

HARDWARE ORGANIZACIONAL PARA FRECUENCIA PARA CIRCULAR
ELABORACIÓN BOLETÍN DE MANUAL REVISTA DE ACCIÓN
TABLERO AVISOS ESTRATEGIA MENSAJE CONTENIDO CIRCULAR
ESTRUCTURA MEDIOS EMISOR INTERNOS POR FORMATO
MEJORA ACCIÓN INTENCIONALIDAD CIRCULAR BOLETÍN GESTIÓN
CONCEPTOS EMISOR DE QUIÉN COMUNICACIÓN MEJORA ESTILO
ORGANIZACIONAL FORMATO REPORTAJE ARTÍCULO ENTREVISTA
INSTITUCIONAL REVISTA EN MEMORANDA LAS CONCEPTOS CON
EMPRESAS PLANIFICACIÓN CIRCULAR CONTENIDO FRECUENCIA
HERRAMIENTAS RETROALIMENTACIÓN ORGANIZACIONES PARA
CONTENIDO CIRCULAR REVISTA MANUAL OBJETIVO COMO MEJORA

campus



virtual



Universidad Madero Campus Virtual

Job César Romero Reyes

Rector

Joaquín Ramírez Buentello

Vicerrector académico

Jimena Becerra Domínguez

Coordinadora de Educación Continua y Campus Virtual

Hilda Gabriela Hernández Flores

Brenda Corina Ortíz Tetlamatzi

Autores

Beatríz A. Cruz Olivares

Responsable Académica de Campus Virtual

Daniela Elisa González Izaguirre

Diseño Editorial

Primera edición: Febrero 2017

ISBN:978-607-7543-32-9

Universidad Madero

Camino Real a Cholula 4212

Col. Ex hacienda La Concepción Buena Vista

CP. 72150

Puebla, Pue. México

**HARDWARE ORGANIZACIONAL PARA FRECUENCIA PARA CIRCULAR
ELABORACIÓN BOLETÍN DE MANUAL REVISTA DE ACCIÓN
TABLERO AVISOS ESTRATEGIA MENSAJE CONTENIDO CIRCULAR
ESTRUCTURA MEDIOS EMISOR INTERNOS POR FORMATO
MEJORA ACCIÓN INTENCIONALIDAD CIRCULAR BOLETÍN GESTIÓN
CONCEPTOS EMISOR DE QUIÉN COMUNICACIÓN MEJORA ESTILO
ORGANIZACIONAL FORMATO REPORTAJE ARTÍCULO ENTREVISTA
INSTITUCIONAL REVISTA EN MEMORANDA LAS CONCEPTOS CON
EMPRESAS PLANIFICACIÓN CIRCULAR CONTENIDO FRECUENCIA
HERRAMIENTAS RETROALIMENTACIÓN ORGANIZACIONES PARA
CONTENIDO CIRCULAR REVISTA MANUAL OBJETIVO COMO MEJORA**

Hilda Gabriela Hernández Flores
Brenda Corina Ortiz Tetlamatzi

ÍNDICE

Introducción.....	7
-------------------	---

SECCIÓN I. Conceptos básicos en medios internos de comunicación

1.1 ¿Qué son los medios internos de comunicación?.....	10
1.2 Principales medios internos de comunicación.....	13
1.3 Importancia de los medios en los procesos de gestión interna.....	16
1.4 Funciones de los medios internos de comunicación.....	18
1.5 Proceso de planificación de los medios internos de comunicación.....	19

SECCIÓN II Medios internos y su proceso de elaboración

2.1 Medios de comunicación con soporte software.....	24
2.1.1 Memoranda.....	25
2.1.2 Circular.....	28
2.1.3 Boletín.....	31
2.1.4 Revista.....	34
2.1.5 Tablero de avisos.....	42
2.1.6 Manual organizacional.....	47

MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON SOPORTE HARDWARE

2.2.1 Programas audiovisuales.....	54
2.2.2 Circuito interno de televisión.....	58
2.2.3 Intranet.....	58

SECCIÓN III Recomendaciones finales.....

65

Referencias bibliográficas.....	67
---------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Clasificación de los medios internos según soporte y flujo.....	15
Tabla No. 2 Ventajas y desventajas del tablero de avisos.....	46
Tabla No. 3 Contenido de un soporte audiovisual de acuerdo con sus funciones.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Proceso de comunicación interna.....	11
Figura No. 2 Propósitos de la comunicación interna.....	17
Figura No. 3 Proceso de planificación de los medios o canales formales.....	21

Introducción

Las organizaciones hoy día requieren de herramientas que les permitan soportar un sistema efectivo de comunicación interna y de continua transmisión de la cultura organizacional como parte de los procesos inherentes a la misma. Lograr esto no es tarea fácil sin embargo, una planeación de la comunicación interna y de los medios que la transportan, permitirá alcanzar este objetivo de una manera más adecuada. En este sentido los medios internos de comunicación cobran una importancia estratégica logrando una red de comunicación que permite circular los mensajes clave de la organización permitiendo el flujo y en ocasiones, la retroalimentación de la información.

