

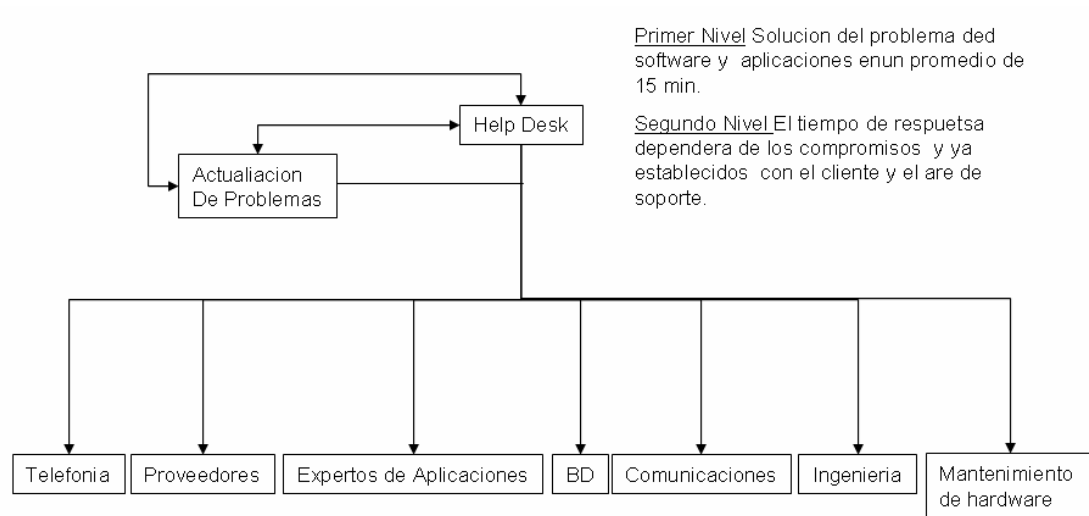
Tabla de contenido

Estructura organizacional	2
Organización funcional (406-411)	2
Organización matricial.....	3
Procedimientos de operación	7
Servicios de operación proporcionada.....	7
Procedimientos de atención de reportes y herramientas.....	7
Procedimiento para registrar un reporte por parte del usuario	8
Estadística general en un centro de ayuda.	9
Niveles de soporte	10
Comunicación interpersonal	10
Pautas para la comunicación corporativa	13
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.

Estructura organizacional

El centro de atención tendrá en centro de reportes abiertas o cerrados.

También podrá hacer la detección de requerimientos de capacitación o desarrollo, basados en los tipos de problemas recurrentes que se reportan al centro de atención.



Organización funcional (406-411)

Este modelo estructural ha sido y es también muy usado. El mismo exige que las decisiones técnicas y administrativas que impliquen relaciones entre diferentes especialistas sean tomadas por el jefe máximo del equipo o departamento; el cual funge como responsable de todos los proyectos que se desarrollan bajo su dirección. La organización funcional y como se muestra en la sig. Figura.

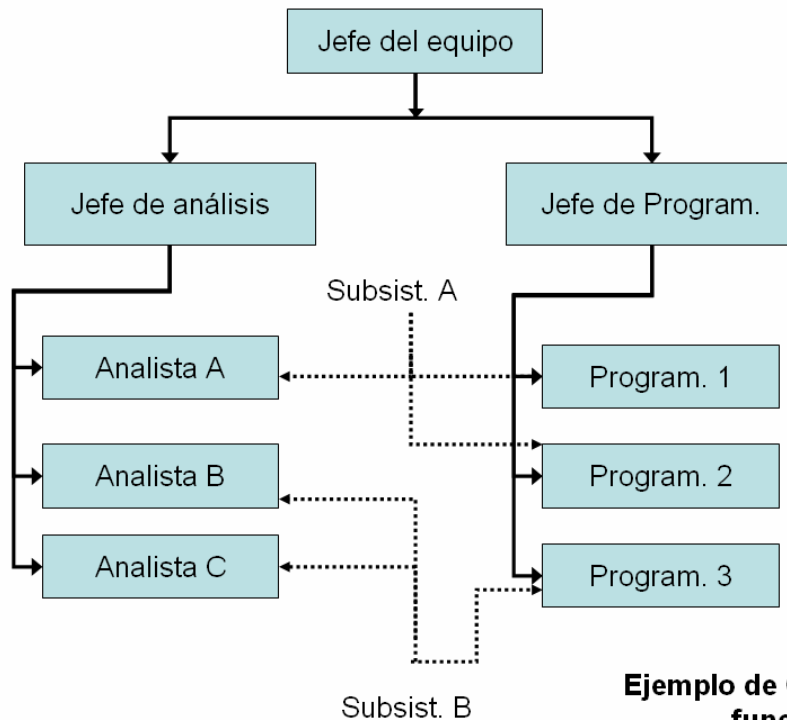
Algunas de las ventajas de este modelo son:

Ofrece la posibilidad de un control centralizado fuerte.

Se garantiza mejor la integración entre proyectos.

Puede lograrse mayores economías de escala.

Se logra un mejor uso del personal especializado así como de los recursos en general.



Presentan también desventajas como:

El jefe de departamento y equipo puede tender a centralizar excesivamente las decisiones técnicas, limitando la capacidad creativa de los especialistas.

La solución de los problemas surgidos de las relaciones entre distintos proyectos, requiere de la participación del jefe del equipo o departamento.

