumpleaños, casamientos y nacimientos de hijos de los integrantes de la dotación, y otras informaciones irrelevantes desde el punto de vista de la transparencia interna de la gestión, que recién hoy comienza a considerarse indispensable.

Pese a la multiplicación de las revistas internas, incluso en los Estados Unidos la comunicación interna todavía dejaba mucho que desear en la década del '60. Drucker, en "The new society" ("La nueva sociedad", Sudamericana, 1956), dice llanamente que "hoy no existe ninguna comunicación (en la empresa), los grupos funcionales no se entienden mutuamente; cada uno es incapaz de imaginar qué está haciendo el otro y por qué".

Un año después aparece en Argentina la edición en español del libro más difundido y admirado de Drucker, "The practice of management" ("La gerencia de empresas", Sudamericana), en el cual consigna la motivación y la comunicación entre las tareas esenciales del gerente.

Pero hasta que no comenzaron a difundirse las Relaciones Humanas, que según Peter Drucker nacieron con Elton Mayo, quien sustituyó la pregunta de Taylor ¿cómo hacerlo?, por ¿cómo hacerlo mejor?, y las oficinas de Personal no pasaron a llamarse de Recursos Humanos, la comunicación interna, como herramienta esencial de la moderna comunicación corporativa, no encontró suficiente sustento para su desarrollo. En 1961, la revista Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata publicó un esclarecedor trabajo de uno de los primeros estudiosos de la materia, Luis Petraglia, titulado "Fundamentos de las relaciones humanas aplicados a

sustentar la moral en la organización", y dos años después la misma publicación académica incluía los resultados de una encuesta sobre Administración de Personal en la Argentina, para la que fueron convocadas un centenar de empresas de distintas categorías, de las cuales contestaron alrededor de cuarenta.

Un 75 por ciento de la muestra estimó que los problemas relativos al personal debían ser tratados por empleados dedicados exclusivamente a ello, de lo que podría inferirse que todavía existían dudas en las empresas sobre este punto, y sólo el 55 por ciento propició que el área debía tener jerarquía directiva.

En este contexto, los buzones de sugerencia, por ejemplo, tuvieron que esperar hasta la década del '70 para afirmarse en las organizaciones, y recién en la década siguiente, como ocurrió por distintas circunstancias con las restantes herramientas comunicacionales, la comunicación interna, a partir de la idea de "cliente interno", primero, y del concepto de "imagen interna", un poco después, comienza a afianzarse en el contexto de la comunicación institucional o corporativa.

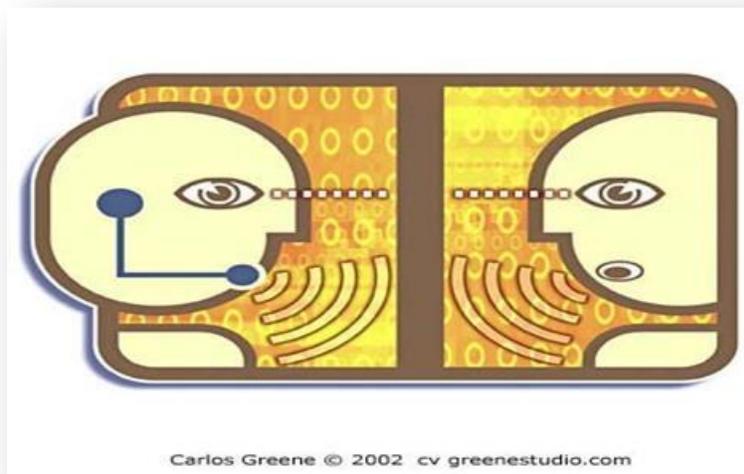
En la presente década la especialidad aceleró su actualización, aunque sin alcanzar todavía el nivel esperado. Prédicas como la de Elliot Jacques, del Instituto Levinson, quien visitó varias veces el país y comenzó a instalar el concepto de que la competitividad de cualquier organización comienza a partir de su potencial humano y el desarrollo de sus talentos, la multiplicación de cursos y seminarios especializados, y la difusión de experiencias de otros países, incentivaron el interés de la gerencia.

## CONCEPTO DE COMUNICACIÓN.

Es la transferencia y comprensión de significados.

