



Universidad de Concepción del Uruguay
Facultad de Ciencias De la Comunicación y Educación
Centro Regional Rosario

“Beneficios de la Intranet”

Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de
Licenciatura en Relaciones Públicas

Autor: Romina M Plucinski

Asesor de tesina: Sibila González

Lugar y fecha: Rosario, octubre de 2016

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO UNO: La comunicación interna

1. La Comunicación
2. La Comunicación interna eficaz
3. Ventajas de la buena comunicación interna
4. Canales de comunicación.
5. Comunicación 1.0
6. Comunicación 2.0

CAPITULO DOS: La Mutual de Socios de la Asociación Médica de Rosario

1. Estrategia Empresarial
2. Historia

CAPITULO TRES: Canales de Comunicación de La Mutual

Canales de comunicación interna de la organización.

CAPITULO CUATRO: Intranet

Aspectos clave de la implementación de una intranet

CAPITULO CINCO: Beneficios de la intranet y la importancia de su diseño.

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de los actuales canales de comunicación interna de la Mutual de socios de la Asociación Médica de Rosario; al mismo tiempo evalúa los beneficios de incorporar una herramienta de comunicación interna 2.0.

En el primer capítulo se define la comunicación, la comunicación interna y se realiza un recorrido por los canales de comunicación interna más utilizados, incluyendo además una comparación entre la comunicación 1.0 y la comunicación 2.0.

El segundo capítulo hace un recorrido por toda la historia de la institución ya que para entender su presente es necesario conocer sus comienzos.

El tercer capítulo describe los canales de comunicación utilizados por la Mutual de socios de AMR hasta el momento, destacando sus usos planificados y reales.

El cuarto capítulo define a la intranet; y en el quinto y último capítulo se detallan los beneficios de la misma y la importancia de planificar su diseño antes de implementarla.

Por último, es necesario destacar que, en todo tipo de comunicación, interna o externa, además de saber elegir correctamente el canal de comunicación adecuado para transmitir cultura e identidad organizacional, es imprescindible tener un plan estratégico que impacte siempre en la mejora de la reputación e imagen corporativa de la empresa.

Abstract

This research focuses on the analysis of current internal communication channels of the Mutual of members of the Medical Association of Rosario; while it is evaluating the benefits of incorporating a communication tool 2.0.

The first chapter defines communication, internal communication and takes a journey through the internal communication channels most used, further comprising a comparison between communication 1.0 and communication 2.0.

The second chapter takes a journey through the history of the institution and that to understand the present is necessary to know its beginning.

The third chapter describes the communication channels used by the Mutual AMR partners so far, highlighting their planned and actual uses.

The fourth chapter defines the intranet; and in the fifth and final chapter the benefits of it and the importance of planning their design before implementing detailed.

It should be noted that in all types of communication, internal or external, and know correctly choose the channel suitable for transmitting culture and organizational identity communication is essential to have a strategic plan that always impact in improving the reputation and corporate image the company

PALABRAS CLAVE:

- Comunicación
- Comunicación interna
- Comunicación 1.0
- Comunicación 2.0
- Canales de comunicación
- Intranet

KEY WORDS:

- Communication
- Internal communication
- Communication1.0
- Communication 2.0
- Communication Channels
- Intranet

INTRODUCCIÓN

La aparición de internet ha cambiado la forma en la que entendemos nuestro mundo. La comunicación ha sufrido una revolución y un cambio de paradigma. Los usuarios pueden conversar, buscar información, trabajar a distancia, mantener reuniones sin estar en la misma sala. Esto ha hecho que la comunicación sea uno de los factores más importantes a tener en cuenta en las empresas, no solo en la comunicación del producto que se ofrece sino la comunicación que se mantenga con el público tanto interno como externo.

El mercado hoy, exige nuevas políticas de comunicación para poder subsistir en el medio. Se requiere más atención al cliente, más y mejor calidad en el servicio, más comodidad y menos trabajo para los consumidores. Es por esto que los errores en los procesos y en las políticas de comunicación, más la falta de canales de divulgación interna provocan no solo desconcierto y desinformación entre los empleados, sino que esto repercute directamente en la productividad y calidad de atención tanto individual como grupal.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, haciéndolo sentir motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Por supuesto que la comunicación dentro de las empresas siempre ha estado presente, pero no en todas las compañías se tiene conciencia de la necesidad de implantar una política sólida, continua y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la organización, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una empresa, sea del tamaño que sea, en estos tiempos de altísima competitividad y crisis económicas que van y vienen y que no permiten errores de este tipo.

Los empleados son un pilar básico y fundamental dentro de las organizaciones. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y la motivación debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas.

Una estrategia de comunicación interna adecuada debe abarcar la difusión de información exacta de lo que está ocurriendo al interior de la compañía para evitar los destructivos rumores; y debe ser siempre bidireccional ya que necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección.

Es necesario, por lo dicho anteriormente, investigar sobre la intranet para poder incluirla o no dentro de una estrategia de comunicación, y así, determinar cuáles son los beneficios que aportan para mejorar los canales internos de difusión y la calidad de atención.

En el presente trabajo de investigación seguiremos las ideas de Joan Costa, las cuales sirven de apoyo en sus postulados sobre el nuevo paradigma del siglo XXI. Su libro “Imagen Corporativa en el siglo XXI” ayuda a enfocar y definir la mirada macrosocial sobre cómo entender y definir el funcionamiento de la organización basado en un modelo estratégico.

Por otro lado, nos reclinamos en las ideas de Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero que en su libro “Reflexiones sobre el management de la comunicación”, nos comparten la importancia y la necesidad de la comunicación interna dentro de las organizaciones.

La idea central de este proyecto de investigación es incluir en la organización objeto de este estudio, una herramienta comunicativa indispensable como lo es la Intranet. Dicha herramienta es un sistema de comunicación interna que contribuye a organizar y difundir la transmisión de la información en todos los niveles de la organización, mejorando así la integración de los sectores, lo cual repercute directamente en la calidad de atención.

Se ha adoptado un enfoque metodológico a través de un estudio cuantitativo sobre las opiniones que tienen los empleados de la Mutual acerca de la implementación de la intranet y de los canales de comunicación interna utilizados antes de ésta. El estudio se realizó en la última semana del mes de octubre de este año a través de una encuesta anónima al azar a un 10% aproximadamente de los empleados de la casa matriz. La Mutual cuenta actualmente con 260 empleados de planta permanente, de los cuales 140 trabajan en casa matriz y el resto están distribuidos entre sus distintas sedes como lo son la Casa de la Cultura, la Mensajería, la Asociación Médica, el Hospital Español, filial Santa Fe y el Centro Recreativo de Arroyo Seco.

La misma se complementó con el análisis de una encuesta de clima laboral realizada por la organización en el año 2013 y a las estadísticas arrojadas por la misma intranet en cuanto a la cantidad de empleados logueados, cantidad de visitas a las distintas publicaciones, comentarios realizados, etc.

CAPITULO 1:

LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación.

“Toda institución necesita organizarse y comunicarse. Esto es algo que comparten muchos teóricos. Pero quienes están al frente de numerosas instituciones (presidentes, directivos, etc.) creen que estas acciones se dan de modo natural, sin tener en cuenta que conforman una problemática completa y global en la gestión de las organizaciones”¹

La comunicación es una actividad que de nada sirve si no se personaliza, si no se estudian convenientemente las necesidades de cada organización y sus circunstancias específicas, porque la comunicación es un “traje a medida”. Hay técnicas de comunicación diversas para conseguir diferentes objetivos, pero cualquier acción perderá eficacia si no tenemos en cuenta que la comunicación es siempre un proyecto único y a medio plazo. En consecuencia, no valen planes estándar porque cada emisor, cada empresa es diferente, y cada receptor, cada empleado, también lo es. Y no valen tampoco acciones aisladas porque la comunicación necesita tiempo y constancia para dar resultados. Sin dudas es más eficaz una lluvia fina continuada que un chaparrón puntual.

La comunicación interna eficaz

“La comunicación interna tiene un papel central a la hora de transmitir objetivos y valores en el seno de una organización. A partir de la puesta en común de estos valores es que se logrará la orientación de las personas hacia un objetivo común y, en consecuencia, se logra un equipo de trabajo motivado con alta implicación en el negocio”²

La comunicación interna se compone de dos funciones: una función operativa que incluye la generación de información y una función estímulo cuya finalidad es propiciar la protección, el enlace y la integración de los miembros sobre los que se está operando.

Es decir, la buena comunicación interna permitirá:

- Obtener consensos
- Establecer procesos esenciales de adaptación
- Contribuir al establecimiento de valores y normas compartidas
- Colaborar en la mejora de situaciones de estrés corporativo por fusiones, adquisiciones, cambios en el entorno o crisis.
- Prevenir conflictos
- Construir cadenas de confianza

¹ BARTOLI, Annie. "Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada". México. Editorial Paidós. 1992

² REY LENNON, Federico y BARTOLI PIÑERO, Javier, "Reflexiones sobre el management de la comunicación". Buenos Aires. La Crujía Ediciones. 2008.

Ventajas de la buena comunicación interna³

1. Ventajas para la organización:

- Aclara y aumenta la coherencia discursiva.
- Concita la adhesión con el punto de vista de la empresa.
- Consolida, fomenta y asegura la participación.
- Reúne los recursos.
- Mejora los resultados.
- Facilita una política realista por parte de la dirección, ya que puede tomar decisiones basadas en la retroalimentación.

2. Ventajas para las personas:

- Sensibiliza.
- Motiva.
- Crea la adhesión.
- Asegura la información correcta.
- Valora la escucha.

“Si en la cultura de la organización no está contemplada desde su inicio una política de comunicación interna proactiva, con herramientas eficaces y espacio para todas las voces, siendo revisada y mejorada sistemáticamente con constancia, en el momento de una crisis sobrevendrá el caos interno”⁴

Canales de comunicación.

Los soportes por los que circula y se difunde la comunicación interna en el seno de una empresa de cualquier tipo pueden ser muy variados. Es importante tener en cuenta que, al margen de los distintos soportes que se vayan a emplear, éstos deben estar coordinados entre sí. De esta manera se logra dar homogeneidad al contenido de la información, que su distribución sea la debida y se haga en los tiempos marcados. De no ser así, un soporte dirá una cosa y otro diría otra, y lo hará a destiempo. El resultado de un desajuste semejante no es otro que el de generar una mayor confusión entre los distintos públicos internos. Los procesos de comunicación interna deben ser complementarios entre sí para multiplicar su eficacia y lograr que el mensaje llegue con la mayor nitidez y amplitud posibles. La reiteración en el mensaje es imprescindible para la óptima captación del mismo. Los distintos tipos de soportes deben ajustarse a los distintos tipos

³ LEBEL, Marie-France y Pierre, “La Comunicación Interna”, 1992

⁴ REY LENNON, Federico y BARTOLI PIÑERO, Javier, “Reflexiones sobre el management de la comunicación”, Buenos Aires, La Crujía Ediciones, 2008.

de mensajes que se van a lanzar, así como a sus diferentes destinatarios. Estos soportes deben estar coordinados y los procesos de comunicación interna deben complementarse entre sí, para multiplicar así su eficacia a la hora de transmitir los mensajes con mayor nitidez y amplitud. Hay soportes especialmente idóneos para la difusión de cierto tipo de mensajes y otros para otro. Repasemos brevemente los soportes más utilizados en comunicación interna y sus peculiaridades:

- **Reuniones informativas:** Constituyen un instrumento de comunicación de gran eficacia. Pueden adaptarse al formato de reuniones de carácter general, convenciones, o bien al de reuniones de grupo más reducidas, o aquellas otras en las que la transmisión de los mensajes se realice mediante la interlocución directa propia de los sistemas de comunicación descendente. Estas últimas, ofrecen la máxima credibilidad y eficacia a juicio mayoritario de los empleados. Como principales ventajas de las reuniones informativas está el hecho de que suponen una comunicación directa, en la que el público objetivo recibe la información de primera mano, dan la oportunidad de interactuar en su desarrollo y el mensaje que se transmite tiene un mayor impacto que si se hiciera por otros medios. Como desventaja cabría señalar que requieren una preparación cuidadosa; que se pueden generar momentos de tensión, y que no siempre todos los interlocutores que intervienen en las mismas tienen la debida capacidad y dotes de comunicación. Es importante que en este tipo de reuniones se cuente con un material escrito de apoyo al mensaje, que la convocatoria se haga con un orden del día preciso, y que a posteriori se facilite un resumen escrito de lo tratado y transmitido en cada reunión. También es imprescindible la presencia de un directivo que ordene y dirija la reunión para poder establecer un contenido preciso, y un desarrollo coherente de las intervenciones y la necesaria concreción de las principales conclusiones.
- **Buzón de sugerencias:** La apertura de un cauce institucional regular de sugerencias para que los empleados puedan dirigirse de forma directa a la cúpula de la compañía es un medio muy utilizado para dinamizar la comunicación interna en el –difícil y siempre deseado– sentido ascendente de la comunicación. Es un sistema que permite la participación de todos, admitiendo la doble variante de un buzón de sugerencias físico o electrónico. Hoy en día las normativas estrictas tienden a romperse y los medios electrónicos aportan mayor flexibilidad. De una parte, es necesario dejar claro su funcionamiento y estimular su uso frente a los temores y reticencias que pudiera despertar. Se deben examinar y responder todas las sugerencias recibidas y es muy aconsejable dar publicidad a los logros o acuerdos que surjan como consecuencia de ellas.