Los medios internos de comunicación tienen diferentes formas de gestionarse y de ser elaborados y planificados de acuerdo a los requerimientos de la organización en la que son utilizados, por ende, cada uno responde a circunstancias diferentes de estructura, contenido y diseño. Sin embargo, a pesar de ser llevados a la práctica de manera distinta, los medios internos tienen características similares entre sí y obedecen a lineamientos específicos que hacen de ellos canales eficaces de transmisión de información que permean los datos significativos de la empresa o institución hacia sus públicos con el fin de coadyuvar al alcance del objetivo organizacional.

De esta manera este libro presenta en tres secciones una guía teórico-práctica sobre la elaboración de los medios internos de comunicación dentro de las organizaciones, desde aquellos que son básicos en el proceso de la comunicación interna, el tipo de información que deben contener y su estructuración, buscando con ello, aportar información que sirva a estudiantes y académicos del área y a los profesionales de la comunicación en las organizaciones. El libro comprende tres apartados, en el primero se establece un marco teórico de los conceptos básicos sobre medios internos, en el segundo, se tocan los aspectos prácticos de los mismos como estructura, contenido, ventajas y desventajas que al momento de elaborar un canal de comunicación, deben considerarse y en el tercero se abordan recomendaciones finales.

Finalmente se espera que esta guía de medios internos hardware-software cumpla con el objetivo de ofrecer parámetros a las organizaciones respecto a la estructuración de las herramientas primordiales de comunicación interna en las organizaciones que apoyan los procesos organizacionales no sólo de las grandes empresas, sino incluso de pequeñas organizaciones que quieran desarrollar sus canales de comunicación interna o hacer reestructuración, innovación o uso eficiente de los ya existentes dentro de sus procesos comunicativos.

HARDWARE ORGANIZACIONAL PARA FRECUENCIA PARA CIRCULAR
ELABORACIÓN BOLETÍN DE MANUAL REVISTA DE ACCIÓN
TABLERO AVISOS ESTRATEGIA MENSAJE CONTENIDO CIRCULAR
ESTRUCTURA MEDIOS EMISOR INTERNOS POR FORMATO
MEJORA ACCIÓN INTENCIONALIDAD CIRCULAR BOLETÍN GESTIÓN
CONCEPTOS EMISOR DE QUIÉN COMUNICACIÓN MEJORA ESTILO
ORGANIZACIONAL FORMATO REPORTAJE ARTÍCULO ENTREVISTA
INSTITUCIONAL REVISTA EN MEMORANDA LAS CONCEPTOS CON
EMPRESAS PLANIFICACIÓN CIRCULAR CONTENIDO FRECUENCIA
HERRAMIENTAS RETROALIMENTACIÓN ORGANIZACIONES PARA
CONTENIDO CIRCULAR REVISTA MANUAL OBJETIVO COMO MEJORA

SECCIÓN I.

Conceptos básicos en medios internos de comunicación.

La comunicación interna está considerada como una herramienta de gestión. Costa (2006 p.219) la define como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”, por ello lograr una comprensión de los medios internos de comunicación implica verlos como una vía que transporta toda la información de la organización con diferentes fines y con distintos públicos receptores para su interacción eficiente. Su elaboración, su estructura y su contenido deberán atender a los elementos básicos de su configuración. Esta primera sección plantea la conceptualización de los medios internos, para una clasificación de los mismos a partir del hardware y el software, su gestión y la planificación del sistema de soporte en medios internos.

1.1 ¿Que son los medios internos de comunicación?

Dentro del proceso de la comunicación se encuentra determinado el canal o medio como uno de los elementos que lo constituyen y que hacen posible la conexión entre emisor y receptor. El canal es el vehículo en el que la información puede ser transportada para que el receptor sea partícipe de lo que el emisor quiere hacerle saber y por tanto se convierte en un referente importante a la hora de dirigir los esfuerzos dentro de un sistema comunicativo eficaz.

Dentro de las organizaciones, los canales formales o medios internos, como son comúnmente llamados, se convierten en una herramienta importante dentro de la comunicación organizacional interna pues se habla ya no sólo de un emisor y un receptor sino de diferentes emisores, diferentes receptores y una gran cantidad de mensajes cargados con determinada intencionalidad; así los medios o canales requieren una gestión más planificada ya que esta gama cada vez mayor de canales incluyen las diferentes formas de comunicación tanto verbal como no verbal, lo cual requiere de un seguimiento de los flujos comunicativos internos así como de las diferentes formas de difusión para completar un proceso de comunicación integral que a continuación se muestra en la figura 1:

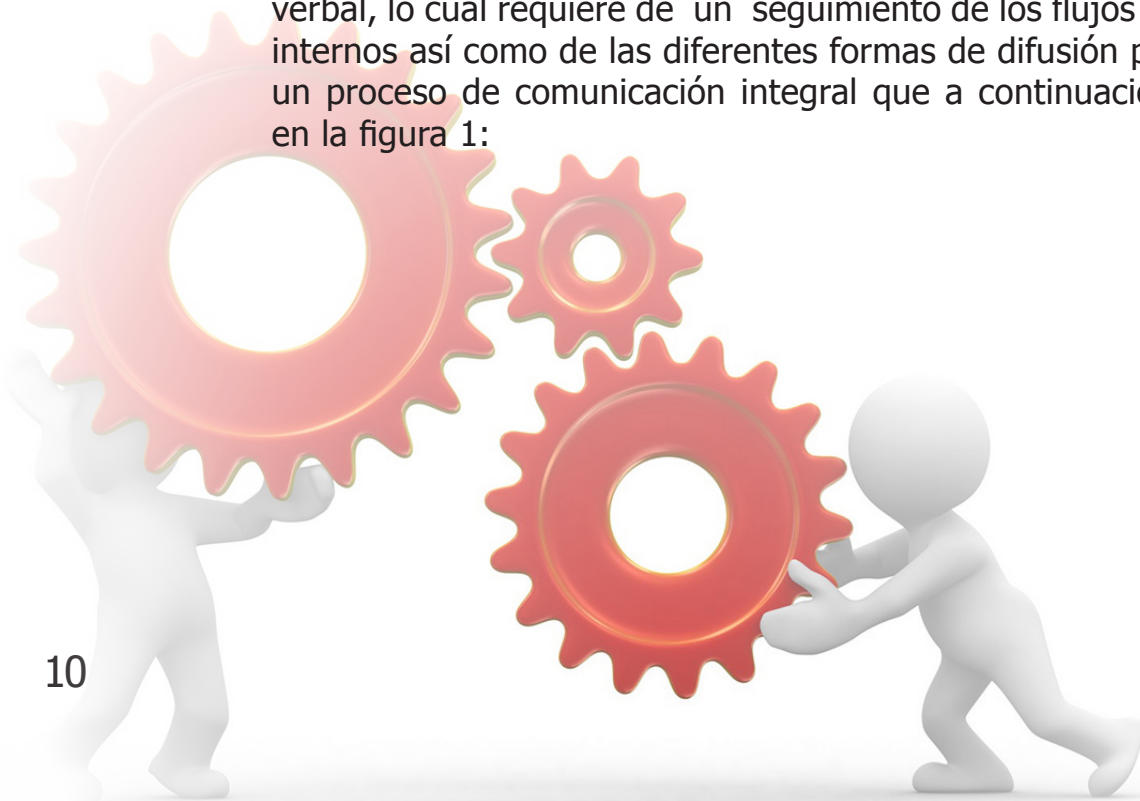
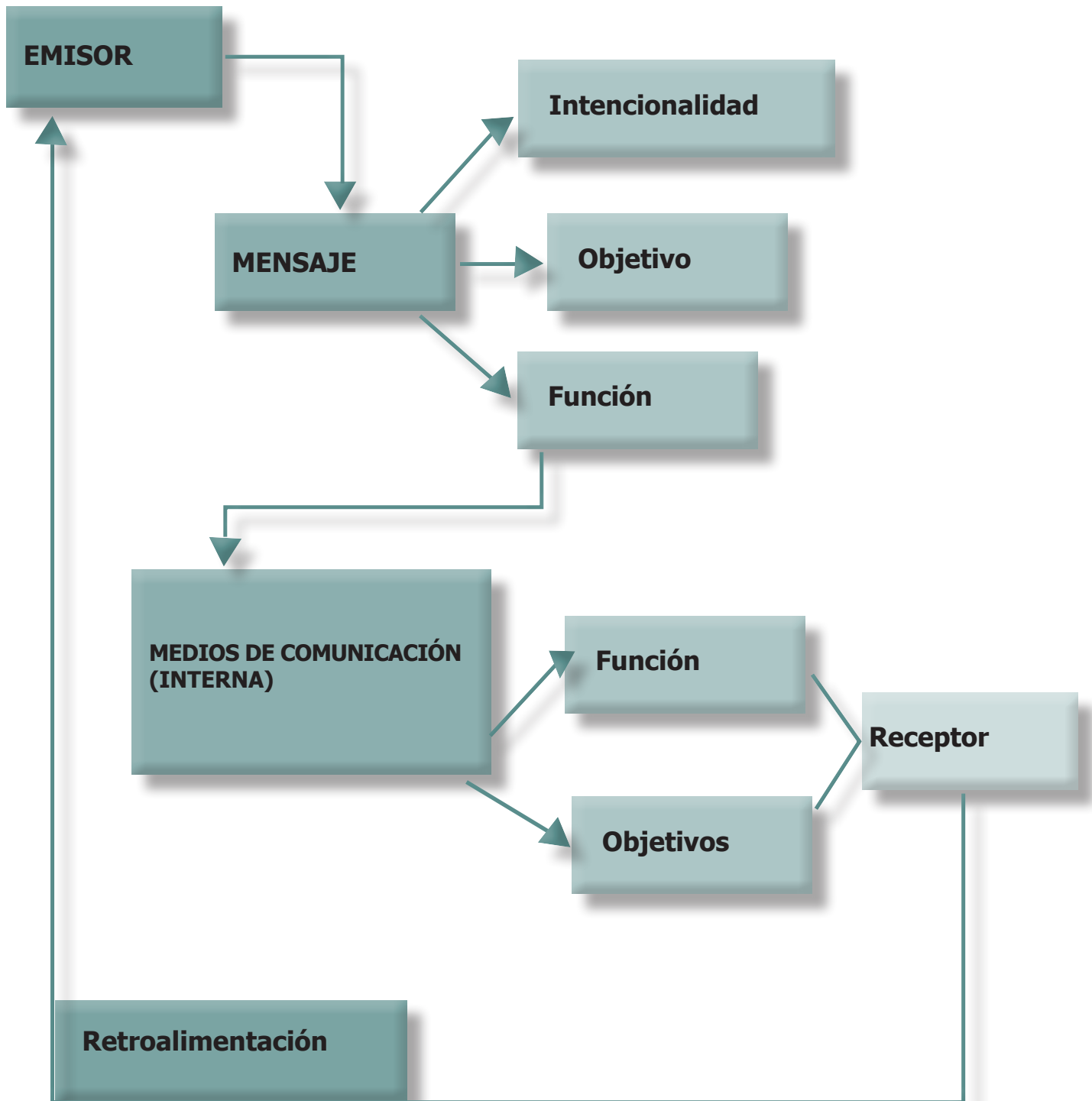