## CONCEPTO COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

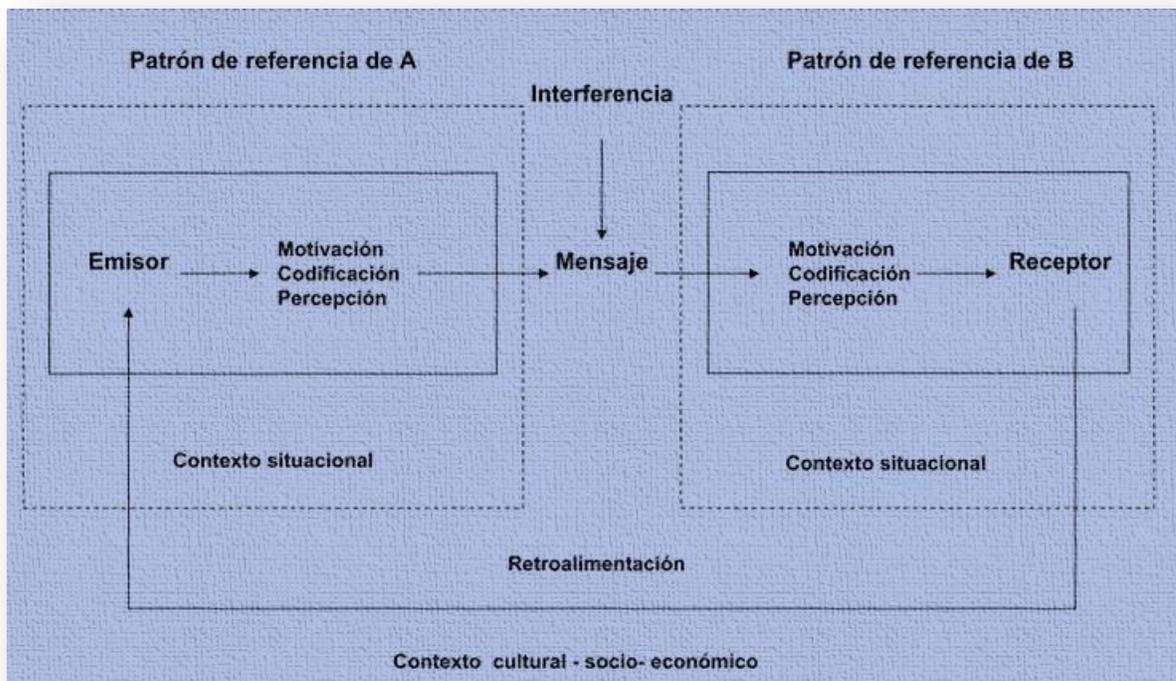
La comunicación organizacional debe ser entendida como un proceso o serie de pasos que se dan entre un emisor y un receptor dando por resultado la transferencia y la comprensión de un significado.



El factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue a los canales de comunicación; es decir, a la línea de personas a través de las cuales pasan los mensajes; y la utilización de las tecnologías.

## ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

1. Fuente de comunicación.
2. Codificación.
3. Mensaje.
4. Canal.
5. Descodificación.
6. Receptor.
7. Retroalimentación.



## FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

<b>Controlar</b>	Determina el orden jerárquico y de autoridad. Establece lineamientos formales. Determinas las conductas aceptadas.
<b>Motivar</b>	Aclara a los empleados que deben hacer, si lo están haciendo bien y que es lo que puede hacer para mejorar.
<b>Expresar emociones</b>	Determina un mecanismo en el que se pueden manifestar frustraciones y sentimientos de satisfacción.
<b>Informar</b>	Facilita la toma de decisiones por que transmite los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

## COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL.

✚ La Comunicación Interna es toda la comunicación que se genera dentro de una organización. En esta definición tomamos en cuenta tanto las comunicaciones formales como informales que se generan dentro de la empresa. Encontrándose las siguientes formas de comunicación.

✚ **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.



- ✚ **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- ✚ **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- ✚ **VERTICAL - DESCENDENTE:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo o la organización a otro más bajo.

### Funciones.

Asegurar que todos comprendan y conozcan los principios y objetivos de la organización.

Lograr credibilidad y confianza.

Establecer canales formales de transmisión y flujo de la información.

Fortalecer los roles jerárquicos.

Fomentar la participación.

Favorecer y hacer operativa la comunicación.

✚ **VERTICAL - ASCENDENTE:** Es la comunicación que fluye de un nivel hacia otro más alto en el grupo o la organización.

### **Funciones.**

Hacer de los integrantes de la organización protagonistas del cumplimiento de los objetivos.