- **Boletín (Newsletter):** Las revistas internas, si gozan de fiabilidad, son un excelente instrumento para trasladar a los trabajadores las novedades de la organización. Es aconsejable que estén abiertas a la colaboración de los empleados. Entre los inconvenientes de este soporte (casi siempre menores que sus ventajas) están los costes de edición que, no obstante, se pueden aquilatar; el hecho de que consuman recursos especializados en cuanto a maquetación y redacción, y el desfase existente entre la emisión de la información y su recepción por los destinatarios. Los responsables de comunicación han constatado la gran eficacia de este medio como herramienta de comunicación directa. Son utilizadas no sólo para reforzar la imagen de marca y la imagen corporativa sino también para establecer un vínculo de comunicación estable con los empleados, para presentar lo nuevo, para transmitir la filosofía de empresa y los compromisos sociales, para diferenciarse de la competencia, etc.

Existe otro elemento a tener en cuenta. Hay empresas que han optado por enviar las newsletters a las casas de los empleados, considerando que, de esta manera, se consigue, además, informar e involucrar a toda la familia en la creación del sentido de pertenencia.

- **Foros:** Constituyen un buen instrumento de comunicación horizontal y ascendente, aunque sólo se convierten en un canal válido si lo impulsa la alta dirección o un reconocido erudito en la materia a tratar de la compañía. Es fundamental que exista un conductor con una gran capacidad de liderazgo. Permiten que la opinión de cualquiera llegue a todos, incluyendo la dirección, y tienen como ventaja destacable el que fomentan una comunicación espontánea y creíble. Como principal desventaja cabe señalar que la empresa carece de control sobre los contenidos y que sólo son accesibles para el personal con PC.
- **Manual de bienvenida:** La existencia de un claro y completo Manual de bienvenida aporta una rápida operatividad al empleado que se incorpora y le permite adquirir los conocimientos necesarios para ser eficiente y rentable para la compañía lo antes posible. Y le transmite, además, un sentimiento de orgullosa pertenencia, con lo que se promueve su autoestima y se amortigua el temor del interesado a equivocarse. El primer día de trabajo no deja de ser un pequeño trauma por el que todo trabajador debe pasar. El nuevo empleado llega a la compañía sin saber, si quiera, cuál es su mesa. En el mejor de los casos, alguien amablemente le acompaña desde la recepción a su nueva ubicación, se sienta, enciende el ordenador y... ¡oh sorpresa! No hay

acceso. Se puede decir que, en la mayoría de las ocasiones, sabe para qué fue contratado y es experto en la materia –por algo pasó el proceso de selección– pero lo demás es un misterio. Incluso partiendo de la base de que la empresa ha hecho previamente los deberes y el “nuevo” cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo – teléfono, uso del ordenador, cuenta de correo electrónico, acceso a la información necesaria en red–, la productividad de un recién llegado en sus primeros días suele ser muy baja. Pasa horas intentando memorizar los nombres, puesto y funciones de no sólo sus compañeros de departamento sino de toda una planta. Y el resto del tiempo lo invierte en preguntar los hábitos y costumbres de la empresa: horarios, uso de las zonas comunes como la cafetería y las salas de reuniones, tiempos de descanso, indumentaria...

Este primer día, y presumiblemente algunos más, el nuevo empleado se sentirá desconcertado e incómodo. Bien distinto es si la empresa favorece una acogida planificada y organizada, que ayude al recién llegado a comprender la actividad, estructura y objetivos de la compañía y facilite su inserción con un Manual de bienvenida que incluya toda la información básica e imprescindible para el buen desarrollo de sus funciones. La empresa conseguiría así ofrecerle una visión adecuada de lo que es la compañía: su historia, cultura corporativa, áreas de negocio, órganos de gobierno, etc. En definitiva, la elaboración de un buen Manual de bienvenida es para las compañías una inversión muy rentable, si se tiene en cuenta que acorta el periodo de aclimatación y, por ello, el de improductividad de cada nuevo empleado; facilita la correcta transmisión de la imagen corporativa; fomenta el orgullo de pertenencia y facilita el trabajo en equipo.

La estructura y contenidos básicos de un Manual de bienvenida son: presentación de la organización; historia y principales hitos; estructura y sociedades; órganos de gestión; departamentos y organigrama de funciones; recursos humanos; política de actuación, cultura y valores; actividades y productos; catálogo de soportes de comunicación; direcciones y teléfonos; reglamentos de régimen interior; normas de seguridad; plano de las instalaciones, etc.

Comunicación interna 1.0

Se ha abordado la comunicación interna como clave en los procesos de construcción de conocimiento dentro de la empresa, que se efectivizan mediante las interacciones que tienen lugar entre los directivos y subordinados, a través de flujos comunicativos descendentes, ascendentes y horizontales.

La comunicación interna 1.0 hace referencia a un tipo de comunicación, o más bien, a información transmitida en las empresas desde un solo ente, en una sola dirección, sin las

expectativas de conseguir respuesta alguna. Se debe entender entonces, que para las empresas con una comunicación del tipo 1.0 no es relevante el intercambio comunicacional efectivo que se puede generar desde todas las instancias de la organización.

Asimismo, no se toman en cuenta los flujos comunicativos ascendentes y horizontales porque priman los de carácter descendente, es decir, aquellos originados unidireccionalmente desde la dirección o gerencia para determinar procedimientos y dar órdenes. La comunicación 1.0 tiene implicaciones en la vida de las empresas, pues es un rasgo característico de organizaciones con estructuras de poder verticales y relaciones asimétricas, que no admiten aportaciones desde los subordinados. De esta manera, a más de impedir encuentros dialógicos entre trabajadores, se va en contra de lo que supone la descentralización de actividades y toma de decisiones que retrasan o limitan la consecución de objetivos y metas planteadas en una filosofía organizacional. Además, con una comunicación interna 1.0 se violenta, de alguna manera, el derecho ineludible de expresarse porque se coartan habilidades comunicativas como la escritura y la oralidad. Sumado a la generación de inconformidad con el clima laboral y permitiendo vulnerabilidad de la empresa al ser presa fácil de rumores que pueden acarrear crisis.

Comunicación interna 2.0

Antes de abordar el uso de las herramientas 2.0 merece la pena recordar el dicho de que “el hábito no hace al monje”. Podemos incorporar nuevas herramientas de comunicación interna: blogs, wikis, twitter, redes sociales... pero, si la cultura corporativa es 1.0 y si no somos capaces de enmarcar la comunicación online en una estrategia global, no daremos un paso realmente eficaz. Estas herramientas son sólo, ni más ni menos, un canal adicional que nos debe ayudar a la hora de elaborar y difundir mensajes para lograr los objetivos marcados por la dirección de la empresa. Las herramientas 2.0 no son un fin en sí mismas y no deben planificarse ni gestionarse desligadas del resto de las acciones de comunicación. No hay, en consecuencia, dos comunicaciones, una real y otra virtual, una online y otra offline, sino que ambas se complementan.

La Comunicación Interna 2.0 se caracteriza por: facilitar el acceso a la información a todos los empleados por igual; fomentar la participación de los mismos a la hora de generar, completar y difundir contenidos; potenciar la interacción entre los empleados de todos los niveles jerárquicos de forma que se genere un verdadero diálogo descentralizado en lugar de un flujo unidireccional; realizar una escucha real de las aportaciones del equipo y responder de forma constructiva; aprovechar el know-how de toda la organización y potenciar la inteligencia colectiva; etc. Es decir, una empresa 2.0 será aquella que considere a sus trabajadores como colaboradores, que busque un diálogo con ellos y no simplemente mantenerlos informados, que utilice las críticas constructivas para aprender y mejorar y que aproveche el talento.

Si bien las herramientas 2.0 están en auge en la interacción con los públicos externos de las empresas, aún existen reticencias a la hora de aplicarlas en la comunicación interna. Ya se ha asumido que no se puede controlar lo que los usuarios publican en Internet, pero no parece tan sencillo aplicar esa misma libertad o ausencia de control con los públicos internos. Muchas empresas tienen miedo a las críticas, a abrir la caja de Pandora y que su intranet se vea invadida de comentarios negativos. Sin embargo, ésta es una forma excelente de intentar llevar los rumores de pasillo a un ámbito en el que la empresa puede escuchar de forma activa y reaccionar dando respuesta a las críticas y necesidades de los empleados, transmitiendo mensajes creíbles y generando transparencia.

Frenos y ventajas de las herramientas 2.0

Hasta el momento los medios 2.0 se han asociado a contenidos públicos de libre acceso, como es el caso de las redes sociales y los blogs. Sin embargo, existen fórmulas para crear canales privados dentro de los mismos de forma que sólo sean accesibles a los públicos internos. Éste es el caso de los blogs internos, los grupos privados de redes sociales, las cuentas privadas de microblogging, las wikis internas, etc. Para promover su uso generalizado es imprescindible el acceso de los públicos internos a equipos informáticos e Internet.

Dicho esto, las herramientas 2.0 ofrecen multitud de ventajas:

- Fomentan el sentido de pertenencia.
- Mejoran la productividad.
- Proyectan una imagen de transparencia y cercanía.
- Promueven la interacción entre los empleados y la propia empresa.
- Ayudan a solventar conflictos y resolver dudas de forma más inmediata.
- Incrementan el know-how de la organización al almacenar las conversaciones (mientras que, con el teléfono, los e-mails y los chats se pierde o queda sólo en el ordenador del usuario).
- Facilitan la participación en proyectos comunes.

A continuación, se hace referencia a algunas herramientas:

- ***Blog interno:*** Los blogs fueron uno de los medios sociales responsables de la democratización de los contenidos en la Web 2.0 al permitir a los usuarios publicar contenidos en la red sin necesidad de tener conocimientos técnicos. De esta forma el protagonismo de la información en Internet se situó en los internautas. Hoy en día muchos profesionales siguen algún blog o, en algunos casos, tienen uno propio. Además, ya son muchas las empresas que tienen su propio blog corporativo para dar a conocer sus productos y servicios y entablar conversaciones con sus públicos externos. Los blogs son

también una potente herramienta de comunicación interna que permite a la organización mantener informados a sus empleados y obtener un feedback en tiempo real, no sólo con sus comentarios sino también con las estadísticas que generan sobre su utilización (contenidos más consultados/comentados, temas de interés, usuarios más activos, franjas de mayor acceso, etc.) De hecho, son cada vez más las empresas que diseñan sus Intranets sobre plataformas de blogs como Wordpress debido a sus bajos costes (son herramientas gratuitas) y su facilidad de implementación y gestión.

Los blogs privados permiten moderar la publicación de contenidos y restringir al acceso a determinadas informaciones en función de las necesidades de cada departamento. De esta forma habrá contenidos visibles para todos y otros restringidos y los usuarios podrán publicar, editar y comentar en función de los permisos asignados por el administrador. Pueden crearse distintos tipos de blogs internos. Por un lado, el blog del CEO o Presidente de la compañía donde los empleados puedan comunicarse directamente con el primer ejecutivo de la organización. Este tipo de soportes ayuda a dar una imagen de mayor transparencia a la dirección.

También pueden utilizarse por departamentos, equipos de trabajo, sedes, temáticas, fomentando la colaboración de los miembros de la empresa con la publicación de posts que se conviertan en una herramienta útil para compartir información profesional. Incluso puede utilizarse como editor de textos a la hora de elaborar documentos de forma colaborativa, ya que el resto de los miembros del equipo podrá hacer las modificaciones que considere oportunas y el documento final estará disponible para todos ellos. Además, si tenemos en cuenta que toda esta información queda almacenada y organizada y puede consultarse mediante un motor de búsqueda, tendremos una fuente de conocimientos y know-how fundamentales para el público interno de la organización.