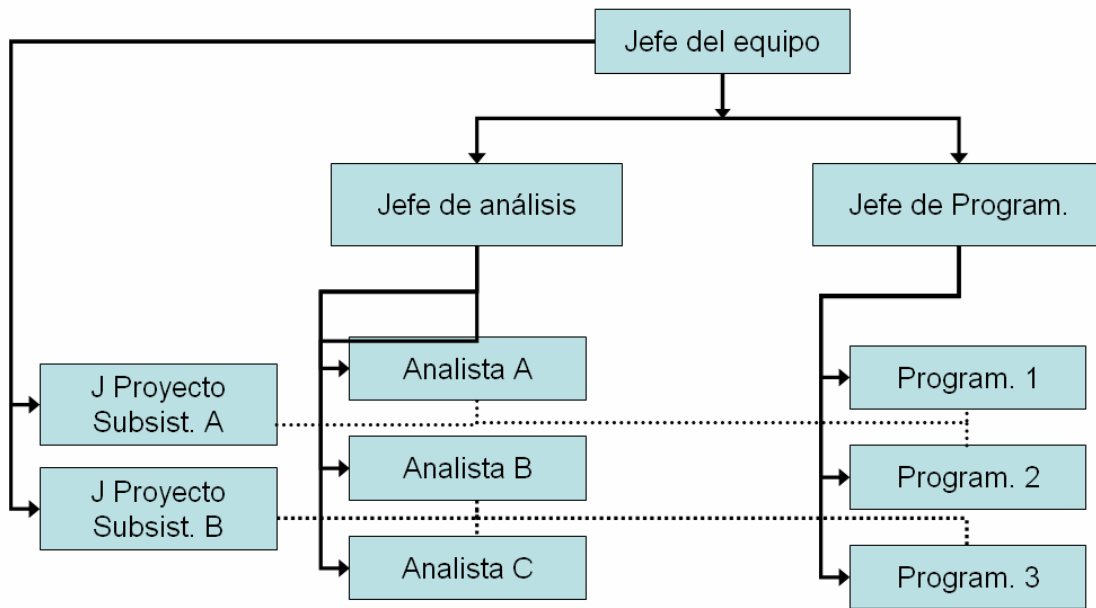
Se logra un débil control de cada proyecto en cuanto a los costos, cumplimiento de plan de trabajo y calidad.

Los especialistas pueden no sentirse totalmente identificados con los proyectos completos, puesto que se responsabiliza como parte de ellos solamente.

Como se aprecia tanto uno como otro modelo presentan ventajas y desventajas, muchas veces contrapuestos. Para evitar los inconvenientes que presentan ambos modelos, se ha diseñado uno híbrido llamado *organización matricial*, el cual se verá a continuación.

Organización matricial

Este modelo se presenta como más flexible y dinámico. Adopta una forma similar como se aprecia en la figura.



Ejemplo de Organización Matricial

Como se ve este modelo vincula las características de dos o más modelos diferentes y en este caso en particular, de los dos modelos anteriores. Ello da como resultado una organización mas compleja de hecho se ha creado una organización funcional como otra dimensión o subestructura enfocada por proyectos.

En el ejemplo que aparece en la figura las columnas de la matriz representan la dirección funcional de las actividades de análisis y diseño, por un lado, y de programación, por otro. Los jefes de ambas actividades deciden sobre los métodos de trabajo y la tecnología a utilizar, manejan los recursos, tratando de optimizar el empleo de los mismos.

Las filas representan la dirección concreta de los proyectos “subsistema A” y “subsistema B”, o en otras palabras, aquellos proyectos que representan objetivos operativos o tácticos en el trabajo del equipo. Los especialistas responden a los respectivos jefes del proyecto, a los efectos de esas tareas concretas. Los jefes de los proyectos garantizan la ejecución de los mismos y el cumplimiento estricto de los planes de trabajo, los costos y la calidad.

Entre ambos tipos, los funcionales y los de proyectos, existen contradicciones que pueden resolverse si se logra un trabajo flexible, coordinado, no burocrático ni autocrático, a los efectos de esas tareas concretas. Los jefes de los proyectos garantizan la ejecución de los mismos y el cumplimiento estricto de los planes de trabajo, los costos y la calidad.

Entre ambos tipos de jefes, y de los proyectos, existen contradicciones que pueden resolverse si se logra un trabajo flexible, coordinado, no burocrático ni autocrático, que implique mutua confianza, con las coordinaciones requeridas y las intervenciones necesarias del nivel superior.

Entre las principales ventajas de esta organización se encuentran:

Permite la combinación necesaria de los objetivos de los dos modelos explicados anteriormente.

Combina las ventajas de las dos organizaciones anteriores.

Permite utilizar los recursos humanos de una forma más racional, tendiendo a uniformar en el tiempo la carga de trabajo de los especialistas.

Sus ventajas más significativas son:

Su complejidad, lo que exigirá una dirección madura en todos los eslabones.

La doble subordinación puede afectar al personal, tanto técnico como de dirección.

No es adecuada para organizaciones pequeñas.

Los criterios a manejar para responder a la pregunta posible de cual es el mejor, están los siguientes:

Cantidad de proyectos (sistemas, subsistemas, etc.) al laborar y mantener.

Tamaño y complejidad de cada proyecto.

Tipos de aplicaciones a elaborar y mantener.

Nivel y experiencia de los cuadros de direcciones existentes.

Cultura organizacional existente.

Tamaño y tipo de especialistas en el equipo.

El paso siguiente en la organización interna del equipo, es nominalizar su estructura de mando, definiendo sus jefes; y asignar los recursos requeridos dotándolo de la actividad necesaria y definiéndole claramente su responsabilidad.

El jefe ideal del equipo debe ser especialista en informática con amplia experiencia de trabajo, conocimientos de la empresa donde trabajara, así como las principales actividades que se automatizaran: conocimientos de dirección y dotes de liderazgo para encabezar el grupo.