Figura No. 1 Proceso de comunicación interna

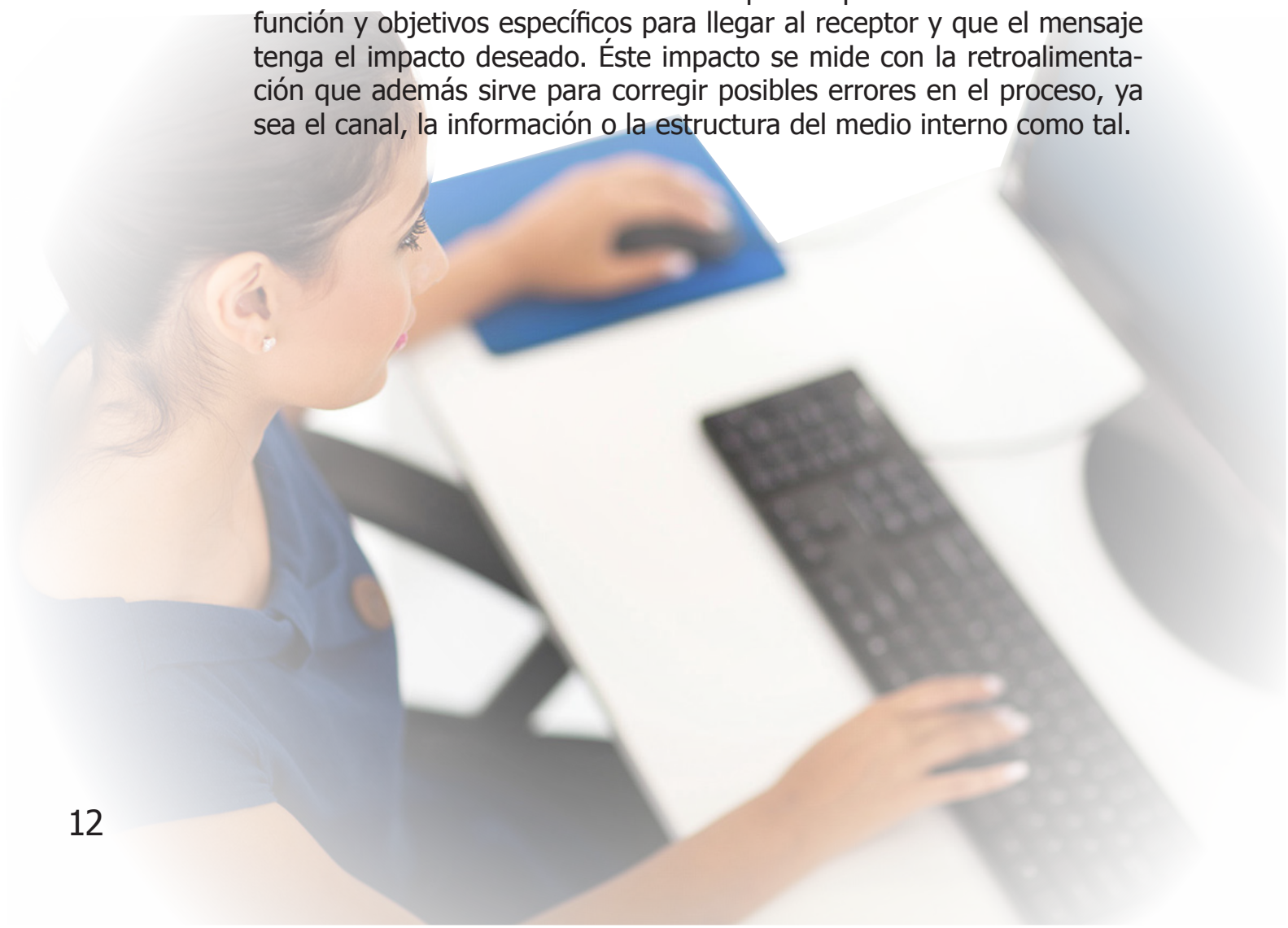


Elaboración de las autoras, 2014.