- **Microblogs:** Los microblogs parten de la misma filosofía de los blogs: publicar y compartir información de forma inmediata generando una conversación entre los usuarios. Lo que los diferencia de su “hermano mayor” es la extensión de sus mensajes, que suelen estar limitados a 140 o 160 caracteres. La plataforma de microblogging más famosa es Twitter. Si bien puede utilizarse restringiendo el acceso a determinados usuarios, muchos consideran más recomendable aplicar alguna de las plataformas de microblogging corporativo existentes en el mercado, como Yammer o ComInCorp, que permiten a las organizaciones almacenar las conversaciones en sus propios servidores de modo que pasan a formar parte del conocimiento de la organización, que puede consultarse mediante un motor de búsqueda.

Cada usuario tiene un perfil donde se visualizan sus actualizaciones, sus mensajes cortos. A su vez cada uno tiene seguidores, que leen lo que escribe, y seguidos, a los que lee. Los

usuarios pueden conectarse y compartir información tanto desde su ordenador como desde sus dispositivos móviles, comunicándose en tiempo real. Al igual que ocurre con los blogs, también se pueden añadir etiquetas a los mensajes de forma que sea más sencilla y eficaz su búsqueda a posteriori. Además, los mensajes directos y privados entre usuarios garantizan la reserva con la que es necesario abordar determinadas cuestiones de trabajo. Al igual que con los correos electrónicos, se pueden compartir documentos, imágenes, vídeos y enlaces.

Esta herramienta de comunicación 2.0 no pretende sustituir al email, sino complementarlo. Por ello será necesario distinguir los temas que conviene tratar por correo electrónico y aquellos que se deben compartir mediante microblogs. Ya que, si con los correos electrónicos la información queda almacenada exclusivamente en los buzones de emisor y destinatarios, con el microbloging los mensajes pasan a formar parte del know-how de la empresa. Con este soporte on-line también se evita la recepción de mensajes no deseados o virus debido a que el intercambio de información queda restringido a los usuarios de la plataforma. El microbloging permite tener un feedback inmediato además de información sobre los Trending topics o temas de mayor interés, franjas de mayor actividad, usuarios más participativos, etc.

- **Foros:** Los foros son un soporte on-line donde los usuarios pueden discutir o compartir información con un lenguaje informal, creando una comunidad en torno a un interés común. Son una muy buena opción a la hora de crear ambientes colaborativos e incluso lúdicos entre los empleados. Una de sus principales ventajas como herramienta de comunicación 2.0 es que puede utilizarse para discutir sobre cualquier tema, creando apartados por departamentos, áreas de actividad o equipos de trabajo, entre otros. Los foros cuentan a su vez con un moderador que controla los contenidos publicados y actúa como dinamizador introduciendo temas, pidiendo explicaciones, solucionando dudas y sintetizando las conclusiones al cierre de cada una de las discusiones. De esta forma, cada departamento, por ejemplo, puede tener un moderador experto en su materia.

Este soporte es adecuado principalmente para resolver dudas en tiempo real contando con la colaboración del resto de los miembros del equipo y para hacer breves encuestas o pedir sugerencias. Al igual que ocurre con los blogs, redes y wikis, los contenidos se almacenan y pueden ser consultados por el resto de empleados y mejorar su productividad. Además, el administrador podrá otorgar distintos permisos a los usuarios, restringiendo el acceso a determinados contenidos. A diferencia de las wikis, los usuarios no pueden modificar los contenidos publicados, excepto los administradores y moderadores, por lo que no es una herramienta adecuada para la elaboración de documentos colaborativos.

- **La intranet:** Poco a poco se ha ido consolidando como el canal de comunicación interna por excelencia en la empresa. La comunicación directa sigue siendo la preferida por los empleados, pero las nuevas tecnologías figuran ya como la segunda opción, estando muy igualados los canales Intranet y el correo electrónico. Indagaremos más en este soporte a lo largo del capítulo siguiente, pero es importante destacar aquí que la Intranet puede dar lugar a todos los documentos internos (Newsletter, manual de bienvenida, normativa interna, manual de identidad corporativa, directorios, etc.), fomentar la comunicación interdepartamental y la transmisión de conocimiento (foros y chats internos, blogs corporativos) y que tiene como grandes ventajas su rapidez y economía. Como inconvenientes citaremos su carácter virtual y la barrera de acceso que implica el hecho de que no todos los empleados de una empresa disponen de PC.

- **Redes sociales:** Las redes sociales, cada vez más populares, se han convertido en una herramienta de comunicación más, como el mail o el teléfono, tanto en el ámbito externo como interno de las compañías. No sólo favorecen la interrelación entre los propios empleados de la empresa, sino de éstos con los grupos de interés de la organización. Su principal ventaja como herramienta de comunicación on-line es la bidireccionalidad y su inmediatez, aunque cuenta con el inconveniente de que no se puede controlar lo que dicen los empleados sobre la empresa. Además, se cuenta con la ventaja añadida de que muchos de los empleados tienen un perfil en alguna de las principales redes sociales, ya sea personal o profesional, y sabe desenvolverse con soltura en este medio.
A la hora de incorporar las redes sociales a la estrategia de comunicación on-line hay dos posibilidades: aprovechar las redes existentes como Facebook, Orkut y las de ámbito profesional como LinkedIn o Xing, o implantar una red social corporativa *ad hoc* de uso exclusivo para los empleados. La posibilidad de generar redes de trabajo no sólo mejorará la productividad, sino que mejorará el clima laboral, ya que esta herramienta 2.0 permite comunicarse, cooperar y crear comunidad.

- **Wikis:** Una wiki es una enciclopedia on-line colaborativa en la que todos los usuarios pueden aportar sus conocimientos. El ejemplo actual más famoso es la Wikipedia, que contiene millones de artículos sobre todo tipo de temas que los usuarios van actualizando y completando. Es una herramienta muy potente a la hora de divulgar, compartir y actualizar internamente el know-how de la empresa: desde el manual de estilo, el organigrama, los procedimientos de cada departamento y el manual de identidad corporativa hasta los contactos de proveedores y restaurantes recomendados para almuerzos de trabajo. Cualquier información que pueda tener interés para los empleados, sean del departamento que sean, tiene cabida en la wiki.

Cada usuario puede publicar contenido, abriendo una nueva entrada en el caso de que la wiki no tenga información previa sobre el tema a tratar, completar, modificar o actualizar la información ya publicada. A su vez, los empleados pueden utilizar el motor de búsqueda para consultar la enciclopedia on-line corporativa. Para que este tipo de soporte sea eficaz, es necesario incentivar a los usuarios para que participen aportando contenidos, potenciando el intercambio de conocimientos y enriqueciendo el know-how de la empresa.

CAPITULO 2:

“LA MUTUAL DE SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN MÉDICA DE ROSARIO”

La Mutual de socios de la Asociación Médica de Rosario es una organización que pertenece a la rama de las entidades sociales, y como cada organización es única y diferente a las demás, resulta necesario y pertinente describir los rasgos fundamentales que hacen a esta organización.

Si bien Joan Costa define a la empresa independientemente del sector de negocios o actividad que realicen, resulta interesante destacar que la organización analizada en esta tesis de grado trata de una organización social, una Mutual específicamente.

El actor clave para definir esta noción es el INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) el cual expresa que de la práctica de unirse y ayudarse entre iguales para hacer frente a los problemas comunes surge el mutualismo.

Las mutuales son entidades sin fines de lucro, pero que actúan con la seriedad y la eficiencia de las empresas. Están sostenidas por el aporte de sus asociados, a los cuales se les prestan servicios. Se constituyen por un grupo de personas asociadas libremente, bajo una forma específica legal, quienes se reúnen para solucionar problemas comunes, “teniendo por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros”⁵ (INAES)

Los siete principios sobre los que se basa el mutualismo son: 1. Adhesión Voluntaria, 2. Organización Democrática, 3. Neutralidad Institucional, 4. Contribución acorde a los beneficios a recibir, 5. Capitalización Social de Excedentes, 6. Educación y Capacitación Mutua, 7. Integración para el Desarrollo.

La Mutual de socios de la Asociación Médica de Rosario se dedica a brindar servicios y beneficios exclusivos a sus más de 15000 socios, respondiendo a unos de sus objetivos principales: fortalecer la unión con sus afiliados y ofrecer respuesta a sus necesidades.

Estrategia Empresarial

Misión: “Servir al socio, ser su apoyo económico y financiero para que mejore su desenvolvimiento profesional, familiar y social en un marco solidario con igualdad de oportunidades”⁶

⁵ www.inaes.gob.ar

⁶ www.amr.org.ar/mutual

Visión:

- “Creemos en una mutual que es útil, que sirve y es confiable, que brinde protección, donde los socios se sientan apoyados y ayudados.
- Creemos en una mutual donde todos y todo esté en función de las necesidades del socio.
- Creemos en una mutual que sea ejemplo de solidaridad en el medio, demostrando que aún en nuestros días es posible.
- Creemos en una mutual donde el socio llegue como a una casa amiga y sea recibido con respeto e idoneidad; que es el anhelo de la Institución”

Valores:

- Solidaridad
- Creatividad
- Respeto al ser humano
- Mejoramiento de la calidad
- Decencia

Acciones indicadoras de calidad

Estas acciones fueron definidas a partir de la opinión de directivos, gerentes, empleados y socios de La Mutual de los talleres realizados en el mes de julio de 2005, en los cuales se plantearon conceptos y objetivos que se buscan alcanzar al brindar un servicio de calidad.

El objetivo de la calidad es brindar confianza (respaldo, tranquilidad)

- Escucha atenta y empática al socio (oír más interpretar).
- Comunicación fluida y constante con el socio.
- Trato cálido (amistoso, afectivo, cordial).
- Trato respetuoso.
- Discreción.
- Actitud de modestia. Conciencia de las limitaciones.
- Actitud solidaria.
- Responsabilidad con nuestras promesas.
- Actitud comprometida con la resolución de los problemas del socio.
- Buena disposición para resolver un problema o inquietud del socio, aunque ésta no esté referida al sector donde trabaja el empleado.
- Equilibrio entre rapidez y efectividad.
- Gerencia y Comisión Directiva de puertas abiertas.
- Conocimiento técnico para cada puesto.

- Trabajo para la excelencia.
- Superación de expectativas (innovación) para fidelizar.

Historia

La Mutual nace en 1988, y comienza, lentamente, a dar sus primeros pasos como brazo solidario de la Asociación Médica de Rosario que lo respalda desde aquel entonces. El contexto político y económico y la fuerte crisis social de aquellos años marcaron la necesidad de brindar respuestas y contención a un importante grupo de profesionales. De ésta manera se comenzaron a confeccionar los primeros bolsones con artículos de uso primario para el hogar, en medio de una recesión e hiperinflación acentuada en 1988.

Luego, se impuso la venta de artículos del hogar y ayudas económicas a los primeros 2000 socios. Meses más tarde se produjeron cambios profundos ya que se abrieron las puertas a otros profesionales como Psicólogos, Odontólogos, Fonoaudiólogos y el padrón se incrementó hasta llegar a unos 4000 asociados. Señal que La Mutual crecía, pero, además, alcanzaba unos de sus principales objetivos: fortalecer la unión con sus socios y ofrecer respuesta a sus necesidades.

En 1991 la Asociación que respalda a La Mutual inaugura la construcción de un espacio exclusivo para que dicha organización comience a crecer. Nace entonces el área de Ayudas Económicas, con una amplia línea de préstamos accesibles a sus socios. Se trató de un paso trascendente que posibilitó brindar y financiar nuevos servicios, entre ellos: Caja de ahorros, Ahorro Mutual, Ahorro Mutual a Término, Ayuda Económica Mutual. A fin de ese año, con una solvencia y un recorrido realizado, se incorporó una tarjeta de crédito propia, la Tarjeta Efectivo, con beneficios exclusivos para los socios y los comercios adheridos. Para ese entonces, además, se comenzaron a brindar subsidios por nacimiento, casamiento y fallecimiento del socio titular.

Un año más tarde, en el mes de agosto, convocados por una operatoria crediticia del FONAVI, La Mutual compró el terreno de Colon 2300. El sueño, concretado años más tarde, fue levantar un edificio para que sus asociados accedan a una vivienda propia.

En 1993 se incorporó el Departamento de Turismo, con viajes a todo el país y turismo internacional, siendo agencia de turismo reconocida por la Dirección Nacional de Turismo.

En mayo del siguiente año se publicó el primer número de su propia revista “Una Mano”, una publicación trimestral que llega gratuitamente a los socios, producida íntegramente en Rosario, con notas sobre cultura, arte, historia local e información institucional.