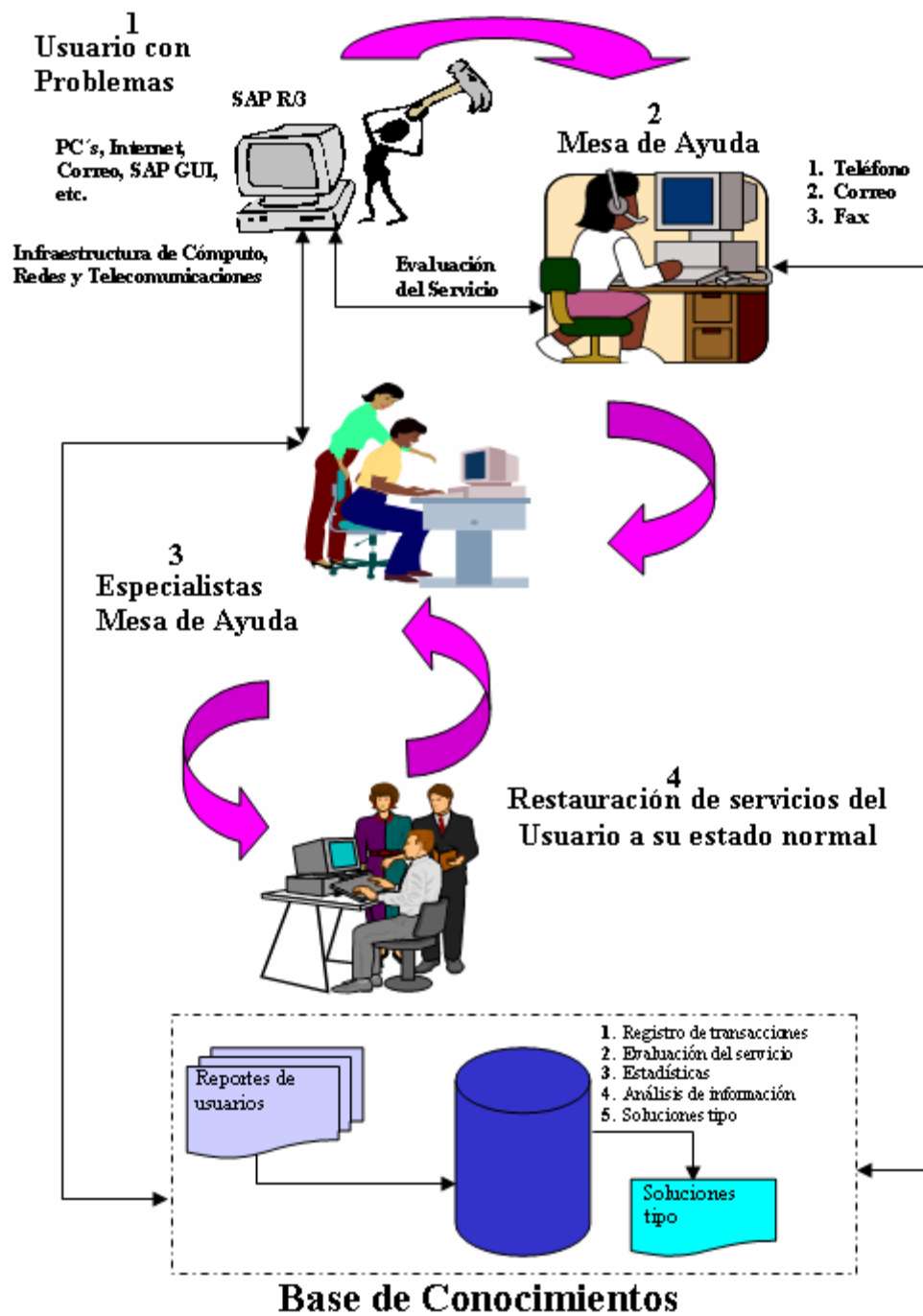
El tipo y la cantidad de personal que integrara el equipo estará en función del trabajo ha realizar, y puede definirlo el jefe del propio equipo si tienen las características descritas expuestas anteriormente.

El personal técnico de informática puede tener diferentes vías de formación. Las carreras universitarias en informática o computación, las ingenierías en software, las licenciaturas en economía o contabilidad, la ingeniería industrial, en tele transmisión de datos y controles automáticos, la licenciatura en matemáticas puede ser en varios grupos que nutra el equipo, el cual debe estar preparado para asumir las funciones.

También es conveniente incorporar personal de la empresa, con amplia experiencia en la actividades que se desea automatizar, el cual puede recibir cursos emergentes sobre informática, aunque su función será la de aportar el conocimiento de la empresa. Ese tipo de personal será muy útil no solo durante la elaboración del sistema, si no también durante su implantación. Su incorporación no es permanente.

El resto de los recursos necesarios para el trabajo deberán ser propuestos por el propio jefe del equipo y corresponden ha necesidades técnicas que dependerán de la entidad y las actividades concretas a automatizar.

Los aspectos son fundamentales con relación a la organización interna del equipo de elaboración de sistemas informáticos.



1 esquema general de operación

Procedimientos de operación

Servicios de operación proporcionada.

1. Proveer un número telefónico único al que los usuarios pueden llamar.
2. Identificación de llamadas por tipo de problema y severidad.
3. Asignación de un número de reporte a cada llamada recibida, para posteriormente darle seguimiento y poder cerrarle el reporte a través del sistema de seguimiento de llamadas.
4. Recepción de requerimientos acerca de los equipos pc's, minis, mainframe, laptop, redes y comunicaciones.
5. Solución de problemas de primer nivel.
6. El soporte de primer nivel incluye la solución de problemas o asesorías básicas acerca de la paquetería de pc's, y dependiendo del cliente, también incluye el soporte en sus aplicaciones, teléfono y equipos de comunicación. La meta es que el 80 % de las llamadas que se reciban sean resueltas a primer nivel.
7. Despacho de problemas a segundo nivel, es decir, los problemas que no pueden ser resueltos telefónicamente, el centro de atención los diagnosticara y los canalizara a los grupos de soporte adecuados.
8. En los casos en los que se requiera involucrar a los proveedores para la solución de problemas a un tercer nivel, el personal del segundo nivel será responsable de involucrarlos, así como de mantener informado al centro de atención, del estatus del requerimiento.
9. Seguimiento para asegurar que el problema sea resuelto con los niveles de servicio y tiempo de respuesta comprometidos. Este seguimiento será dado a los grupos de soporte con la frecuencia necesaria dependiendo de la severidad del problema para mantener informado al usuario que reporteo la falla.
10. Sondeo de satisfacción de los usuarios.
11. Algunos clientes piden la recepción de requerimientos de suministros como papel para las impresoras láser, tonner, etc.