En este esquema puede apreciarse el proceso comunicativo a nivel interno con los diferentes elementos que lo componen. Esto supone un marco de acción a nivel interno el cual debe ser planificado y basado en las políticas y cultura de la organización. En primer lugar está el emisor quien decide enviar un mensaje a un receptor con determinada intencionalidad, con un objetivo establecido que se pretende alcanzar y con una función específica ya que éste mensaje responde a los propósitos de la comunicación interna u organizacional en general.

Emisor y receptor están ligados por pertenecer simplemente al sistema organizacional formal pero su relación debe constituir un encuentro sistemático y organizado para hacer de la comunicación una herramienta eficiente. Ambos también cambian de posición en el esquema comunicativo de acuerdo a quien decide mandar determinado mensaje.

Se encuentra también el medio o canal que cumple del mismo modo una función y objetivos específicos para llegar al receptor y que el mensaje tenga el impacto deseado. Éste impacto se mide con la retroalimentación que además sirve para corregir posibles errores en el proceso, ya sea el canal, la información o la estructura del medio interno como tal.



1.2 Principales medios internos de comunicación

Cuando se busca que un mensaje sea transmitido eficientemente y sobre todo que cumpla con el objetivo con el que es enviado, es necesario también que el medio o canal utilizado sea el más adecuado para lograr la aceptación del receptor y entonces se generen los cambios que se desean. Por esta razón en el sistema comunicativo en las organizaciones, el número de medios por el que se busca hacer llegar algún tipo de información, es cada vez mayor y el incremento va en función tanto de las características de los públicos a los que se envía, como de la importancia que adquiere en la comunicación interna y a la multiplicidad de canales, gracias a los avances tecnológicos de hoy. Así los medios de comunicación responden a diferentes flujos, redes y tipologías de la comunicación interna y cumplen diferentes funciones en el sistema de las organizaciones.

De acuerdo a Andrade (2005 p.23) la comunicación interna tienen como objetivo " respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna , reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización, sus productos y sus servicios".

Las herramientas de la comunicación interna o canales formales que los autores en la materia manejan, a veces difieren entre sí, sin embargo los que casi siempre destacan y de los que se hace mención en esta guía son: memoranda, circular, boletín, revista, tablero de avisos, manual organizacional, programas audiovisuales, circuito interno de televisión y la intranet.

Cada uno de estos medios sigue un flujo de comunicación diferente, el cual responde a un propósito determinado. Las actividades de comunicación incluyen la delimitación de qué flujos siguen los diferentes medios con los que una organización cuenta, para establecer cuáles pueden ayudar a cumplir con los objetivos tanto comunicativos como con los generales de la organización.

En la tabla No. 1 se ofrece una clasificación de los medios de acuerdo con los flujos que sigue la comunicación interna y con el soporte que tiene cada uno de ellos para dar una perspectiva sobre como se pueden establecer mejores relaciones entre los públicos organizacionales, al delimitar canales en todos los sentidos.

Tabla No. 1 Clasificación de los medios internos según soporte y flujo

	ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
HARDWARE	<ul style="list-style-type: none">-Intranet-Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none">-Programas audiovisuales-Circuito interno de TV-Intranet-Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none">-Intranet-Correo electrónico
SOFTWARE	<ul style="list-style-type: none">-Boletín-Revista	<ul style="list-style-type: none">-Memoranda-Circular-boletín-Revista-Manual organizacional-Tablero de avisos	<ul style="list-style-type: none">-Memoranda-Circular-Boletín

Fuente: Elaboración de las autoras con base en Hernández, R. (en Fernández, C. 2002)