Por otra parte, a raíz de una creciente demanda de artículos del hogar, la antigua Proveeduría fue adquiriendo una dimensión especial. Se ampliaron las instalaciones para brindar los nuevos servicios, Caja de Ahorros Mutual, Turismo y comenzaron las tratativas para incorporar tarjetas de crédito que tuvieran alcance nacional e internacional. Fue así como en 1995, la Proveeduría se trasladó a un local más grande, más amplio y con mejores comodidades. Allí también funcionó un Departamento Inmobiliario, junto con la construcción del primer edificio

Pioneros I para los asociados. Éste fue el emprendimiento más ambicioso de La Mutual que contó con el financiamiento de Banco Hipotecario Nacional.

Para el año 1997 ya contaban con 7500 asociados, no solo profesionales del Arte de Curar, sino que, a través de distintos convenios con otros colegios de profesionales, se sumaron Ingenieros, Comunicadores Sociales y Arquitectos. En ese mismo año además se comenzó a emitir la Tarjeta Cabal e iniciar negociaciones para ser también emisores de MasterCard, que finalmente, a través de un acuerdo con el Banco Municipal de Rosario, se pudo lograr.

En el año 1998 Tarjeta Efectivo y Tarjeta Cabal se unen y forman lo que hoy es la tarjeta Cabal-Efectivo, con el objetivo de brindar un mejor servicio a sus socios, respondiendo a todas sus demandas. A su vez, en el mes de octubre, se comenzaron a entregar las unidades del Edificio Pioneros I. Por otro lado, ese mismo año, se realizó la presentación de su sitio en Internet, lo que llevó a ser la primera mutual con desarrollo propio de una web en Internet.

A inicios del año 1999 y con la necesidad de seguir ampliando dichas instalaciones, adquirieron el edificio donde funcionaba la ex Proveeduría Bancaria. A fines de ese año la Proveeduría, la Agencia de Turismo y el sector de Ayudas Económicas se mudaron a las nuevas instalaciones.

En el año 2000 volvieron a inaugurar un nuevo espacio. La Sede Social y Deportiva de La Mutual que cuenta con una cancha de usos múltiples, básquet, vóley, futbol y salones para talleres culturales: fotografía, teatro, yoga, taller de vinos, tango, escritura, arte, circo, manitos en la masa, coro, lectura, cine y video.

A partir del año 2001, comenzaron a organizar las Olimpíadas Interprofesionales de Rosario, el evento deportivo que empezó a convocar a más de 800 profesionales de los distintos colegios de la ciudad, en un gran clima de solidaridad y camaradería. Ellos se comenzaron a reunir para competir en las siguientes disciplinas: tenis, básquet, vóley, hockey, futbol, bochas y natación.

En ese mismo año y bajo un contexto de crisis en el país, se inaugura el Departamento de Inversiones para que los socios puedan manejar más convenientemente su dinero. Meses más tarde, todas las áreas de servicios se vieron fuertemente impactadas ante la crisis del 2001. Pese a todas estas adversidades, La Mutual continuó desarrollando su actividad solidaria habitual. En diciembre de 2001, las leyes y decretos del gobierno determinaron que los préstamos fueran pesificados, y respecto a los que tenían ahorros en dólares debieron llegar a un acuerdo con sus socios. El Consejo Directivo avalado por una asamblea de socios, resolvió que los dólares se iban a devolver en la misma moneda que habían sido depositados a partir de enero de 2003 en un plazo de 60 meses. Este fue el mayor desafío ante la crisis: responder ante los socios con la solidaridad que sostiene los valores mutualistas.

En el 2003, como habían estipulado, comenzaron a devolver los depósitos de sus ahorristas en dólares. La Mutual cumplía 15 años, y se empezaba a superar, sin sobresaltos, el

derrumbe económico de 2002. Para ese entonces, incorporaron a sus líneas de tarjetas de crédito, la tarjeta Visa, número 1 en el mundo. Además, sumaron nuevos subsidios: capacitación profesional, ayuda escolar para hijos de socios fallecidos y ayuda económica para capacitación.

En el año 2006, se dio un gran paso: inauguraron el Paseo La Medica. El espacio de compras de La Mutual, a través del cual se ha renovado el compromiso con los asociados, ampliando la vasta gama de servicios y beneficios. Allí se encuentran la Médica Proveeduría, el Departamento de Turismo, la Médica Digital, con productos de Informática y Telefonía, y 5 locales de importantes firmas rosarinas. Así lo explica el Gerente General en la Revista Una Mano:

“El paseo tiene dos causas fundamentales. En época de crisis, un par de negocios vendían algunas cosas en nuestro salón y a cambio nos pagaban un dinero. Entonces, cada vez más comercios querían entrar y, al mismo tiempo, seguíamos creciendo también en número de empleados y necesitábamos espacios administrativos mayores. Con el Paseo pudimos atender esas dos necesidades y con más locales hubo sinergia, porque a nuestros socios también les interesa tener en el mismo lugar distintas alternativas de compra. Así nos beneficiamos mutuamente y por eso siempre apostamos a que esos comerciantes les vaya muy bien” (Revista Una Mano)⁷

Un año más tarde, se pudo festejar que su compromiso de deuda había llegado a su fin y los más de 700 socios que tenían ahorros en dólares en La Mutual pudieron recuperarlos en su totalidad. Así, a fines de 2007, revalidaron su premisa: *la solidaridad fue más fuerte que la crisis.*

Entre fines de 2008 y principios de 2009, se comenzó a gestionar un convenio con la Asociación Gremial Médica de Santa Fe, que iba a dar nacimiento a la Filial Santa Fe. Hubo una evolución notable en los servicios que se pudieron exportar a dicha delegación. En un principio costó sostener un equilibrio por los niveles de facturación; pero después empezó a cambiar la dinámica comercial y se abrió el horizonte incorporando vendedores, adaptándose a la línea de trabajo de la Casa Matriz. Así, la filial Santa Fe comenzó a explotar los servicios y beneficios de las áreas de Proveeduría, Ayuda Económica y Tarjeta de Crédito.

Durante el año 2010 la entidad adquirió el Centro Recreativo de Arroyo Seco (CRAS), que ya administraba desde tiempo atrás. Este predio de 10 hectáreas cuenta con una pileta habilitada en temporada de verano, cancha de básquet, fútbol, vóley, zona de parrilleros, dos quinchos, ocho cabañas para alquilar, zona de camping y zona de pesca. En base a esta adquisición el Gerente General de la Mutual expresa, *“es fundamental entender que no somos una organización que presta servicios, sino que somos una organización integral que es mucho más que eso. En la Mutual, el socio puede comprar un televisor, viajar, sacar un préstamo; pero también él y su familia pueden hacer deportes o asistir a los talleres culturales; disfrutar del*

⁷ Una Mano, revista (2013, octubre) N° 78. Rosario

Centro Recreativo de Arroyo Seco, cuya compra es otro de los grandes hitos de nuestra etapa de recuperación” (Revista Una Mano)

La última gran adquisición de la Mutual fue en el año 2013, la “Casa de la Cultura”. Este nuevo espacio permitió desarrollar y expandir el área cultural de la institución. El día de la inauguración el presidente de La Mutual expresa, “*yo había dicho que en nuestra etapa inicial el objetivo de la Mutual era tratar de complacer las necesidades materiales de los asociados: la compra, el crédito, el ahorro, el turismo. Pero una vez que eso quedó bien consolidado, la siguiente idea fue atender otras necesidades: las sociales, deportivas y culturales. Ahí comenzaron a venir los cónyuges, los hijos y hasta invitados de los asociados; y la actividad de la Mutual comenzó a vincularse también con el resto de la familia*” (Revista Una Mano)

En el año 2015 incorpora dos nuevos subsidios entre sus beneficios, el de Unión Convivencial y el de Mudanza.

Actualmente, la institución cuenta con más de 15000 asociados y trabaja día a día en mejoramiento y diversificación de sus servicios y beneficios, siempre haciendo énfasis en la confianza hacia sus socios.

Reconstrucción de la Mutual

Luego de una ardua crisis en el país, el 15 de septiembre de 2003, se considera la fecha en que comenzó la reconstrucción de la Mutual. Esto lo declara su gerente general, ya que para él ese día fue un antes y un después en la vida de la organización. La Mutual cumplía quince años y para festejar su aniversario se preparó algo inédito en la historia de la institución. En la Proveeduría se ofrecían quince cuotas sin interés en todos los artículos del hogar. Esto dio comienzo a un fenómeno que no se estaba explotando en la organización hasta entonces: trabajar comercialmente sus aniversarios. “Quince años, quince cuotas sin interés”. Y fue el puntapié inicial para que se diera inicio a la etapa de crecimiento sostenido en la Mutual. “Buena parte de los socios recuerda esa promoción porque está íntimamente ligada con la adquisición de bienes, que de otro modo hubieran sido inaccesibles en aquella época, en que perduraban las secuelas de la crisis” (Bloch, Marcelo, Revista Una Mano)

Por otro lado, la Mutual se encontraba en una situación particular. El compromiso de devolución de la moneda extranjera, en cuotas en un plazo de cinco años, motivó la creciente confianza de los ahorristas. Los depósitos siguieron en la entidad, que ganó en liquidez y, a través de la Proveeduría, se comenzó a vender en cuotas cuando en la Argentina costaba animarse a esa modalidad. Es así como los socios apostaron aún más a la Mutual porque frente a la llamada “pesificación asimétrica”, que el gobierno nacional estableció en 2002 como modo de dar una solución a los conflictos desatados tras la confiscación de ahorros en moneda extranjera, en la Mutual se tomó otra decisión, así lo explica el presidente:

“Nuestra institución fue más allá de lo que obligaba la ley y se comprometió a restituir, en cuotas, los ahorros en su moneda de origen, pidiéndoles plazo a sus socios ahorristas. El compromiso de estos lo hizo posible y ya desde 2003 comenzó la devolución-que se concretó totalmente en 2008-; pero esta tuvo una particularidad: la confianza generada hizo que la mayor parte del dinero siguiera depositado en la Mutual. Y esa disponibilidad de fondos fue, en buena medida, lo que sentó las bases del crecimiento, al posibilitar que –como dato novedoso de la institución- la Proveeduría comenzara con atractivas promociones en cuotas para la venta de sus productos” (Cárdenas, Raúl, Revista Una Mano)

Este hecho fue tan novedoso como exitoso ya que en aquella época los préstamos de consumo no eran algo habitual. Y en este sentido el gerente general recuerda: “Nosotros nos jugamos y encaramos esa promoción, que fue toda una audacia y un boom. Nos sorprendió a todos. Marcó un antes y un después, porque a partir de ahí empezamos a armar promociones para cada aniversario y siempre intentando ser lo más creativos posible” (Revista Una Mano)

Así, a través de las ventas de la Proveeduría, con las promociones en cuotas sin intereses; y también gracias a que los afiliados se iban recuperando del cimbronazo de la crisis, es como la institución se fue recuperando, y a partir de allí, comenzó el crecimiento sostenido y marcado.

Calidad de atención

La Mutual sufrió a partir de 2003 una gran concentración en el rubro de electrodomésticos y también en el área financiera. Se encontraba compitiendo con grandes cadenas y empresas nacionales y multinacionales. Es así como la organización tuvo que salir a diferenciarse, a mostrar su valor agregado para que los socios sigan eligiendo operar en ésta. En este sentido, el gerente general expresa *“estábamos compitiendo contra monstruos. Y ¿cuáles eran nuestras armas? No contábamos con grandes capitales ni podíamos hacer fuertes inversiones en publicidad; y lo compensamos con dos cuestiones, una de ellas fue la atención al socio sobre un precepto que atraviesa a la Mutual desde sus orígenes y que nunca fue una gran preocupación de esos grandes jugadores, ni de los bancos ni de las empresas. Y el segundo gran tema fue la creatividad, sobre todo en lo comunicacional. Para nosotros, un socio no es un cliente; y lo valoramos mucho por la utilización que hace de nuestros servicios, quien más los usa, más está colaborando con el todo. No es lo mismo si a la hora de elegir, en vez de usar la tarjeta de otro banco, usa la nuestra; en vez de tener dinero en un banco, lo deposita acá; cuando va a comprar un artículo del hogar lo hace acá; o cuando quiere viajar, contrata en nuestra área de Turismo. Por eso, cuando un socio de esos tiene un problema, uno se desvive, porque sabemos que nos lo va a devolver, como sucedió, por ejemplo, con la respuesta que dieron con el tema de los depósitos en dólares”* (Revista Una Mano)

Por tal motivo el Presidente de la Mutual considera que es el valor humano de sus empleados lo que hace su diferencia *“es determinante el papel que desempeña el personal de la*

Mutual, que está muy concientizado en cuanto a la calidad de atención que debe brindar al asociado (...) Por ejemplo, cuando nos comparan con una casa que vende artículos del hogar, establecen que la diferencia es fundamentalmente en la forma en que son atendidos y la manera en que puedan reclamar ante cualquier problema que hayan tenido con la compra” (Revista Una Mano).