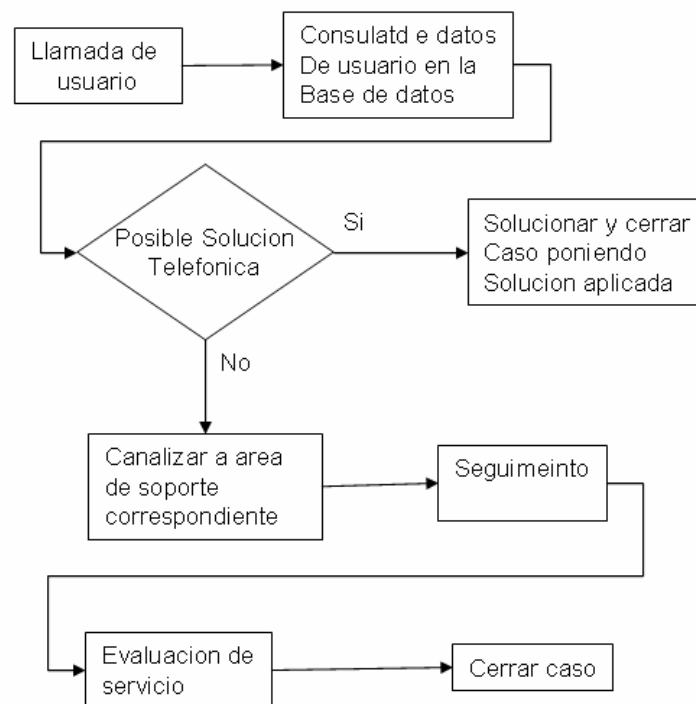
Procedimientos de atención de reportes y herramientas.

A continuación se explica paso a paso el procedimiento o flujo recomendado para el levantamiento de un reporte en un centro de atención.

1. Contestación de la llamada.
2. Se deben solicitar datos del usuario y el problema reportado llamarlos en la pantalla.
3. Se diagnosticara el problema.
4. Dar de alta un reporte (el sistema proporciona un número consecutivo).
5. Tratar de resolver el problema telefónicamente si se resuelve se cierra el reporte.
6. En caso de no poder resolver el problema por vía telefónica, proporcionar número de reporte al usuario y el reporte quedara en status de abierto por atender.

7. Se debe enviar mensaje por radio al ingeniero correspondiente con datos del reporte para que lo atienda.
8. El help desk estará en espera y que el técnico se comunique antes del tiempo de contacto definitivo.
9. Si se comunica el técnico, se proporcionan detalles del reporte y se cambia el status abierto o atendido. En caso de que no se comunique, escalas el reporte con su jefe inmediato.
10. Se debe esperar y que se comunique el técnico antes del tiempo limite de solucione, del problema. En caso de que no se comunique, escalar el reporte con su jefe inmediato.
11. Se cierra el reporte cuando se comunica el técnico informando que el caso esta solucionando.
12. Se realiza una evaluación aleatoria sobre el servicio proporcionado.

Hay que tomar en cuenta que constantemente se le da seguimiento al caso y se le proporciona retroalimentación al usuario en caso de que su reporte no sea atendido en el tiempo deseado.



2 flujo de llamada y reporte

Procedimiento para registrar un reporte por parte del usuario

El usuario consultará el *catálogo de módulos*, para determinar a qué módulo y submódulo pertenece el reporte que va a registrar. En caso de tener dificultades para determinar esto, se podrán consultar las palabras claves asociadas a los módulos y submódulos.

El usuario se comunica con las operadoras telefónicas de la mesa de ayuda (extensión 49131 desde cualquier punto de la república) y solicitará que se le levante un reporte.

La operadora solicitara los siguientes datos del usuario:

Ficha del solicitante. **(debe ser la ficha de quien tiene el problema)**

Extensión telefónica incluyendo el micro.

Descripción del problema.

Clave del módulo y submódulo en el que se tiene el problema (**según el catálogo de módulos**).

Si el usuario no está registrado en la base de datos de mesa de ayuda por ser la primera vez que llama, la operadora solicitará los siguientes datos para dar de alta la información del nuevo usuario:

Nombre completo.

Subsidiaria.

Dependencia. (ver catálogo anexo).

Zona. (ver catálogo anexo).

Localidad. (departamento donde labora).

Teléfono directo o de conmutador.

Micro y extensión telefónica.

Micro y extensión telefónica del jefe inmediato. (o persona de contacto que pueda proporcionar información sobre el problema).

Dirección de correo electrónico.

La operadora registrará la solicitud en el sistema de mesa de ayuda.

La operadora informará al usuario el número de folio del reporte levantado; un especialista de mesa de ayuda se comunicará posteriormente con el usuario en caso de requerir información adicional.

El usuario enviará vía correo electrónico, oficio o fax la información que el especialista le llegue a solicitar.

El usuario podrá dar seguimiento a su problema mediante el número de folio que le fue proporcionado.

Estadística general en un centro de ayuda.

Es de suma importancia que en un centro de ayuda se generen estadísticas para evaluar los niveles de servicio, identificar y analizar los posibles problemas que se proyecten en las mismas y lograr la mejora en la operación del centro.

Adicionalmente a estos es una herramienta muy útil tanto para el centro como para el cliente para la toma de decisiones.

a continuación se propone tomar en cuenta los siguientes puntos para poder evaluar y elaborar estadísticas del servicio en un centro de atención.

- Numero de reportes recibidos al mes
- Porcentaje de casos resueltos en un primer nivel
- Problemas comunes recibidos en el centro de ayuda.
- Tiempo de espera promedio del usuario al teléfono.
- Numero de llamadas abandonadas.
- Porcentaje de casos resueltos en tiempo.

Áreas de soporte

- Numero de reportes despachados a cada área de soporte.
- Tiempo de respuesta de cada área de soporte.
- Porcentaje de casos atendidos en tiempo.
- Porcentaje de casos solucionados en tiempo.
- Porcentaje de casos resueltos en segundo nivel.