Favorecer el auto análisis y la reflexión.

Aprovechar al máximo las ideas.

Incrementar el auto análisis y la reflexión.

Estimular el consenso.

✚ **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

### **Objeto:**

Facilitar el intercambio de información entre sectores, grupos de trabajo, departamentos.

Favorecer y fortalecer la comunicación entre sectores, grupos de trabajo, departamentos y en el interior de estos.

Incrementar la cohesión interna.

Agilizar los procesos de gestión administrativa.



Mejorar el desarrollo organizativo.

✚ Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también “bolas” o "radio bamba".

✚ Alcance de la Comunicación Interna:  
La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el Directorio Ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

## COMUNICACIÓN EXTRA ORGANIZACIONAL.

✚ La Imagen Corporativa (La imagen deseada y la imagen real) "Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto".



## La Comunicación Organizacional Inadecuada.

- ✚ La no identificación del trabajador con la organización, dando lugar a una carencia de motivación y participación, lo que trae aparejado una disminución en la producción y en la satisfacción personal.
- ✚ Falta de especificación de funciones, lo que distorsiona las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas, causando conflictos.
- ✚ Desconocimiento de los avances tecnológicos, una de cuyas consecuencias directas es el desaprovechamiento del potencial humano de la organización, la cual paulatinamente, se va quedando atrasada, y esto termina repercutiendo en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, como así también en la imagen de la organización.
- ✚ Creación de un sistema de comunicación informal debido a la carencia de estructura formal, los cuales en ocasiones en lugar de informar correctamente distorsionan el mensaje.

## Redes Formales e Informales de comunicación.



✚ **Redes Formales:** son establecidas con el objetivo de hacer llegar la información en el momento preciso y a la persona adecuada. Estas redes respetan la jerarquía organizacional.

✚ **Redes Informales:** surgen espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas por la afinidad o necesidades personales. El fin de esta red es satisfacer las necesidades sociales de los integrantes de la organización.



### Efectos Positivos:

- ✚ Los integrantes de la organización pueden servirse de ella para la creación de actividades culturales, de ocio, deportivas que potencian su dimensión humana y actúan como un factor integrador decisivo.
- ✚ Gracias a estas redes surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad y mejoran el ambiente de la organización.

## Efectos Negativos.

- ✚ La interpretación subjetiva del emisor, quien informara desde su punto de vista o desde sus intereses personales.
- ✚ Las malas interpretaciones de la información por desconocimiento de las fuentes.
- ✚ Las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones.
- ✚ La difusión de chismes en contra de la organización o de algunos de sus miembros.
- ✚ La extensión de rumores.





**VARIABLES IMPLICADAS**

<b>Entrada</b>	<b>Barreras de comunicación</b>	<b>Salida</b>
<b>Mensaje, tal como se envía</b>	a) Ideas preconcebidas b) Rechazo de información contraria c) Significados personalizados d) Motivación, interés e) Credibilidad de la fuente f) Habilidad para comunicarse g) Clima Organizacional h) Complejidad de los canales	<b>Mensaje, tal como se recibe</b>

**TIPOS DE BARRERAS**

Técnicas	Semánticas	Humanas
Espacio o distancia	Interpretación de palabras	Variaciones de percepción
Fallas mecánicas	Decodificación de gestos	Diferencias de sensibilidad
Fallas eléctricas	Traslaciones de lenguaje	Variables de personalidad
Herramientas utilizadas	Significados de signos y símbolos	Discrepancias de competencia
Interferencias físicas	Sentido de los recuerdos	Limite sensorial

## HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN.

### Clasificación de los medios.

**La comunicación oral.** Es sumamente efectiva y económica para dar a conocer a los empleados asuntos que afectan el desempeño de su trabajo. Las conversaciones informales entre supervisores y trabajadores pueden ayudar rápidamente a superar esos inconvenientes. Los ejecutivos medios y los supervisores son los canales más importantes en la comunicación entre la gerencia y los empleados.

**Los medios impresos y/digitales** carecen del enfoque que proporciona la pueden servir para llevar un a un mayor número de personas en menor a un costo relativamente menor.

### NOTAS / SERVICIOS INTERNOS.

Soporte informático escrito que en forma de nota o informe se difunden departamentalmente siguiendo líneas jerárquicas. Éstas se pueden utilizar para difundir información concreta sobre temas relacionados con la Organización del Trabajo, salarios, beneficios, actualización de datos.