La incorporación de intranet contribuye ampliamente en el logro de este objetivo. Al estar toda la información centralizada en una única herramienta y en un único espacio, se disminuyeron los tiempos de espera y el margen de error en la atención al socio al momento de dar una respuesta. Intranet, actualmente ocupa, según el 70% de los empleados el lugar de referente comunicativo que antes estaba dividido entre jefes, compañeros, gerentes, etc.

CAPITULO 3:

“LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA MUTUAL DE AMR”

Hay ciertas características y detalles que son importantes a la hora de estudiar la comunicación interna de esta organización, ya que ayudan a comprender el lugar y la relevancia que, desde lo más alto de la institución, se le otorga al campo comunicacional.

Una de las principales características que es fundamental resaltar es que La Mutual carece de un órgano interno de comunicación. No existe un área o sector de comunicación interna desde la cual se gestiona la misma. Dentro del organigrama de la entidad, el gerente de comercialización es la persona a cargo de las comunicaciones. Su tarea como administrador de las comunicaciones es puramente difusionista: consiste principalmente en gestionar los mails que se envían a todos los empleados. Él es quién envía los mails que llegan a todo el personal de la institución, por lo que, si alguien necesita enviar por mail una información para todos los empleados, primero debe consultarle al gerente comercial, quien filtrará ese mensaje y lo enviará él mismo. Los mails que frecuentemente envía son los de campañas comerciales, los informes de las reuniones de jefes, las novedades formales que se transmiten al público interno, etc.

Por otro lado, el gerente comercial es también el encargado de comunicar la desvinculación de algún empleado de la institución. Este mensaje lo transmite a través del chat interno, a todo el personal en el mismo momento, tanto a empleados que están en el área administrativa como a aquellos que están en la atención al público. Es interesante dar cuenta que si bien es él quien envía todos los comunicados generales a través del mail, por otros medios no siempre este gerente es el emisor de los mensajes. Hay mucha otra información que es enviada por otras personas, a saber: los avisos de incorporaciones de nuevos empleados a La Mutual se envían desde el área de recursos humanos por medio del chat; los nacimientos de los hijos de los empleados también se comunican por chat y la emisora de los mismos es la secretaría de gerencia, así como también se encarga de informar los fallecimientos de empleados, ex empleados o familiares de empleados; por último es la gerente operativa quien informa al personal sobre cuestiones edilicias, uniformes, pérdida de objetos, etc.

De esta forma, se puede dar cuenta que no hay un único referente o área de comunicación interna desde las cuales se emiten todos los mensajes institucionales, pero es importante resaltar, que sí hay un órgano de comunicación externa. La Mutual cuenta con un área de comunicación externa compartida con toda la Red de la Asociación Médica de Rosario, pero con personal exclusivo para sus campañas y comunicaciones. No es un detalle menor el que no haya un referente de comunicación interna dentro de la organización como, por el contrario, si es de total reconocimiento el referente de comunicación externa.

Otra característica a tener en cuenta para este estudio, es que La Mutual cuenta con una revista trimestral para el público externo, pero no así para el público interno. En ella se detallan actividades, novedades, nuevos servicios y beneficios, incorporaciones o remodelaciones edilicias; se realizan entrevistas a referentes de la institución o a socios, se plantean problemáticas, se comunican nuevos proyectos. La revista llega al domicilio de los socios. No se puede exponer lo mismo para el público interno, pues no forma parte de las comunicaciones internas una revista, un diario, un blog, foro o intranet, o algún otro medio donde se pueda plasmar un resumen, semanal, mensual o bimestral. Es decir, no forma parte de la estructura organizacional una herramienta de comunicación interna donde se puedan exponer las novedades, las incorporaciones, los nuevos servicios, los nuevos beneficios para los empleados, los cumpleaños, las actividades realizadas más importantes, etc.

Canales de comunicación interna de la organización.

Para diseñar con garantía la implementación de una nueva herramienta de comunicación interna dentro de una organización es necesario saber de antemano qué herramientas, soportes y destinatarios de la comunicación se están empleando en la empresa, y cuál es el grado de implicación en los mensajes que a través de ellos se trasladan por parte de sus receptores.

Actualmente, la institución cuenta con distintas herramientas de comunicación interna que forman parte de las tres modalidades comunicativas que se diferenciaron anteriormente. Cada una de ellas posee características, funciones y objetivos establecidos, que las diferencian y particularizan de las demás.

A continuación, se detallan cuáles son esas herramientas, qué usos planificados se estableció para cada una, y cuáles son, por otro lado, sus usos reales. Es decir, cada herramienta o soporte comunicativo tiene su función pre-establecida de antemano para la cual se debería usar una y no otra. Esto forma parte de una estrategia comunicacional y organizacional de la institución. Pero en la práctica, puede visualizarse que no siempre coincide la planificación con el uso real de cada una de ellas.

El teléfono.

Siendo una de las primeras herramientas de comunicación que se empezó a utilizar dentro de la institución. El teléfono era y sigue siendo el medio más rápido para contactar a la persona que necesaria y resolver la cuestión requerida. Mediante éste se consulta toda inquietud que se pueda tener, se solicitan pedidos a otros sectores, se realizan acuerdos, se reclaman cuestiones operativas.

Hoy, con el crecimiento de la institución es indispensable el surgimiento de otras herramientas que complementen la comunicación telefónica. Otras herramientas que dejen asentado las conversaciones que se tienen, los acuerdos, arreglos, pedidos, promesas.

Es por esto, que hoy al teléfono se le da otro uso estratégico del que se hacía en los comienzos de la organización. Actualmente, se lo utiliza como recurso adicional, y/o para resolver una cuestión de mucha urgencia. Entonces, mediante éste se asegura que el receptor conteste inmediatamente, y tener una solución o respuesta instantánea. Pero, como esta comunicación no queda asentada en ningún registro es de total relevancia, si el tema a tratar lo amerita, dejar constancia de dicha conversación por algún otro medio escrito: mail o chat interno.

En este sentido se toma al teléfono como un recurso adicional, ya si bien para resolver un problema urgente es muy útil, no es suficiente a la hora de realizar intercambios comunicacionales dentro de la institución. Siempre puede ser necesaria y de utilidad la conversación que se establezca para un futuro, más cuando una organización deviene grande y compleja.

Por tal motivo, a lo que apunta la estrategia comunicacional es que la comunicación formal no se dé por esa vía, sino que sea un soporte para las operaciones, que agilice la atención y las respuestas a alguna consulta específica del momento. Utilizando esta herramienta no queda ningún registro, entonces hay que tenerlo en cuenta al momento de usarla como única herramienta para comunicar, transmitir o acordar algo.

Muchas veces los empleados lo utilizan como primer y único recurso. La conversación comienza y termina mediante ese medio. Y generalmente, esto sucede con los empleados más antiguos, ya que están acostumbrados a la cultura de la oralidad de los comienzos de la institución. Sus costumbres y hábitos desde hace 25 años están muy arraigados a su conducta diaria, y es muy difícil modificar el hábito. Porque antes no era necesario, porque la organización era muy chica, y no alcanzaba el nivel de complejidad que tiene hoy en día. Es decir, esto se debe a que por muchos años lo hicieron mediante la vía oral, y no encuentran el motivo de por qué no es favorable para la organización que se continúe haciendo así.

Reunión de jefes.

Este soporte al igual que el anterior también forma parte de la etapa de la oralidad de las comunicaciones internas. Se trata de una reunión mensual a la que asisten los jefes de cada sector de La Mutual y el comité gerencial. Surge cuando la organización comenzó a dividirse en sectores. Para no perder la dinámica de los encuentros cara a cara, que eran cada vez más difíciles de hacer espontáneamente entre muchos sectores, se dispuso esta reunión mensual a la cual el día que se hace, el jefe a cargo está obligado a asistir, sin excepción.

En la misma se transmite información de la entidad y las últimas novedades. Se comunican temas como las próximas campañas comerciales, nuevos servicios o beneficios que se comenzarán a ofrecer o brindar, reformas edilicias, cambios en el organigrama, información relevante para sector en particular, cambios de objetivos, entre otros. Es así como el comité gerencial, una vez al mes, presenta un informe con las novedades a desarrollar en la reunión de

jefes, y un balance institucional que registra crecimientos o no, de cada sector y de cada servicio (que es comparativo con el mismo mes del año anterior).

La información que el comité transmite debe llegar a todos, y esto se hace a través de una cadena. Cada jefe elige la manera de transmitírselo a sus compañeros de sector, puede ser a través de una reunión mensual (vía oral), o a través de un soporte escrito (mail) donde se detalle punto por punto los temas tratados.

A su vez, el informe estadístico del mes se encuentra en una carpeta compartida a la cual todos tienen acceso.

La institución la considera como un medio más de comunicación interna, y se le da mucha relevancia a la existencia de la misma. Esto se debe a que en ésta, lo que predomina es el diálogo, el contacto cara a cara, la cultura de la oralidad. Y es algo que va de la mano con la historia y cultura en que se basa la institución, es por eso que aún hoy en día se le sigue dando lugar y relevancia a este tipo de encuentros. La reunión de representantes forma parte de la esencia de la Mutual.

Documentos soporte.

En una primera instancia, los documentos soportes existían únicamente en papel impreso. Hoy, transitando la tercera etapa de comunicación interna, la mayoría de estos documentos se encuentran digitalizados. Éstos se crearon para servir como apoyo al empleado en el desarrollo de su labor diaria. En los documentos soportes se puede encontrar toda la información necesaria para desarrollar cada tarea de la organización.

Si bien antes estaban impresos y organizados en carpetas, hoy también se los puede encontrar en carpetas digitales.

A los documentos soportes se les da esta denominación generalizada porque ellos pueden ser de diferentes tipos. Por un lado, existen los memorándums que se encuentran en formato digital a través de plantillas de Excel o PDF: tablas con valores, precios, fecha, vencimientos y empresas que intervienen en la realización de ciertas operaciones. Por otro lado, a los documentos soportes los conforman formularios de procedimientos, los cuales se encuentran en archivos PDF y consisten en la descripción paso a paso de cierta tarea operativa a desarrollar en el trabajo cotidiano. Pero, cabe aclarar, que, si bien la mayoría de estos documentos se encuentran digitalizados, hay todavía información que se encuentra manuscrita, guardadas en carpetas que ocupan espacio físico, y que no son de rápido y fácil acceso.

Los documentos soportes digitalizados se encuentran en carpetas compartidas. Es decir, cada empleado, con su usuario y sus permisos específicos (de acuerdo al sector en que se desarrolle y puesto que ocupe), está habilitado a acceder a ciertas carpetas compartidas desde su computadora. Las mismas se comparten dentro de un mismo sector o con otros sectores, ya que una misma información puede servirle a más de un área simultáneamente.

El objetivo de estos documentos escritos (digitalizados), es poder ser un apoyo, un soporte, para poder encontrar la información que se necesite y requiera de manera ágil y correcta. Por tal motivo, dichos documentos deberían estar constantemente actualizados ya que el empleado si los necesita usar se guía con ellos con plena confianza. No debería ser necesario recurrir a otra fuente, porque para eso están estos documentos: su información debe ser correcta, clara y precisa.

Otra característica de estos documentos es que son compartidos. Es decir, a ellos puede acceder más de un miembro, esta información es leída por muchos. En este sentido, si yo le modifico algo a ese documento, automáticamente se modifica para todos. La idea de esto es que entre todos los empleados se colabore para mantener la información correctamente actualizada.

Pero en la práctica, muchas veces los documentos soporte no cumplen esa función estratégica que se les ha asignado. Su uso real difiere en cierta medida con su uso planificado. Estos documentos no siempre se encuentran actualizados, entonces si una vez se comete un error por confiar plenamente en la información que estos nos brindan, la próxima vez se corroborará con otra fuente la información de documento o directamente no se recurrirá a éste. No tienen un uso muy constante, porque la información no está en un formato de lectura fácil y ágil, entonces se pierde más tiempo intentando encontrar la información que se requiere que si se llama por teléfono y se pregunta directamente al sector o la persona involucrada.

Debería ser un soporte seguro y práctico, que al empleado le agilice la tarea, y demuestre prolijidad al socio. Pues, si éstos funcionarían correctamente no se demoraría la atención al socio en encontrar lo que se busca, ni se reflejaría que no se sabe algo, porque buscar en el documento digital pasa desapercibido (todo lo contrario, ocurre cuando se hace una consulta por teléfono delante del socio). Sin embargo, como la información que brindan los mismos no es del todo confiable, su uso real ha empezado a ser cada vez menos frecuente.

Spark o Pidgin.