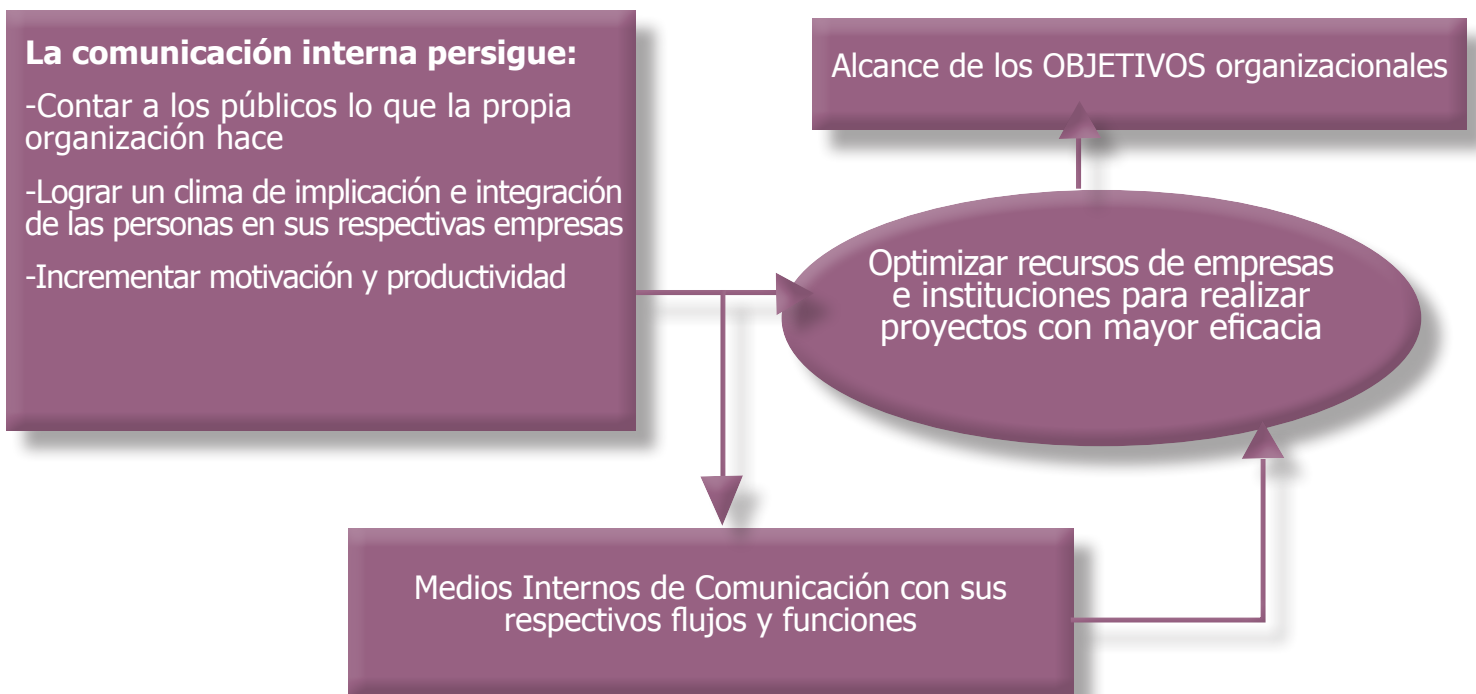
1.3 Importancia de los medios en los procesos de gestión interna.

La comunicación interna es un eje fundamental de la comunicación organizacional puesto que los esfuerzos de una organización en rubros externos tienen que estar primero vinculados al interior. Y para que pueda ser posible efectuar cambios o la ejecución de acciones específicas al interior de las empresas es necesario que los medios por los que se realiza este propósito sean reconocidos, formen parte de las estrategias de comunicación y que con base en esto sean planificados y gestionados y se conviertan así en "medios para la ejecución de conductas sistemáticas", (Hernández en Fernández Collado, 2000), es decir en conexiones entre los subsistemas de la organización para dar respuesta a las necesidades inherentes de cada uno de estos.

Los mensajes que se transmiten a través de los canales formales de la organización cumplen a la vez diferentes funciones dentro de lo que se conoce como comunicación interna y no pueden en este sentido estar desvinculados, además si se habla de una comunicación estratégica, los medios, al ser parte importante de este proceso, no pueden sino apoyar la estrategia del negocio y en este sentido tienen una relevancia indiscutible como apoyo a los objetivos generales.



Figura No. 2 Propósitos de la comunicación interna



Elaboración de las autoras con base en Morales, 1998.

1.4 Funciones de los medios internos de comunicación

Sin duda alguna, la utilidad de la comunicación en la organización radica en destacar las funciones que ésta desempeña y que ayudan a que todo funcione en conjunto y responda de una u otra manera al flujo de la información y de los procesos, tanto en el aspecto de la realización de actividades como en las relaciones interpersonales que se dan en ese espacio de convivencia, ambas situaciones son importantes y requieren de un soporte de flujos y canales para que todo camine hacia las metas de comunicación y organizacionales propuestas.

Es así que los medios de comunicación interna sirven como un sostén sobre el que se delimitan los objetivos comunicativos y por ende los de la estrategia de medios y así ambos están correlacionados y planificados de tal modo que su proceso de gestión se logre de la mejor manera en la organización. Arrieta (1991) propone cuatro funciones propias de la comunicación organizacional, que se retoman incluso para los medios internos de comunicación, partiendo de las funciones que cumplen los medios comunicativos en general:

- a) Función de integración (del personal)
- b) Función de creación, apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo.
- c) El diagnóstico, evaluación y conformación del clima social y organización prevalente.
- d) El apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional.

Si se busca un mejor impacto en el público interno, habrán de tomarse en consideración estas funciones en conjunto para con ello, hacer de la práctica de la comunicación organizacional y sus medios, un elemento imprescindible para cualquier organización que busque ser eficazmente comunicativa.