#### Ventaja

- ✚ Rapidez y simultaneidad en su difusión.
- ✚ Información muy precisa y adaptada al destinatario.
- ✚ Utilidad como referencia para procedimientos funcionales.

## Limites

- ✚ Fácil saturación del canal.
- ✚ Su abuso resta importancia a la información.
- ✚ La concreción puede producir ruidos en el mensaje al sintetizar la información.

## CIRCULARES.

Se utilizan para que quede constancia escrita y exista general conocimiento sobre un aspecto o información proveniente de los niveles superiores, normalmente la dirección y se dirige al personal en su conjunto.

## Ventajas

- ✚ Información instantánea, que por su interés es recibida y leída.
- ✚ Su producción es sencilla.
- ✚ Su distribución es fácil.

## Limitaciones

- ✚ Al no respetar jerarquías, los niveles superiores pierden el privilegio informativo.
- ✚ Al ser genérica, la circular no puede personalizarse y producir ruidos en el mensaje.

Este tipo de información es útil para las URGENCIAS (Si no lo sustituye una reunión) Su abuso produce sensación de distanciamiento y nunca debe sustituir otras herramientas más interpersonales.

## CARTA AL PERSONAL.

Es un documento entregado en el puesto de trabajo o enviado al personal (su domicilio), normalmente firmado por el director o presidente de la empresa con ocasión de un acontecimiento importante o asunto de especial interés.

Las aplicaciones de la carta al personal pueden ser, según sus contenidos:

- ✚ Información sobre resultados, planes y proyectos de la empresa.
- ✚ Información sobre una operación comercial o asociativa determinada.
- ✚ Información sobre una situación de crisis.
- ✚ Información sobre Planes de despido.

### Ventaja

Impacto por la inmediatez de la información.

Información desarrollada y extensa.

Oficializar información.

### **Una utilización abusiva.**

Pierde el valor del instrumento.

## MANUALES DE INDUCCIÓN Y/O BIENVENIDA.

También conocido como manual o folleto de inducción. Es uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos. De este manual dependerá, en gran parte, la opinión que se forme el empleado sobre la institución. El contenido del mismo variará de acuerdo a cada empresa, pero en sentido general proporcionará informaciones básicas de la compañía, tales como historia, misión visión, objetivos y políticas generales, así como orientación al empleado sobre su trabajo.

Las Carteleras pueden ser el medio ideal siempre que se tenga en cuenta los siguientes:

- ✚ Debe haber una referencia temporal de las informaciones para su vigencia (fecha de colocación y vencimiento).
- ✚ Codificar la información por color, emplazamiento, calidad, espacio, etc.
- ✚ Mantenimiento. Esencial que haya responsables coordinados y/o supervisados por personal de Recursos Humanos (Contactos claves).
- ✚ Debe provocar a la lectura. Información de interés, heterogénea, más allá de lo laboral.
- ✚ Puede utilizarse para intercambios comerciales y venta de segunda mano entre los colaboradores.
- ✚ Debe velarse por los tipos y formas de los mensajes, evitando la grosería o el mal gusto.
- ✚ Puede dedicarse parte a aspectos sociales. Fotografías, concursos, saluciones, reconocimientos, nacimientos, etc.
- ✚ Puede dedicarse un espacio a información de “Ultima hora”.
- ✚ La información no debe ser muy extensa.

- ✚ La Cartelera debe estar colocada en una zona de paso obligado y de buen flujo (Cafetería, ascensores, hall, zonas sociales, etc).

## CARTELERA

Forma tradicional de comunicación al personal de bajo coste. Con un uso adecuado y un mantenimiento correcto alcanza el mayor nivel de rentabilidad dentro de la empresa como instrumento de Comunicación Interna.

### Ventajas

- ✚ Alcanza a todos los niveles, sin diferenciación.
- ✚ Soporte barato en su instalación y mantenimiento.
- ✚ Es inmediato en su transmisión de mensajes.

### Desventaja

- ✚ No todo tendrán el mismo acceso visual.
- ✚ Información escueta y concreta.
- ✚ Predisposición del personal a su lectura como hábito.
- ✚ Necesidad de atención para mantenerlo y actualizarlo.
- ✚ Es vulnerable a fáciles sabotajes.

## HOUSE ORGAN.

Una de las herramientas de Comunicación empresarial más consolidadas y con mayor eficacia probada a nivel de Relaciones Públicas, tanto externas como internas, es el periódico o revista de empresa, denominado House Organ.