Es un chat interno. Los empleados con acceso a una computadora tienen configurado un sistema de chat. Aparece así, al abrir el icono de cualquiera de estos dos programas (pidgin o spark) una ventana con la lista de nombres de todos los empleados ordenados alfabéticamente. Cada uno puede y debe agregar su foto, lo que permite reconocer visualmente a la persona con la que se está chateando; también se puede configurar un “estado” que puede ser su número de interno, lo cual colabora ante una urgencia.

Este sistema de chat permite identificar estados como: disponible, ausente o desconectado, lo cual también es útil para saber si nuestro compañero está o no presente antes de iniciar la conversación, o en el medio de la misma. Además, en los casos que el empleado no se encuentre disponible en ese momento, detalla cuantos minutos hace que está ausente. Este tipo de información es de utilidad, por ejemplo, para los momentos en que se necesita algo con urgencia, ya que permite saber si es posible o no contar con la persona requerida.

El Spark o Pidgin, se creó, por un lado, para agilizar las conversaciones. Mediante este soporte la información que se quiere enviar llega de manera instantánea y segura al receptor, y en consecuencia la respuesta también puede contar con esta cualidad de rapidez. Y, por otro lado, se planificó para que las conversaciones queden asentadas en un formato escrito digital, y se pueda recurrir a ellas en cualquier momento. Esto es así porque todos los empleados con acceso al chat, tienen la posibilidad de acceder al historial de las conversaciones que tuvieron con otros compañeros. Entonces como sistema de control y consulta es muy práctico, ya que, si en alguna ocasión se necesita recurrir a alguna conversación, se puede hacer fácilmente.

El origen de esta herramienta tiene que ver con el crecimiento de la organización, donde ya no era posible el diálogo cara a cara con todos los empleados, pues por cuestiones de estructura, no todos se encontraban trabajando en espacios cercanos. Entonces fue un medio para interactuar instantáneamente con un compañero que se encuentre, por ejemplo, en otro edificio.

Además, colaboró en el mejoramiento de la calidad de atención, pues los empleados con contacto directo con el socio ya no tenían que moverse de su escritorio para hacer una consulta a otro compañero. Esto repercute en la calidad, pues la consulta o el mensaje que se quiera transmitir, al no hacerse en voz alta, a través del teléfono o cara a cara delante del socio, puede ser ignorado por el mismo ya que no se entera de dicha conversación. Y de esta forma se logró agilizar y formalizar los procesos de comunicación.

La mayoría de los mensajes se transmitían por el chat interno, de hecho, el 60% de los empleados encuestados eligieron este medio como principal canal de comunicación interna de la empresa; ya que mediante estos se piden permisos, se pactan acuerdos, se negocian operaciones. Se interactúa con compañeros de otros sectores, con compañeros del mismo sector, entre jefes, entre empleados y jefes, jefes y gerentes, o gerentes y empleados. Por lo general, el lenguaje que se utiliza mediante esta herramienta es de carácter informal, aunque hay excepciones de acuerdo a quién se vaya uno a dirigir, y de acuerdo a qué temas.

Una característica muy importante a resaltar es que por medio del Spark, una persona puede mandar un mensaje general a todos los empleados. Ésta es la gran diferencia entre estos dos sistemas de chat: el Pidgin y el Spark. No todos los empleados cuentan con Spark, en su gran mayoría los empleados tienen Pidgin. Y este tipo de mensajes generales se utiliza para hacer conocer una información relevante a todos los empleados. Ejemplo de esto son: la desvinculación de un empleado, cuando se da a conocer el nacimiento del hijo de algún empleado, cuando hay que hacer pruebas de uniformes, cuando aparece algún objeto extraviado, cuando no funciona alguno de los baños y se solicita no acceder al mismo. Esos son todos los mensajes generales que se generan verticalmente. Pero a su vez, hay mensajes generales que se dan horizontalmente, por ejemplo, cuando algún empleado cumple años y su sector recolecta dinero para hacerle un regalo.

Hasta aquí se ha podido identificar el uso planificado y deseado de la herramienta, sus cualidades y beneficios. Pero como toda herramienta se materializa cuando es usada por alguien, cabe aclarar que a veces esos usos no corresponden con los deseados institucionalmente.

En este sentido, se puede identificar otro tipo de uso del sistema de chat interno. Mediante el mismo no solo se conversa sobre cuestiones laborales, sino que los empleados la utilizan para charlar sobre aspectos de su vida privada. Algunas veces, esto ha ocasionado inconvenientes porque provoca una distracción de las tareas laborales, y repercute en la eficacia de las mismas. Otro de los usos reales que se hace con la herramienta es, utilizarla para hablar con otro compañero aun cuando un socio se encuentra delante. Esto genera que el empleado no pueda lograr una escucha atenta y empática hacia el socio, pues está concentrado en otra conversación, y no presta atención a lo que el socio le está solicitando, lo que más de una vez ha causado inconvenientes.

Grupos de chat.

El chat grupal se creó para agilizar las conversaciones dentro del equipo de trabajo. El origen de esta herramienta, nuevamente, tiene que ver con el crecimiento de la organización, donde ya no era posible el diálogo cara a cara con todos los empleados del mismo sector, pues por cuestiones de estructura, no todos se encontraban trabajando en espacios cercanos. Al tener a los compañeros alejados, y querer comunicarles algo a todos, se tornó poco eficaz el diálogo cara a cara, e incluso el chat individual, porque ambos provocaban mucha pérdida de tiempo.

Es por esto que esta herramienta se ha incorporado para poder tener un diálogo fluido con los compañeros del sector sin tener que moverse de su lugar de trabajo. Esto es fundamental, principalmente, para los sectores que trabajan en contacto directo con el socio, pues mejora la calidad de atención. Se ahorra tiempo y se trabaja con mayor eficacia.

Cabe aclarar que ésta es una herramienta que se utiliza solo en algunos sectores de La Mutual, mayormente, en los más dinámicos y con mayor cantidad de empleados. Pues no es de uso común para todos: sólo la utiliza el sector que la necesita, porque ha hecho un pedido con anterioridad para que se configure la misma en los ordenadores.

Se puede ilustrar los usos reales que se hacen de dicha herramienta con un caso concreto. Por ejemplo, un sector que utiliza mayormente este soporte es uno dedicado a operaciones financieras: depósitos de cheques, de dinero en efectivo, transferencias, extracciones de dinero y solicitudes de préstamos. Los actores internos de dicho sector necesitan a una determinada hora hacer ciertas operaciones al sector de tesorería. Lo que le permite dicha herramienta es poder comunicarse con los compañeros para coordinar esos movimientos y que no se superpongan (ya que, si hay socios esperando ser atendidos, no puede haber más de un empleado realizando operaciones con tesorería). Así, entonces pueden comunicarse quién está haciendo qué en cada momento. No hace falta que ninguno de los empleados deje su puesto de trabajo, evita la interrupción de tareas y demuestra prolijidad en la atención.

Otro de los beneficios que tiene esta herramienta, es que permite comunicar de manera ágil y eficaz informaciones que se necesitan dentro de cada sector que la utiliza. Esto genera un discurso homogéneo, ya que en el mismo momento a todos les llega la misma información. Es muy usual en sectores con muchos empleados, los cuales todos utilizan sus computadoras porque es su medio de trabajo, entonces cualquier información relevante se escribe en el chat de grupo para ser leída por todos. Ejemplos de esto son: si algún compañero tiene que ausentarse algún día, si se tiene que retirar antes para hacer algún trámite fuera de los horarios de refrigerio, si otro sector brindó un tipo de información a algún integrante y éste debe hacerla conocer al resto de los compañeros, si hay alguna duda sobre un tema operativo del sector o si el jefe solicita algo con urgencia.

Mail.

Esta herramienta surge como medio para la formalización de las comunicaciones internas. Es el segundo canal comunicativo, elegido con el 30% de los encuestados como medio de comunicación interna más utilizados antes de la incorporación de la intranet.

Esto quiere decir que el mail viene a servir como soporte para jerarquizar cierta información. Mediante esta herramienta se busca que se transmitan los mensajes más relevantes, la información más duradera y permanente, la que es imprescindible que quede una constancia de la misma obligatoriamente, y la que no es necesario que se lea en el mismo instante en que se envía.

Ésta es la gran diferencia entre el uso estratégico del chat y el uso estratégico del mail. Si bien las dos son herramientas digitales, el chat se planifica que tenga un uso más cotidiano e instantáneo (aunque no siempre sea así) y el mail, por el contrario, tiene otro tipo de recepción y lectura. No siempre es leído en el instante.

Sin embargo, el mail tiene otros atributos por los cuales es necesario utilizar esta herramienta y no otra. Es un medio de comunicación interna que tiene alcance masivo. Otro de los atributos que definen al mail es que es un medio de comunicación interna con capacidad de almacenamiento personalizado.

A su vez, mediante el mail se informa al personal todo mensaje que se envía al público externo. Es decir, cada nueva información, cada campaña o promoción comercial que salga para los socios de La Mutual, previamente se les envía a todos los empleados vía mail para que tengan conocimiento de la misma al momento de lanzarse, y puedan responder dudas o derivar consultas. Entonces, nuevamente, se le puede distinguir el atributo de almacenamiento.

Cuando un socio consulta por alguna campaña comercial puntual, se puede recurrir al mail para brindar la información requerida.

Por su carácter formal, toda información masiva que se envíe a través del mail a todos los empleados de la organización debe ser controlada y autorizada por el gerente a cargo de las

comunicaciones, ya que es él quien envía este mail masivo. Se genera así una comunicación en dos tiempos.

Sumado a esto, un atributo fundamental por el cual se usa esta herramienta es que tiene la capacidad de enviar mensajes con diferentes formatos: imágenes, fotos, gráficos, documentos escritos. Por tal motivo, las invitaciones a los eventos, los informes mensuales de las reuniones de jefes, las promociones, las campañas comerciales, entre otros, se envían por esta vía.

Pero como sucede con toda herramienta de comunicación, existen ciertos usos reales que escapan a lo planificado. Hay ciertos mensajes que todavía no se envían por esta vía, y sí deberían hacerse. Sobre todo, los que tienen característica formal. Es fundamental que todos los mensajes con información importante y necesaria para el desarrollo de las tareas diarias queden almacenados en las casillas de correo y muchas veces esto no sucede. Sobre todo, con los empleados de mayor antigüedad, quienes durante años se manejaron dentro de la institución mediante la comunicación cara a cara o telefónica. Ellos son a los que les es más difícil cambiar sus hábitos, adaptarse a La Mutual en permanente crecimiento, y entender los nuevos fundamentos.

Además, si bien la casilla está preparada para que cada usuario la personalice y administre, dividiendo los mails por carpetas, para la búsqueda ágil de la información que se requiere, frecuentemente esto tampoco sucede. Cada vez que se necesita información puntual, que en algún momento se envió por mail, termina resultando más sencillo recurrir al teléfono y consultar con la persona que pueda saber ese tema, o preguntar al compañero de sector si tiene esa información de forma más accesible.

Hasta aquí se han desarrollado las herramientas de comunicación interna que configuran el mapa comunicacional de La Mutual. Cabe mencionar que, si bien se hizo una descripción minuciosa y detallada de cada una por separado, en la práctica estas técnicas de comunicación muchas veces se ejecutan de manera complementaria. Es muy frecuente que una comunicación que se establece cara a cara o por teléfono, después se deje asentada por el chat o el mail, ya que mediante éstas se permite tener constancia de lo acordado. La complementariedad del uso de las diferentes herramientas comunicacionales a nivel interno de la organización es algo que sucede día a día a cada momento con todos los empleados de la organización, pero a la hora de realizar un análisis es de total relevancia distinguirlas por separado y lograr interpretar sus usos planificados y sus usos reales.

Espacios de interacción.

Hasta aquí se ha analizado la comunicación difusionista de la organización, la cual es emitida por un/os actor/es determinado/s, mediante un soporte específico, que llega a su/s receptor/es. Pero bajo el marco de un estudio holístico-sistémico, resulta indispensable analizar

cuáles son los otros tipos de espacios habilitados para la interacción e intercambio de los actores internos a la hora de estudiar la comunicación interna de una organización concebida como un todo.

En este punto, se puede destacar que la institución cuenta con un espacio para los empleados que trabajan en sectores de atención al público, denominado internamente “la máquina”, que consiste en una máquina de café ubicada físicamente en la planta baja del edificio (que es donde se encuentran las áreas de atención), al lado de la escalera donde permanentemente circula personal. Ese es un espacio donde dos o tres personas (más no, porque no lo permite el espacio físico) puede reunirse a tomar un café e interactuar. Cabe destacar que sólo se pueden relacionar empleados que trabajan en sectores de atención, pues solo a ellos se les entrega seis fichas semanales, por lo que no pueden establecer conversaciones en ese espacio con áreas administrativas, operativas o de soporte técnico. Se plantea que en ese espacio no se puede estar más de cinco minutos y no pueden coincidir dos personas que trabajen en el mismo sector. Mayoritariamente, los empleados ya tienen delimitados los horarios en los cuales van a “la máquina”, previamente coordinados con sus compañeros de sector para no superponerse, y suelen ponerse de acuerdo con algún compañero de otro sector para generar un encuentro allí y entablar conversaciones.