1.5 Proceso de planificación de los medios internos de comunicación.

En general en las organizaciones, aunado a la particular forma como se elabora cada medio interno, se encuentra un paso básico, que es el proceso que se debe seguir en la planificación de los medios, hacer posible un canal de comunicación y sobre todo lograr que éste cumpla con los objetivos para los que fue creado y para los públicos a los que va dirigido, estos elementos deben ser correspondientes con los objetivos de la comunicación interna y de la estrategia o plan comunicativo global de la organización. A continuación se plantean una serie de cuestionamientos que deben tomarse en cuenta a la hora de la planificación de medios internos, puesto que todos ellos, responden a cuestiones claras y dan una perspectiva más amplia acerca de qué se va a comunicar y cómo es posible comunicarlo eficientemente.

- a) ¿Qué lineamientos son los que deben seguirse o establecerse a la hora de estructurar los contenidos de los mensajes de los medios internos?
- b) ¿Cuál es el propósito que el medio interno debe cumplir para la organización que es elaborado? ¿Los objetivos del medio justifican de algún modo la existencia del mismo?
- c) ¿Cómo se verá afectado el emisor o las áreas de la empresa con el nuevo flujo comunicativo?.
- d) ¿Cómo se entrelazan las diferentes funciones que cumple el medio en el orden y la coherencia que deben existir en las emisiones informativas?



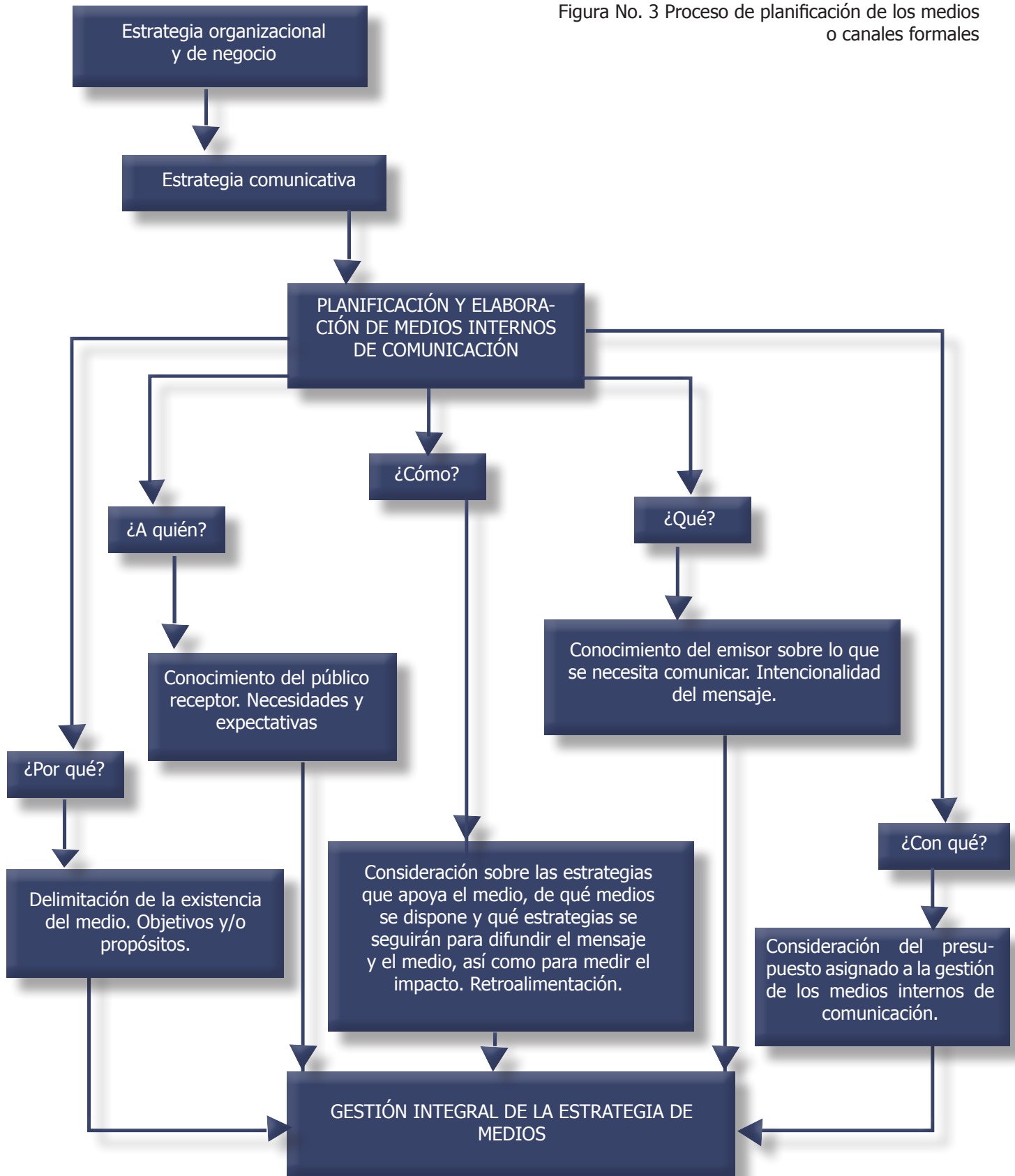
De la misma manera es importante considerar los siguientes elementos en el sistema integral de medios internos:

- 1) Hay que tener conocimiento de los receptores, sus necesidades y expectativas, así como de la manera en que se entiende lo que se comunica e incluso si se considera algún cambio o reestructuración en el sistema de medios.
- 2) En el proceso de elaboración de los medios internos también se debe considerar el aspecto económico, para saber qué porcentaje del presupuesto total es asignado a la gestión de los medios.
- 3) Como en todo proceso debe existir retroalimentación, la cual funciona como una evaluación para corregir desviaciones del medio o bien para implementar cambios que beneficien la sistema integral de comunicación y por ende los medios internos como soporte de la estructura y la cultura organizacional.