Se entiende por House Organ: Publicación periódica sin afán de lucro, editada por una Empresa directamente o a través de una empresa especializada, para mantener informados a los empleados sobre diferentes temas.

Se entiende por House Organ: Publicación periódica sin afán de lucro, editada por una Empresa directamente o a través de una empresa especializada, para mantener informados a los empleados sobre diferentes temas.

Un House Organ difunde la CULTURA.

## Contenidos

- ✚ Éxitos de ventas, proyectos futuros y colaboraciones.
- ✚ Nuevos nombramientos.
- ✚ Acontecimientos comerciales, sociales o empresariales.
- ✚ Aspectos de mejora de calidad, medio-ambiente y seguridad.
- ✚ Resultados económicos de la empresa. Productividad.
- ✚ Capacitación. Entrenamiento.
- ✚ Nuevas instalaciones, departamentos o equipamientos
- ✚ Nuevos productos y servicios.

Un House Organ es necesario, ya que su Finalidad lo justifica ampliamente.

**Dentro de sus objetivos destacaremos:**

- ✚ Servir de lazo de unión entre los empleados y la empresa.
- ✚ Crear sentimientos de pertenencia y fidelización.
- ✚ Órgano oficial de la empresa a nivel informativo.
- ✚ Destacar aspectos de la imagen.
- ✚ Disolver rumores.
- ✚ Dar a conocer la empresa en toda su amplitud.
- ✚ Motivar al personal.

## REUNIONES

Se supone ser la herramienta de comunicación más eficiente. Las reuniones bien dirigidas, son productivas y pueden llegar a tratar con un alto grado de resolución los asuntos importantes de una empresa. En las reuniones se detecta el nivel de trabajo en equipo, de moral y de dedicación y pueden diagnosticar la salud funcional, operativa y de gestión y coordinación de una Empresa.

### Objetos de una reunión: Motivación-oportunidad-integración-promoción.

Preparar una reunión:

- ✚ Dar a conocer el objeto.
- ✚ Los asistentes.
- ✚ El lugar y el momento.
- ✚ Orden del día.
- ✚ Soporte audiovisual.
- ✚ Análisis previo de posibles choques de intereses.

- ✚ Necesidad de reuniones previas con algunos asistentes.
- ✚ Necesidad de un registro escrito o grabado de la reunión.

## **RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL.**

Son actos simbólicos mediante los cuales la Compañía premia a sus empleados. Los mismos deben ser sociales y no privados.

Lo que se premia es lo que se comunica:

Si se premia el Desempeño...se comunica "Pragmatismo y eficiencia"

Si se premia el compromiso con los Valores..."Fidelidad y pertenencia"

Si se premia el presentismo...se comunica que lo destacado es la

"Disponibilidad, orden"

Si se premia la antigüedad...se comunica que lo importante es el "Desarrollo

y esfuerzo"

Si se premia la creatividad....se comunica "que vale innovar"

Estos reconocimientos pueden ser grupales o individuales.

## **DESAYUNO DE TRABAJO.**

En un principio, el Gerente General y algunos empleados, operativos y/o Jefes se reunían mensualmente para analizar actividades de la empresa.

Estas reuniones eran informales y no cumplían con los objetivos pautados.

Por eso se decidió darle otro formato a su funcionamiento. Actualmente los desayunos son grupales y todos participan en ellos, en diferentes momentos pautados previamente. En cada encuentro hay un coordinador que recibe todas las propuestas, luego las analiza y, finalmente, informa -a quienes emitieron los comentarios- la evaluación realizada.

### Ventajas

- ✚ Gran interacción personal.
- ✚ Oportunidad de escucha efectiva.

### Desventajas

- ✚ Efecto Bengala.

### **BUZÓN DE SUGERENCIAS.**

Es un instrumento que permite la posibilidad a los empleados de hacer sugerencias a los altos mandos. Éstas se formulan en un documento estructurado, semi-estructurado, o bien de libre formato. Puede ser de modalidad anónima o signada.

Generalmente se obtienen propuestas operativas, mejoras funcionales, sobre las condiciones de trabajo y comunicación. También es un medio catártico.

## Ventaja

- ✚ Potencia el interés del personal por su trabajo.
- ✚ Es un medio de gran ayuda en la comunicación ascendente.
- ✚ Supone la posibilidad de establecer mejoras en los procesos productivos, organizativos y de gestión por iniciativa del personal.