Otro espacio de interacción que es relevante describir son los desayunos o almuerzos. Cada empleado tiene diariamente 30 minutos dentro de su jornada laboral para salir a desayunar o almorzar. Dentro de cada sector están organizados y cada empleado ya tiene estipulado en qué horario tiene su media hora de refrigerio, nuevamente esto está coordinado para no superponerse entre miembros del mismo sector (solo en algunos sectores pueden salir más de un integrante del mismo sector simultáneamente sin afectar el desempeño laboral). Cada día el empleado sale a la misma hora y se encuentra con los mismos compañeros, por lo que, entre ellos, se logra una mayor integración y se generan relaciones de mayor confianza...

A su vez, La Mutual cuenta con un espacio de interacción comunicacional llamado “Comisiones”, que consiste en un grupo de empleados que se reúnen periódicamente (una vez por semana, una vez cada quince días o una vez al mes, dependiendo de la comisión) para trabajar sobre una temática específica.

La Mutual cuenta con varias comisiones, por ejemplo: la Comisión de Acción Social, la Comisión de Ecología, el Comité Comercial, la Comisión de Uniformes, el Comité de Fiesta y Cultura. Cada una está constituida por empleados de diferentes cargos, incluidos jefes y gerentes, y desarrollan problemáticas al interior de las mismas relacionadas con la temática que abordan.

Las Comisiones se reúnen fuera de la jornada laboral (sólo el Comité de fiestas y la Comisión de Uniformes lo hacen en horario laboral), y consiste en una participación voluntaria y sin ser remunerada. En cada una se trabajan proyectos concretos, se plantean estrategias, y se

realizan acciones puntuales abocadas a su fin. Es un espacio donde el empleado puede desarrollar otras aptitudes o mostrar otra faceta profesional o personal diferente a su labor cotidiana.

Cabe aclarar que las Comisiones no son grupos abiertos, esto es importante a la hora de analizar los espacios de interacción de toda organización. Tampoco son espacios donde se incentive a participar a todo el personal, no que se vaya alimentando con la incorporación de nuevos miembros, ya que rara vez esto sucede. En su gran mayoría, son grupos de personas que en algún momento se incorporó porque les interesaba la problemática, y aún siguen perdurando así hasta el día de hoy. A su vez, los proyectos, las estrategias y las acciones que realiza cada una de las organizaciones no es algo que se haga saber, ni que se informe al resto de la organización, lo que las hace aún más cerradas y poco permeables a que se integren empleados nuevos.

Por otro lado, cada sector de La Mutual tiene, generalmente, una reunión mensual con su jefe a cargo. En estos espacios se genera otro tipo de interacción entre los compañeros de sector y el coordinador, que, si bien se realizan en una sala de reuniones de la institución, se logra conformar un ambiente distendido. Estos momentos tienen como finalidad que el jefe le comparta a su sector las novedades de la institución, los futuros cambios, las nuevas campañas comerciales, los objetivos para el sector, los premios, etc....

Pero, además, tiene la característica de ser un espacio de interacción e intercambio. Ya que esa reunión está totalmente habilitada e incentivada por parte del coordinador para que el empleado plantee sus dudas, sus quejas, incertidumbres, consultas y hasta proponga ideas. Se considera un momento rico para abrir debate sobre cuestiones internas del sector, poner en crisis modalidades de trabajo, y construir juntos propuestas de mejoras, ya que muchas veces en el día a día se hace difícil ponerse a pensar, reflexionar, dialogar en equipo y como equipo. Es por todo esto que es de total envergadura que éstas reuniones se lleven a cabo, al menos una vez al mes, y que se realicen con total compromiso.

En relación a esto, otro de los encuentros que se producen desde la institución para generar intercambio dentro de cada área son las cenas de fin de año del sector. Cada uno de los equipos de trabajo coordina una noche en la cual salen a cenar. En estos encuentros no se tocan ni plantean cuestiones laborales, sino que se busca generar un espacio distendido.

Hasta aquí se han detallado los momentos y lugares habilitados desde la organización para interactuar con los miembros de la misma. Los otros dos espacios que se generan para la interacción, anteriormente ya descritos, son el contacto cara a cara en pasillos o dentro del sector y las conversaciones por chat, ambos soportes también se utilizan para realizar la comunicación difusionista.

CAPITULO 4: INTRANET

Intranet es un sistema privado de información y colaboración que utiliza estándares y programas de internet. Es una red interna diseñada para ser utilizada dentro del ámbito empresarial u organizacional y consiste en organizar la información que ya está, utilizando herramientas de internet.

Las intranets transformaron las comunicaciones internas y la concepción del trabajo, gracias a sus posibilidades de intercambio y de cooperación entre equipos, poniendo en manos del empleado toda la información que necesita de una manera rápida y sencilla, ya que ésta ha dejado de ser secreta y fuente de poder individual para convertirse en colectiva y fuente de ventajas competitivas para la empresa.

Las percepciones sobre qué es una intranet varía según quien sea el interlocutor, pero desde un punto de vista más amplio podemos decir que “es una nueva forma de comunicarse y de organizar la actividad de la entidad, que conlleva a una nueva cultura de empresa”⁸. No hay una única definición: depende de lo que cada uno quiere que sea. Pero una intranet efectiva tiene relación con aspectos como la comunicación, la información, los procesos de actividad y las aplicaciones.

Si quisiéramos agregar otra definición podríamos decir que intranet es “una red de ordenadores interconectados que utilizan las personas para compartir recursos, información y conocimientos”⁹. La red es la “anécdota”; lo realmente importante son las personas, los recursos, la información y los conocimientos, así como los procesos y procedimientos de la empresa.

*“Due to the fact that intranets frequently cross organisational boundaries and touch all functional areas and departments, even the process of defining an intranet can be more complicated than first thought”.*¹⁰

En la actualidad son muchas las organizaciones que han adoptado herramientas de comunicación 2.0 como blogs, foros y redes sociales dejando atrás la comunicación unidireccional para transformarse en verdaderas intranets sociales donde trabajar en equipo, colaborar, compartir y dialogar. Las intranets son redes internas que no se limitan a informar, sino que generan valor gracias a la participación de los usuarios, fomentando el sentimiento de pertenencia.

Pero, para ello sea posible es necesario tener en cuenta una serie de recomendaciones:

–La Intranet debe resultar útil para todos y cada uno de los públicos internos. Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta las necesidades y objetivos de cada uno a la hora de determinar los contenidos de la misma. Los empleados son el público más complejo, sensitivo y sensible de

⁸ D'ALOS-MONER, Adela, 2002, "Intranets: sonrisas y lágrimas", enero- febrero 2002, www.elprofesionaldelainformación.com

⁹ Íd.

¹⁰ BLACKMORE, Paul, "Intranets: a guide to their design, implementation and management", London Aslib, 2001.

la organización. Ellos creen que han ganado el derecho a que se les comunique de manera regular y progresiva sobre lo que sucede en la organización.

– Es vital facilitar la búsqueda de información de forma rápida y sencilla. Si además se va más allá de los contenidos, incorporando sistemas que tengan en cuenta otros criterios como las valoraciones de los usuarios, lograremos crear más valor añadido.

– Resulta esencial contar con información actualizada en la intranet, comunicar las modificaciones y los nuevos contenidos a aquellos usuarios a quienes les pueda interesar.

– La interfaz debe ser sencilla de utilizar tanto para navegar por sus contenidos como para añadir información o hacer modificaciones.

– Los usuarios deberán registrarse para acceder a la intranet. De esta forma será más sencilla la interacción entre los mismos. Si a esto se le añaden perfiles con datos profesionales como el sector en el que se desarrollan, información personal y la posibilidad de compartir notas, imágenes, vídeos y enlaces, se creará una red social interna facilitando las conexiones entre las personas, tanto profesionales como sociales.

– Es necesario incentivar la participación de los usuarios. Para ello deben contar con libertad para publicar y editar contenidos. Es necesario tener la capacidad de moderar en un momento dado, pero, por norma general, hay que confiar en los profesionales de la organización para que generen contenidos y los compartan sin necesidad de intermediarios ni censura previa. Es evidente que el público interno es el aliado más fuerte de la organización, pero también puede transformarse en el mayor oponente de la misma. Asimismo, se debe premiar a los usuarios que más contribuyan a la creación de contenidos y la resolución de dudas, para fomentar la generación de conocimiento colectivo.

– Para legitimar la intranet como un soporte de comunicación interna es necesario que esté respaldada primero por la dirección de la organización. Si el equipo directivo no participa difícilmente lo harán el resto de empleados.

Implementación de intranet

La Mutual de la Asociación Médica de Rosario incorporó una intranet a su sistema informático el día 3 de enero del 2016, a través de un proyecto presentado por parte de empleadas. El objetivo principal de la implementación de la herramienta fue unificar la información para facilitar el acceso a la misma y mejorar la calidad de atención a sus asociados, disminuyendo el tiempo de espera de estos y otorgándoles información correcta.

La implantación de una intranet es un proceso modular y flexible, cuyos principales objetivos son: cubrir las necesidades de información para el correcto desempeño de las tareas de los empleados, generar una más y mejor comunicación, colaboración e intercambio de información a nivel interno, que propicie una eficaz gestión del conocimiento y una mejora del

proceso de toma de decisiones en el ámbito de nuestra organización. Conseguir estos objetivos supone, pues, el éxito de nuestro proyecto.

Para conseguir los objetivos, se establecen una serie de factores de éxito que van a conformar el grueso de la estrategia:

1. El apoyo y liderazgo de la alta dirección.
2. Asegurar la satisfacción de las necesidades de información de los usuarios.
3. Asegurar contenidos de calidad en el sistema: información crítica para la empresa.
4. Asegurar una gestión de información que elimine duplicidades y carencias, y que obtenga rendimientos económicos tanto tangibles como intangibles.
5. Asegurar la integración de procesos de trabajo en el sistema.
6. Asegurar la implantación de sistemas y canales de comunicación, que mejoren la colaboración y el intercambio de información, y ayuden a aflorar el conocimiento tácito en la organización.
7. Asegurar la amigabilidad, usabilidad y eficacia del sistema.
8. Asegurar la accesibilidad y una ágil recuperación o localización de información de calidad.
9. Asegurar la ágil producción de documentación electrónica, materia prima del sistema.
10. Asegurar una eficaz distribución de los documentos electrónicos en el sistema.
11. Asegurar que los empleados de la organización adquieran la cultura informacional suficiente como para implicarse en el proceso de información, que conozcan qué recursos hay disponibles, que los utilicen, que tengan capacidad para evaluar la fiabilidad de una información, que sean capaces de organizar y comunicar información y que valoren y compartan la información como un activo de gran valor para la empresa, teniendo siempre presente la inevitable resistencia al cambio.
12. Asegurar que la intranet se constituya como un sistema que apoye el desempeño del trabajo fundamental de la organización, facilitando su tarea los trabajadores, de forma que les ayude a generar valor en sus procesos, en la atención a sus clientes, proveedores, socios, etc.
13. Asegurar el paso de la gestión de la información a la gestión del conocimiento.
14. Facilitar el trabajo en equipo y aumentar la cohesión de los grupos.
15. Planificar en función de lo que se puede hacer.
16. Vender beneficios, no tecnología.
17. Realizar una tarea de promoción interna desde el principio.
18. Crear un equipo inicial de trabajo e integrar en él a los mejores profesionales, asegurando el soporte del departamento correspondiente, y que además hagan partícipes a los empleados de la organización del proceso, para, en definitiva: “implicar, implicar e implicar a las personas”. (D’Alòs Moner, 2002)

Las Intranets tienen más que demostrado su importancia organizacional en la gestión del conocimiento aumentando el factor de éxito en la organización que la utiliza adecuadamente. Las intranets se están actualizando en cuanto a servicios más rápidos que el propio internet sobre todo porque son para públicos más controlados que generalmente responden a una organización que posee derechos sobre los contenidos de esta y los niveles de control seguridad son mayores, esto suele revertirse positivamente en la organización en cuanto a la gestión del conocimiento.