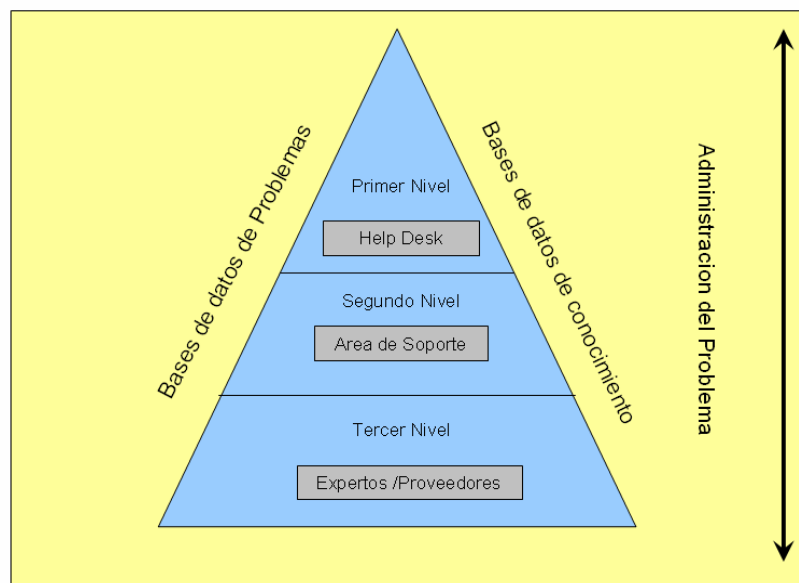
Niveles de soporte

Se cuenta con distintos niveles de soporte dependiendo del tipo de problema que se presenta.

Nivel 1. Es un primer nivel de servicio donde el consultor del centro de ayuda debe resolver por teléfono el problema o consulta que se presente.

Nivel 2. En caso de que el consultor del centro de ayuda no pueda resolver el problema, tiene la posibilidad de enviar a un ingeniero en sitio con el usuario para que resuelva el problema. El consultor del centro de ayuda debe darle seguimiento apropiado para revisar que el ingeniero atienda le reporte.

Nivel 3. Cuando un equipo cuenta con garantía o el ingeniero en sitio no puede resolver un problema, se pide soporte al proveedor para que lo resuelva.



Comunicación interpersonal

R.rudlow- f. Panton

“comunicación” es un tipo de palabra como “organización”: no es fácil de definir. Una forma de verla es como: “un proceso interpersonal de enviar y recibir símbolos que contienen un significado.” Se supone, por lo tanto, que el resultado es un intercambio de información y compartir determinada opinión entre las personas. Así, una medida de la administración efectiva de la comunicación interpersonal es que la información se haya transmitido y que se hayan construido relaciones.

El éxito de la transferencia de información depende en mucho de la naturaleza y de la calidad de la información recibida y esto, a su vez, depende de la naturaleza y la calidad de la relación entre las personas implicadas. Los individuos tienden a experimentar una satisfacción personal cuando se comunican e interactúan con amigos, parientes y otros a quienes conocen bien, de hecho, con personas con las que se sienten a gusto. No sienten la necesidad de estar en guardia con respecto a la forma en que manejan sus relaciones con los demás.

hablan abierta y honestamente, bromean con respecto a asuntos serios. Los insultos personales son una forma de camaradería. Pero los gerentes, a menudo, tienen que trabajar con otras personas, con las cuales no han establecido este tipo de relaciones, para lograr los objetivos organizacionales. Tal vez se den malentendidos que conduzcan a desacuerdos y conflictos o, con frecuencia, se llega a evitar conflictos con el consecuente aumento de desconfianzas. De lo anterior surgirá una falta de cooperación y un clima de trabajo no saludable. Las personas se comportan con amabilidad y aparentemente cooperan; pero, debido a que los problemas interpersonales que subsisten no han sido resueltos, la calidad de la comunicación interpersonal es pobre.

Las personas son diferentes y necesitamos entender la naturaleza de tales diferencias e intentar modificar nuestro comportamiento interpersonal para tratarlas. Usted, como individuo, tal vez cuente con una visión congruente del mundo, de la organización a la que pertenece y de su trabajo, pero actúa en un ambiente en el que hay otras personas. Ésta es su disyuntiva. En realidad, uno de los retos más grandes como administrador es que las otras personas son diferentes. Dos de las diferencias básicas entre los individuos son la personalidad y la percepción. Estas diferencias hacen que las personas se comporten de manera distinta ante los demás en situaciones diferentes, y esto ocasiona problemas de comunicación.

Personalidad y percepción

Existen casi el mismo número de definiciones de personalidad que psicólogos! Desde la represión sexual freudiana hasta la actualización del yo de jung, pasando por el complejo de superioridad de ALER; la lista serviría para completar el presente libro. Como administradores, lo que necesitamos saber acerca de la personalidad es que no nacemos con ella, al menos no totalmente. La personalidad se determina e influyen en ella tanto los genes hereditarios como el medio social y físico y las experiencias. Esto proporciona valores esenciales únicos, creencias y necesidades que moldean la conducta consistente que presentamos ante el mundo. Cuando hemos alcanzado un nivel de madurez psicológica, nuestra personalidad no cambia mucho, y sus componentes ya están integrados. Lo anterior significa que como tenemos diferentes experiencias en la vida y raramente compartimos el mismo ambiente social y físico con otros, la combinación de los factores hereditarios y ambientales que interactúan de manera complicada da como resultado patrones de comportamiento que son únicos para cada uno como individuo. De modo que variamos en inteligencia, educación, creencias religiosas, nivel social y experiencias, y esto afecta la forma en que nos comunicamos con los demás.

Todos estos factores crean marcos de referencia individualmente diferentes, con el resultado de que cada persona mira el mundo de una manera particular y única. Nuestra estructura física y mental y nuestro ambiente afectan tanto la percepción como el juicio. La percepción es el proceso mediante el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos sensoriales y la información en términos que se acoplan a nuestros propios marcos de referencia y visiones del mundo. Todo el tiempo recibimos información.

No tomamos en cuenta parte de ella, otra la aceptamos y la interpretamos a la luz de nuestra experiencia pasada para hacer conjeturas, tan precisas como sea posible, sobre lo que va a suceder en el futuro. De esta manera nos formamos imágenes de las personas, con frecuencia, con base en muy poca información, predecimos su comportamiento en ciertas situaciones y seleccionamos lo que, según nuestro punto de vista, es la mejor manera de acercarnos a ellas, influirlas o comunicarnos. A menudo, cuando interpretamos la información, vemos o escuchamos lo que esperamos ver o escuchar, en lugar de tratar con hechos objetivos.