## Limitación

- ✚ Se necesita motivar constantemente al empleado para su uso. El buzón puede verse seriamente amenazado si no es eficaz. Por lo tanto debe:

- Formar parte del plan integral de aportación de ideas de la organización.
- Colaborar con el Capital intelectual.
- Responder a los participantes (en el caso de encuestas signadas).

## ENCUESTA DE CLIMA.

Herramienta de comunicación ascendente que busca de una manera metodológica una serie de informaciones sobre una cuestión de interés. De forma periódica o puntualmente por alguna circunstancia es necesario recoger la opinión del personal sobre algún tema de importancia para la empresa. La encuesta puede realizarse mediante:

Entrevista directa.

Por observación. (supone mayor subjetividad)

Cuestionario (Muestreo/estructurado)

### Ventajas

- ✚ Recolecta información útil y representativa.
- ✚ Sondeo situacional tras una crisis.
- ✚ Análisis del nivel de información o conocimiento.
- ✚ Chequeo de opinión previa para la Toma de decisiones.

### INTRANET

Tecnología web adaptada para el uso interno de la compañía. Red local interconectada por un ordenador. Esto permite el intercambio de información entre dispositivos hardware y software (PC, FAX, IMPRESORAS, PLOTTERS, SCANERS, BACKS UP, DISCOS COMPARTIDOS, ETC).

Supone la posibilidad de compartir estos circuitos con una optimización increíble en términos de velocidad y practicidad. Favorecen los sistemas Paperless.

Una intranet es una red de uso interno y no debe estar cerrada necesariamente a otras redes exteriores en la que se proporcionan diferentes servicios como : correo electrónico, Web's, acceso a base de datos, sistema de ficheros, etc.

### Ventajas

- ✚ Ahorro: Al compartir los recursos sin necesidad de que cada empleado tenga sus periféricos y programas.
- ✚ Eficacia organizativa y funcional: al tener centralizado los documentos e informaciones que de otra manera residirían en distintos puestos.
- ✚ Disponibilidad total.

- ✚ Actualización permanente y eficaz.
- ✚ Sustitución de otros medios y soportes físicos (CARTELERA VIRTUAL) (EMPRESA PAPER LESS).

### Permite a la empresa.

Intercambio de información ágil entre personas, departamentos, delegaciones y oficinas.

Acceder de forma remota y local a informaciones corporativas y temáticas por parte del personal.

Coordinación de proyectos entre departamentos con documentación común.

Gestión de información reservada: datos al personal, datos financieros y comerciales.

Autogestión de la información. Edición y difusión de páginas web por sector.

Intranet a la vez permite ser el soporte Intranet a la vez permite ser el soporte lógico de otras herramientas de gestión:

- ✚ Evaluación del desempeño.
- ✚ Capacitación. (Programas, cronogramas, planificación y logística).
- ✚ E-learning.
- ✚ Encuestas virtuales.
- ✚ Comunicación de beneficios.
- ✚ Knowledge management.
- ✚ Certificación de Sistemas de Gestión (ISO 9000, ISO 14000, IRAM 3800)
- ✚ Comercio electrónico. E-Business.

Debe realizarse un control sobre la información y al mismo tiempo hacerla accesible a todo el personal que la usa para trabajar de una forma más eficaz y que a la vez esté informado de todos los aspectos de actividad de la empresa.

El uso de una intranet ya no es sólo para los empleados, ya que ofrece a terceros, como clientes y proveedores, la posibilidad de relacionarse con la empresa por medio de algunas secciones realizadas ex profeso.

Una intranet puede incluir: Una intranet puede incluir:

Información denominada estática, es decir, procedimientos corporativos, información de productos y clientes, estructura organizacional, directorios telefónicos, etc.

Información que requiere de herramientas adecuadas o proformas, bases de datos de inventarios, información de ventas, hurto, morosidad, etc.

Interconexión de grupos virtuales de trabajo.

Convocatorias, Chats, reuniones virtuales.

## Desventajas

- ✚ Saturación del canal por la gran cantidad de información disponible.
- ✚ Dispersión en su uso.
- ✚ Despersonalización relacional interna.
- ✚ Ausencia de lo analógico.
- ✚ Necesidad de desarrollar sistemas de seguridad informático y control de acceso.
- ✚ Fuerte inversión inicial.
- ✚ Mantenimiento efectivo para que no fracase.
- ✚ Limitado acceso para personal operativo.