“Five years on from a time when pioneering organisations first implemented corporate-wide Intranets (Aslib, 1996) and claimed massive costs savings in reprographics and publishing, these same organisations are now realising that the technology can offer greater rewards. With the advent of more sophisticated technology and applications, that greater reflect core business aims, the Intranet has become recognised as a strategic tool to nurture the identification, sharing, and creation of an organisation's intellectual and knowledge assets. In short, many large organisations now regard their Intranet as the corporate memory”¹¹

Los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la organización nos confirman que el 85% de ellos utiliza diariamente la intranet, mientras que el 15% restante no lo hace por falta de costumbre. El 95% considera que pueden expresarse libremente en ella, hacer propuestas, mostrar habilidades y creen que la implementación de la intranet mejoró el clima laboral de la organización.

¹¹ Íd, pág.37

CAPITULO 5:

“BENEFICIOS DE LA INTRANET Y LA IMPORTANCIA DE SU DISEÑO”

Beneficios de intranet.

Entre las ventajas que posee la intranet se puede destacar principalmente el rápido acceso a las informaciones de la organización y de cada sector específicamente. Con ella se puede conseguir un trabajo más eficiente y trabajadores más informados que se sientan parte de la empresa, además de ser una herramienta donde se pueden compartir impresiones y conocimientos, donde todos pueden aportar, la intranet es un elemento para asegurar la instantaneidad, la coherencia y la unidad de información que se va construyendo.

Con intranet se pueden compartir los conocimientos y ayudar a crear una cultura empresarial más fuerte por medio de la información, haciendo más fáciles los procesos de comunicación y creando mayores lazos entre todas las partes de la empresa.

Los beneficios de la herramienta o soporte comunicativo tienen que ver también con que ayuda en la motivación de los empleados, en la interacción, el feedback y la participación de los mismos. En este sentido, esta plataforma permite que los usuarios puedan colaborar y participar, haciendo comentarios, proponiendo ideas y proyectos, logrando así que cada uno de los integrantes se sienta participe y se genere un sentido de pertenencia. La intranet enriquece así la experiencia diaria mediante la diversidad de opinión y genera decisiones más sólidas y confiables. Contribuye a la interacción entre los empleados que no se conocen, o que no tienen conexión por trabajar en distintos lugares físicos. De este modo, colabora en conectar y relacionar a los trabajadores de distintas filiales logrando establecer lazos y reconocimientos entre ellos.

La intranet es un espacio para construir, informarse y mostrarse. En el día a día a veces no hay tiempo de “lucirse” y los aportes pueden hacerse desde la herramienta. Esto contribuye a fomentar la escucha y la integración de los trabajadores dentro de la entidad, para generar nuevas formas de relacionarse.

Lo que busca lograr la intranet, entre otras cosas, es que todos los empleados conozcan los mismo, tengan la misma información y hablen con un mismo discurso, coherente y homogéneo, lo cual se traduce en la coherencia institucional.

Por último, es necesario administrarla correctamente para que esté preparada como una herramienta de trabajo, que sirva para comunicar la información que ya está de un modo más eficaz, interactivo y dinámico.

Los primeros datos estadísticos de la implementación de intranet en la Mutual son a partir del mes de mayo donde la cantidad de visitantes diarios era apenas de 65 empleados sobre un total de 260; al mes de julio la cantidad de visitantes ascendió a 111 empleados y al mes de agosto a

202 con una duración de 10 min por visita. Esto nos demuestra que con el correr del tiempo los empleados comenzaron a darle importancia a la nueva herramienta.

La encuesta realizada nos muestra que la gran mayoría de los empleados (60%) consideraban al chat interno y al mail (30%) como canales de comunicación interna más utilizados respectivamente antes de la intranet. Pero ambos canales no cumplían con la necesidad de inmediatez y fácil acceso a la información requerida sobre todo para aquellos empleados que se desempeñan en la atención al público y necesitan dar respuestas instantáneas ante las consultas de los afiliados. Hoy por hoy, los empleados consideran intranet como su principal referente comunicacional. El 80% de los encuestados reconoció que les facilita y agiliza la búsqueda de información necesaria para la labor diaria primero, y una herramienta que les permite interactuar con el resto de los compañeros.

Beneficios corporativos.¹²

Apart from the obvious cost savings in reprographics, organisations quickly observed additional benefits arising as the Intranet began to transform the way in which the organisation was communicating and refining business processes.

Los principales beneficios de estas transformaciones son:

- La distribución del uso de la información.
- Permitir que la experiencia y las habilidades intelectuales sean explotados ampliamente.
- Fomentar equipos para trabajar y crecer juntos.
- La eliminación de las barreras departamentales.
- Mejora de las comunicaciones multi-funcionales.
- Permitir una mayor colaboración entre los empleados distribuidos geográficamente.
- La vinculación de las oficinas remotas.
- Cambiar la naturaleza del trabajo y del empleo.
- Remodelación de la gestión y las estructuras de poder.

Diseño

A la hora de diseñar una intranet, es necesario tener en cuenta una serie de elementos y parámetros importantes, para asegurar que una vez que esté creada y en funcionamiento sea coherente con la imagen corporativa de la organización.

Para que guarde la máxima coherencia con la imagen tendremos en cuenta:

- Que aparezca el logotipo de la organización en todas las secciones
- Cuidar la combinación de colores, que tengan relación con el logo

¹² BLACKMORE, Paul, "Intranets: a guide to their design, implementation and management", London, Aslib, 2001.

- Los estilos y tipografía de texto. La claridad y legibilidad, serán premisas básicas. Se intenta que la lectura sea fácil y atractiva.
- La simplicidad y organización de los contenidos.
- El menú de navegación debe aparecer en todas las ventanas
- La organización de los contenidos tiene que ser clara, con pestañas visibles y con una estructura simple e intuitiva que invite al uso
- El lenguaje empleado tiene que ser sencillo y comprensible.
- Es importante que cuente con un buzón de sugerencias y una encuesta de satisfacción, lo cual colabora a una mejora constante.

Contenido de la intranet:

Para sacar el mayor provecho posible de la intranet son necesarias algunos ingredientes que se consideran imprescindibles a la hora de su desarrollo.

1. Seducción: la intranet debe seducir para atraer al usuario, lo cual se consigue con un diseño cuidado y adecuado a la imagen de la organización.
2. Sorpresa: la intranet debe sorprender constantemente para formar parte de la actividad diaria del empleado. Los recursos gráficos, tales como las animaciones, videos, efectos sonoros... ayudan a conseguirlo.
3. Convicción: la intranet DEBE formar parte de la actividad diaria, para eso debe incluir todos los elementos necesarios para que sea una herramienta de trabajo imprescindible.

Toda intranet debe tener tres componentes básicos: un directorio que estructure el contenido, un buscador de páginas e información específica y las noticias sobre las novedades de la organización y de las personas que en ella trabajan.

La intranet de la Mutual de AMR se implementó primero con un fuerte contenido social que ayudara a captar la atención de todos los empleados, simulando ser una especie de “red social”. Comenzaron publicando recordatorios de cumpleaños de compañeros, fotos de las últimas fiestas de la Mutual y de la Asociación Médica, juegos, reportajes, etc. Una vez superada esa etapa de adaptación y de reconocimiento se decidió comenzar a incorporar información “útil”, como las campañas comerciales, los números de internos, las fotos de los empleados, el sector en el que trabajan, organigrama y un buscador. Actualmente, la herramienta posee todo tipo de información y se encuentra en constante actualización.

De los 260 empleados que hoy posee la Mutual, 233 son usuarios de intranet. Los 33 empleados que no están registrados son aquellos que o tienen acceso a una PC.

En el diseño de la intranet es muy importante prever la información que va a salir fuera de la organización, esto quiere decir que se debe planificar la información que se va a publicar de modo que se asegure transmitir una única imagen corporativa, un mensaje coherente con lo que la organización es y con lo que dice ser.

Sin porcentajes exactos aun, pero los relevamientos obtenidos por la organización muestran, de acuerdo a la cantidad de visitas en las publicaciones, que la mayor demanda es de información institucional sobre la social.

Los horarios pico de visitas a la herramienta son en los horarios de ingreso, lo cual se traduce en se que comenzó a utilizarla como punto de partida del día laboral; y en las últimas horas de trabajo ya como parte del esparcimiento.

CONCLUSIÓN

Al comienzo de esta investigación, la comunicación interna dentro de la Mutual de socios de AMR era, y en menor medida continúa siendo, básicamente difusionista.

A pesar de la incorporación de una herramienta de comunicación interna como lo es la Intranet, aún la organización carece de estrategias de comunicación en base a la planificación, creación de contenido y transmisión de dicha información, que incentive y motive a cada empleado en general y particular. Por lo tanto, es necesario replantearse constantemente qué decir, cómo decir y por qué canal para que comunicación se enriquezca, sea útil, actualizada y pueda generar en la organización toda y en cada empleado en un sentido de pertenencia y cultura comunicacional apropiada.

El plan de comunicación no debe ser una pieza estática, sino que tiene que ser continuamente revisada por el equipo que se encargue de su gestión, dado que la comunicación es un hecho dinámico que debe estar caracterizada por su flexibilidad y su capacidad de adaptarse a las prioridades y a los objetivos de cada momento o situación. Convengamos que la gestión de comunicación debe estar presidida por la agilidad y necesita alimentarse de manera sistemática con las orientaciones de la alta dirección para reaccionar con acierto y celeridad ante los cambios que se produzcan tanto en la empresa como en su entorno.

ANEXOS 1

ENCUESTAS

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

LA FLUIDEZ Y LA RAPIDEZ DE LA INFORMACIÓN, LO INSTANTANEO DE LAS NOTICIAS, LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN, LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS EMPLEADOS.

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Conocer a los compañeros y fluidez de información

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Dar respuestas acertadas

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Buscar lo que necesito

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra: falta de costumbre

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Acceso a la información y conocer el resto de los compañeros de otras filiales

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Información actualizada para todos por igual, sociabilidad

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Mismo discurso para todos, recreación.

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Saber un poco de todo

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra falta de costumbre

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Inmediatez de información

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Encontrar respuestas

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Búsqueda de datos concretos

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

Conocer más a mis compañeros y tener más información actualizada.

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?

SI NO

2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?

Mail Pidgin Teléfono

3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?

SI NO

4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?

Diaria Semanal Mensual Otra

5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?

Sí, mucho Poco No, nada

6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?

SI NO

7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?

Mucho Poco Nada

8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?

Gerente Gral. Intranet Jefe de sector

9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?

toda la información en un solo lugar

Encontrar las últimas campañas comerciales y los números de internos.

Encuesta de satisfacción acerca de la implementación de la herramienta comunicativa intranet.

Subrayar la respuesta correcta:

1. ¿Cree que puede expresarse libremente dentro de la organización?
SI NO
2. ¿Cuál cree que era la forma de comunicación interna más utilizada antes de la intranet?
Mail Pidgin Teléfono
3. ¿Utiliza la herramienta comunicativa INTRANET?
SI NO
4. Si la utiliza, ¿Con qué frecuencia?
Diaria Semanal Mensual Otra
5. ¿La Intranet le facilita la búsqueda de información Institucional?
Sí, mucho Poco No, nada
6. ¿Cree que puede expresarse libremente en la Intranet?
SI NO
7. ¿Cree que la Intranet mejoró el clima laboral de la institución?
Mucho Poco Nada
8. ¿Quién es su referente de comunicación actualmente?
Gerente Gral. Intranet Jefe de sector
9. ¿Qué crees que benefició la herramienta Intranet dentro del organización?
Nada

BIBLIOGRAFÍA

BERCERUELO, Benito, “*Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*”. Valencia. RGM. 2011

BLACKMORE, Paul, “*Intranets: a guide to their design, implementation and management*”. London. Aslib. 2001.

BLANC, Maximiliano, “*Radiografía de la comunicación interna en la Argentina*”. 1º ed. Buenos Aires. BW Comunicación Interna. 2013.

CAPONIGRO, Jeffrey, “*The Crisis Counselor. A step-by-step Guide to Managing a Business Crisis*”. Lincolwood (Chicago). Contemporary Books, 2000

COSTA, Joan, “*Imagen Corporativa en el siglo XXI*”. Buenos Aires. La Crujía Ediciones. 2006.

D'Alòs-Moner, Adela, “*Intranets: sonrisas y lágrimas*”. En: *El profesional de la información*. v. 11, n. 1 (enero-febrero 2002), pp. 4-8

DI GÉNOVA, Antonio Ezequiel, “*Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*”. 1ª ed. Buenos Aires. Ugerman Editor. 2012

NIELSEN, Jakob. “*Diseño de intranets*”. En: *Usabilidad: diseño de sitios web*. Prentice Hall, 2000. pp. 264-294.

REY LENNON, Federico y BARTOLI PIÑERO, Javier, “*Reflexiones sobre el management de la comunicación*”. Buenos Aires. La Crujía Ediciones. 2008.