La mayor barrera contra la objetividad son nuestros propios conceptos; lo que "sabemos" está en relación con el mundo y con otras personas, y tendemos a rechazar la información que parece amenazar nuestras propias concepciones. No deseamos que se nos diga que tenemos restos de huevo en la cara o una carrera en la media, y

solamente aceptaremos esta información sin resentimientos si proviene de personas con las que nos sentimos a gusto.

Puesto que todos somos diferentes y nuestras percepciones son distintas el proceso de comunicarse efectivamente con otras personas es, en ocasiones, bastante difícil. Resulta más fácil cuando llegamos a conocer y entendemos a las personas; cuando no hay percepciones, valores y juicios compartidos es poco probable que se dé la comunicación efectiva. ¿Cuántas veces, como primera impresión, no pensó: “no me gusta este tipo, no voy a congeniar con él”? Las primeras impresiones tienden a ser duraderas, pues se rechazan los indicios de lo contrario cuando éstos amenazan nuestra capacidad para “juzgar” a las personas.

En la figura 1.1 se ilustra cómo aumentar la objetividad en la forma en que percibimos a los demás y cómo incrementar el conocimiento de uno mismo. La ventana de jaharí es útil para reducir los prejuicios en j percepción interpersonal. Cuando estamos con otras personas existen ciertos elementos de nosotros mismos, actitudes, comportamiento y personalidad q le son familiares para nosotros y que también son evidentes para los demás (área abierta).

De la misma manera, otras personas son capaces de observar facetas de nosotros mismos de las cuales no teníamos conciencia, por ejemplo: “tiene mal aliento” (área ciega). Además, tendemos a mantener algo de nuestras actitudes y sentimientos en privado y no lo revelamos a los demás (área oculta). También sabemos que existen algunos aspectos de nosotros mismos que no entendemos y que no

Figura 1.1 ventana de jaharí

Son evidentes para otras personas, pero que afectan nuestro comportamiento, como el hecho de tener un acceso súbito de ira sin que haya una razón real (área desconocida).

	Conocidos para uno mismo	Desconocidos para uno mismo
Conocidos Para otros	Abierta	Ciega
Desconocido Para otros	Oculto	Desconocida

Cuando nos encontramos con alguien por primera vez , tendemos a no revelar mucho sobre nosotros mismos, nuestra área abierta es pequeña. Esto a menudo consiste en primeras impresiones de nosotros mismos que no son apropiadas. Para que la comunicación sea efectiva, necesitamos trabajar en conjunción con otras personas con el fin de aumentar el tamaño del área abierta, al tiempo que se reducen las áreas ciega y oculta. Esto se logra mediante dos conjuntos de actividades conscientes: ser abiertos y la retroalimentación. Ser abiertos consiste en dar, de manera libre, información sobre nosotros mismos a otras personas, reduciendo así el área escondida; la retroalimentación por parte de otros reduce el tamaño del área ciega. Cuando se utilizan ambas, también disminuirá el tamaño del área desconocida y se revelará parte de nuestros motivos subyacentes.

Pautas para la comunicación corporativa

Carlos Mario Lopera Palacio

1. No deje que sus empleados se enteren de la situación de la empresa a través de terceros: cuando el empleado se entera de acontecimientos de su empresa o institución a través de personas ajenas a la organización o, inclusive, lo hace por medio de los mismos medios de comunicación (volantes, carteles, revistas...) Con los cuales se informa a los clientes y público en general, se siente como el marido a quien su esposa le es infiel y todos lo saben menos él. No pida, entonces, compromiso por parte de su personal si lo tiene al margen de los acontecimientos, y mucho menos lo presente como su principal activo o venda la imagen de que la empresa vive por y para sus empleados, cuando no es cierto. Ellos se sentirán engañados y buscarán recobrar su *honor* con prebendas laborales: "trabajo menos por la misma plata", "aquí no vale la pena sacrificarse", permisos, beneficios para la familia, bonificaciones... Con cualquier pretexto.

2. Antes que el rumor, comunique la dura realidad: «en la era de la comunicación omnipresente ocurre que o se crea uno su propia imagen o se la crean», ha dicho Joseph vais al observar cómo muchas empresas caen en el error de creer que sólo su producto habla por ellas, o su tradición, o el capital que las respalda, o su tecnología, de tal manera que ningún rumor o comentario periodístico, gremial o del público puede afectar su imagen. No deje correr un rumor, aclárelo; frente a un gravísimo error operacional, reconózcalo (la gente no le «caerá» si usted reconoce que la empresa también es humana y se equivoca) y genere tal confianza y credibilidad entre sus empleados que, antes de que pierdan el tiempo en especulaciones de pasillo, tengan la confianza para preguntar a las directivas. Recuerde que, como en el caso de los costureros, cualquier historia cobra interés en la medida en que afecta a más personas o conlleva su nota de exageración. La racionalización de gastos se podría entender como una política de despidos; las reuniones a puerta cerrada como una conspiración contra el director, gerente o presidente; una sonrisa del jefe a la secretaria como...

3. Diga lo que sea, pero dígalo: lo que más odian las esposas en sus maridos es la mentira. Igual sucede con los empleados y sus jefes. Cuando se oculta la verdad sobre el funcionamiento o políticas de la empresa, cuando se informa a medias o, peor aún, se cambia la realidad, los empleados se sienten manipulados, explotados y tratados como estúpidos. Usted les puede decir todo a sus empleados, con sus debidas explicaciones, por crítica que sea la situación, y ellos se lo agradecerán y se solidarizarán para buscar solución o no entorpecer los esfuerzos directivos. Un pesado clima de trabajo obedece, muchas veces, a la deshonesta actitud directiva de aburrir antes de enfrentar un empleado, y parte de los bajos rendimientos laborales y errores en la producción, se debe a que a los empleados no se les ha indicado para qué desarrollan ciertas funciones.

4. Todos los empleados son sujetos de comunicación: se requiere una intensa campaña de concientización, nacida en el grupo directivo, e irradiada a través de recursos humanos, en la que se infunda a los empleados su compromiso con la imagen de su propio trabajo y de toda la organización frente al público externo. Una actividad en la que se le demuestre al mensajero que su lenguaje y vestido es la imagen de la empresa, a la recepcionista que su actitud con el cliente es la imagen de la entidad, al jefe de compras que su delicadeza en los negocios es la imagen de la corporación, al jefe de personal que su ética profesional es la imagen de la institución, al cajero que su paciencia es la imagen de la organización...

5. La comunicación no es responsabilidad de una oficina: la dirección no puede esperar a que la oficina de comunicaciones sea la única responsable de canalizar o mantener comunicación de manera tal que ésta, por arte de magia, entre a mejorar el clima comunicacional de la entidad.

Tampoco se puede malinterpretar esta oficina como la vocera oficial de la dirección. Cuando es así, se convierte en el filtro de la comunicación descendente (de directivas hacia empleados), más nunca en un medidor de estados comunicativos en toda la empresa. Mientras no exista una política institucional de comunicaciones, que defina claramente estrategias y canales de información y retroalimentación, incentivando el trabajo sinérgico, es iluso esperar que la oficina de comunicaciones, a través de una de sus actividades (relaciones públicas) muestre una imagen de la empresa diferente a la real. Se asemejaría a un teléfono celular de juguete, que es exacto físicamente a uno de verdad, imita a la perfección su timbre... Pero a la hora de comunicar no cumple con la función prevista

6. Cuidado con la red cultural: cada empleado de la empresa, además de ser un portador de la imagen de la organización, interpreta a su manera los acontecimientos. Cabe recordar los componentes de la red cultural, referenciados por Deal Terrence y Kennedy haya en su libro «las empresas como sistemas culturales» (modificados):

A) *narradores*, o quienes por su antigüedad y experiencia cuentan éxitos o fracasos de las anteriores administraciones.

B) “*vacas sagradas*” o veteranos mayores, encargados de calmar los ánimos de los revoltosos que no entienden el funcionamiento de la entidad. En el fondo defienden el *statu quo* y el puesto del aconsejado.

C) *murmuradores*, o el poder detrás del trono, algunos de ellos sin cargo importante, pero con acceso al superior, lo cual les hace sentirse “dueños” de la empresa.

D) *chismosos*, o quienes *oficializan* el correo de las brujas o radio pasillo. Se convierten en personas divertidas y poco creíbles.

E) *secretarialistas*: citas, papelería, «chivas» y noticias del jefe dependen de la amistad con ellas, así como *permitir* el acceso

F) *espías*: difícilmente ascienden en el trabajo aunque cuentan con plena confianza de los jefes. Los mantienen informados de lo que pasa en los «bajos mundos» de la empresa.

G) *cabalistas* dos o más personas que se asocian secretamente para tramar un propósito común, generalmente el de ascender en la empresa. Es el elogio común o la intriga contra un tercero.

La información, sincera y honesta siempre, debe ser informada ética y profesionalmente por los empleados, desde su posición. Una crítica situación económica puede ser manejada, en cifras, por los directivos, como recesión por los empleados y como políticas de reorganización institucional por los cajeros, mensajeros e informadores.

7. No ignore la opinión pública: cuando la prensa, radio o televisión hablan de la organización, ya existe una opinión pública de la misma. Es cierto que los medios influyen para cambiar la opinión del público, pero, en el sentido estricto de la palabra, tan sólo se limitan a reproducir hechos reales, noticiosos. No pretenda manejar, manipular, la opinión pública a través de los medios. Cuando ellos se sienten manipulados esperan el más mínimo error de la empresa para recordárselo al aire. La opinión pública es un fenómeno que se dificulta en la medida en que la entidad carezca de identidad. Mientras más fuerte sea la imagen de una empresa, más fácil será enfrentar la opinión pública.

8. ¿quiere conocer la realidad de su empresa? Observe cómo se comunica: la manera como se comunica formal e informalmente una organización muestra qué clase de cultura funciona allí. Porque mediante la comunicación verbal y no verbal los empleados manifiestan su motivación y compromiso organizacional. Dejar a una persona esperando al teléfono; rebotar una llamada de dependencia en dependencia sin dar respuesta; atender de mala manera a los clientes; desconocer actos programados por otras dependencias; mostrar miedo cada vez que se habla al jefe o no dar respuesta a llamados y escritos entre oficinas, indican problemas en la comunicación y el clima laboral.

Los problemas de comunicación en la organización se reflejan en hechos y actitudes tales como: los empleados desconocen qué hace su jefe; traducen erróneamente las órdenes; la cajera no se sabe la misión y la visión de su empresa; el empleado x pasó del departamento comercial a mercadeo y pocos lo saben; los jefes desconfían de los empleados; no se tienen en cuenta a los afectados para tomar una decisión; o, inclusive, la productividad es baja. Muchas empresas invierten grandes sumas en agencias de publicidad para que amolden la opinión pública a los intereses de las directivas, pero se olvidan que un alto porcentaje de esa opinión pública (clientes) lo forman quienes se acercan hasta la empresa y aprecia una imagen diferente dada la atención que reciben de celadores, aseadoras, recepcionistas...

9. No utilice la comunicación para informar, retroalimente: algunas empresas consideran cubiertas sus necesidades de comunicación creando la oficina o el depto. De comunicaciones o, simplemente, incorporando estrategias básicas de comunicación, tales como carteleras, memorandos, tarjetas de felicitación, sistemas telefónicos de respuesta inmediata o líneas de atención al público. Pero eso no es suficiente. La efectividad de toda comunicación se da con la retroalimentación. Encuestas, entrevistas, trabajo en grupo y formatos representan gran diligencia, pero son la mejor manera de tomar el pulso a la organización, porque la efectividad del líder del futuro no está sólo en su capacidad de comunicar sino en su capacidad de escuchar.

10. Póngase en la posición de cada uno de sus receptores: trabaje en el tacto y la prudencia para decir las cosas en el momento indicado. Así como el pretendiente analiza que pensaría su amada frente a la propuesta de amor, los directivos no pueden desconocer el clima laboral de la entidad y los públicos internos a quienes se dirigirán a la hora de comunicar cualquier decisión.

No se trata de adoptar los esquemas exitosos de otras organizaciones. La idiosincrasia corporativa de una empresa, fortalecida por la tradición, es más poderosa que cualquier sistema gerencial. A manera de ejemplo, casos comunes en cualquier organización:

Los empleados responsables se ofenden con circulares que llaman la atención o reprochan a todo el personal;

Las cuotas *voluntarias* (convertidas en obligatorias) para celebraciones, colectas... Indisponen a muchos empleados que se sienten «robados».

La aplicación de sanciones sin escuchar descargos por parte del personal genera una política de sobre vivencia y temor.

11. La comunicación es un indicador de gestión: la comunicación se convierte en un eficiente indicador de medición de la clase de cultura que configura una empresa, su reflejo en la identidad de la organización y la manera como repercute en la imagen. De esta manera la comunicación pasa a convertirse en primerísimo y fundamental indicador de gestión, porque:

sin una efectiva comunicación el empoderamiento es un fracaso.

La sinergia se convierte en la reunión de empleados sin-energía

Los intereses personales priman sobre el compromiso institucional

la coherencia es un anhelo

la poca retroalimentación se usa para defenderse en el mercado, no para sobresalir.

Los demás indicadores, y la misma evaluación de los mismos requieren normas claras de comunicación.

12. También en comunicación, todo extremo es vicioso: estos dos casos, de empresas con resultados en su actividad, hablan por sí solos.

Instituto huau: la autoridad jerárquica debe ser permanentemente recordada. Memorandos, llamados de atención, marcación de tarjeta e inspección del director en las oficinas, regañando por el mal uso del uniforme, el desorden de los escritorios, las llegadas tarde o el vestir de los empleados hacen parte de la cotidianidad. El reconocimiento laboral se hace con cursos de capacitación. Los mandos medios no

tienen intervención alguna en los muchos extensos comités que se crean para tratar todo asunto, y las normas de convivencia son diariamente recordadas en carteleras y anuncios en los corredores. Como consecuencia, los empleados ven al gerente como policía, detestan las circulares y cuidan todo lo que dicen y hacen fuera del conducto regular. La creación de programas e impulso de proyectos es nula.

Fundación Inter Jai: todos saben y reconocen el poder del presidente, aunque casi nunca lo ven. Un memorando o llamado de atención es novedad en la rutina laboral. Las reuniones de trabajo son escasas y los comités aún más dada la dificultad de poner de acuerdo a los directivos en su horario, pues cada uno se acomoda el suyo. El reconocimiento laboral se hace con bonificaciones económicas. Los mandos medios, que tampoco marcan tarjeta, cuando pueden, reemplazan a sus jefes con poder de decisión. Las normas de convivencia no están escritas ni se utiliza medio de comunicación alguno para recordarlas; simplemente obedecen al sentido común. Como consecuencia, los empleados trabajan fundamentalmente en torno a las directivas del presidente, saltándose el conducto regular. Los públicos de la organización funcionan según antojos, horarios y gustos de cada directivo y el nivel de pertenencia sólo está marcado por la compensación económica.

13. La comunicación es una herramienta proactiva, no un instrumento de poder: muchos gerentes han confundido la tendencia mundial del conocimiento como ventaja competitiva, con el uso de la información como instrumento que da poder. Estos directivos se constituyen en jefes *capos*, al estilo de la mafia. O sea aquellos que, por conveniencia propia, distorsionan la información a su interés y la fraccionan por miedo, supuesto, a no *perder* poder, para así presentarse como redentores en medio de la confusión. Igual sucede con ciertos empleados de confianza del gerente, quienes manipulan la información a su favor, e influyen en las decisiones organizacionales. En estas empresas es poca la historia escrita, siendo condenadas a procesos cíclicos de lentitud administrativa. Si la información circula libremente de abajo a arriba y de arriba a abajo, los procesos corren más rápido, no hay feudos de poder, hay transparencia en la gestión y visión clara de la organización.

14. Uno es esclavo de lo que dice y dueño de lo que calla: la sentencia lo dice todo. Como un político imprudente, muchas empresas gastan grandes recursos y tiempo en explicar fallos, contentar empleados, aclarar decisiones y enmendar graves errores. Otras, en cambio, deben esperar mucho tiempo para que los empleados olviden ofensas, desintereses o no advertencias.

15. La comunicación no es una estrategia de mercadeo, es un valor institucional: la imagen de una empresa es reflejo de su cultura organizacional. No espere grandes ventas de vehículos de un vendedor que debe ir a casa en transporte público. No espere promocionarse, anunciarse, vender con grandes estrategias de comunicación si no ha vendido su producto entre sus más importantes clientes: sus empleados. Sólo cuando sus empleados tengan mecanismos claros y abiertos de comunicación de sus inquietudes, hayan interiorizado valores corporativos, conozcan a su presidente, conozcan el desarrollo de la empresa y distingan las características de su servicio, podrá hablar de que en su organización la comunicación es un valor corporativo.

Por último, no olvide que lo primero que se comunica, además del ejemplo y la credibilidad, son los principios y valores institucionales.

Bibliografía

[Www.coninpyme.org/ pdf/comunicacioninterpersonalycomunicacioninterpersonal.pdf](http://www.coninpyme.org/pdf/comunicacioninterpersonalycomunicacioninterpersonal.pdf)

[Www.eca.usp.br/.../gt%2019%20jose%20octavio%20islas%20carmona/diana%20kiss%20de%20alejandro.doc](http://www.eca.usp.br/.../gt%2019%20jose%20octavio%20islas%20carmona/diana%20kiss%20de%20alejandro.doc)

[Http://html.rincondelvago.com/comunicacion-interpersonal-y-de-masas.html](http://html.rincondelvago.com/comunicacion-interpersonal-y-de-masas.html)

Tesis “la auditoria informática en el centro de ayuda (help desk) ”

Autor: iturbe bocanegra sabino

Ubicación: c/7.0963 lic.inf

“Sistemas Informáticos. Teoría, métodos de elaboración, técnicas, herramientas”

Autor: Lázaro J. Blanco Encisnosa

Ed. IPN