Los puntos anteriores se proponen como una forma sencilla de partir hacia una estructuración de mensajes dentro de los medios internos de comunicación con contenidos que sean más propios y por tanto constituyan esfuerzos atinados como herramientas comunicativas que beneficien el proceso de gestión de los medios.

La figura No. 3 esquematiza a continuación este proceso de planificación. Cada uno de los pasos propuestos responde a una pregunta dentro de la elaboración de los medios y constituyen ejes de ejecución de acciones de comunicación.

Figura No. 3 Proceso de planificación de los medios o canales formales



Fuente: Elaboración propia. 2014

HARDWARE ORGANIZACIONAL PARA FRECUENCIA PARA CIRCULAR
ELABORACIÓN BOLETÍN DE MANUAL REVISTA DE ACCIÓN
TABLERO AVISOS ESTRATEGIA MENSAJE CONTENIDO CIRCULAR
ESTRUCTURA MEDIOS EMISOR INTERNOS POR FORMATO
MEJORA ACCIÓN INTENCIONALIDAD CIRCULAR BOLETÍN GESTIÓN
CONCEPTOS EMISOR DE QUIÉN COMUNICACIÓN MEJORA ESTILO
ORGANIZACIONAL FORMATO REPORTAJE ARTÍCULO ENTREVISTA
INSTITUCIONAL REVISTA EN MEMORANDA LAS CONCEPTOS CON
EMPRESAS PLANIFICACIÓN CIRCULAR CONTENIDO FRECUENCIA
HERRAMIENTAS RETROALIMENTACIÓN ORGANIZACIONES PARA
CONTENIDO CIRCULAR REVISTA MANUAL OBJETIVO COMO MEJORA

SECCIÓN II.

Los medios y su proceso de elaboración.

Esta sección ahonda en la estructuración de cada medio interno de comunicación y plantea recomendaciones generales acerca de cómo deben elaborarse. La importancia del apartado radica en hacer ver las diferencias, ventajas y desventajas de cada medio, para que a partir de ellas se pueda determinar cuál de ellos responde de mejor manera a los objetivos y estrategias de la comunicación interna propias de la organización. Por lo tanto a continuación se enlistan bajo este esquema, los medios internos comúnmente usados en las organizaciones. A su vez se clasifican y explican, de acuerdo a su método de difusión, en software y hardware.

2.1 Medios de comunicación con soporte software

La comunicación está presente en diferentes ámbitos, en el organizacional adquiere un gran valor debido a las actividades y los cambios a los que se exponen las diferentes áreas que intervienen en los procesos al interior y exterior de las mismas. Para que la información se convierta en un conjunto de datos significativos que ayuden al logro de los objetivos, esta debe ser congruente con el sistema de la organización y su filosofía corporativa y, por tanto, debe estar integrada en un marco contextual comunicacional coherente con la organización. Para que esto sea posible es necesario que se haga uso de diferentes herramientas comunicativas, no de una sola, sino de varias, con el objetivo de que entre todas soporten el aparato comunicativo a través de las diferentes formas o modalidades del lenguaje verbal y no verbal.

La modalidad verbal se presenta de manera oral y escrita. En el contexto organizacional ambas se interrelacionan y complementan para darle mayor énfasis al discurso institucional. En 1984 Goldhaber propone una clasificación de los medios internos de comunicación a partir de su método de difusión, en la que retoma actividades de comunicación oral y escrita. La modalidad de comunicación escrita es aquella que hace uso de la palabra para materializar y darle significado a un conjunto de datos que se contextualizan en un tiempo y espacio determinados pero que perduran a través del tiempo. Este tipo de comunicación aunque acompañado principalmente por reuniones y otras formas de comunicación oral es la que más se utiliza en la elaboración de los medios internos por poseer mayores ventajas, además de que abarca una amplia gama de actuación en la organización, sin que por esto se excluya a medios cuyo soporte sea alguna forma de tecnología, pues esta ha aumentado el alcance de las posibilidades comunicativas y ambas se complementan.

A continuación se enlistan los canales de comunicación tradicionales que utilizan principalmente comunicación escrita entre los que están: la memoranda, la circular, el boletín, la revista interna, el tablero de avisos y el manual organizacional, cada uno con propuestas acerca de su contenido, estructura, formato, estilo, frecuencia y distribución, que proveen un marco de referencia para su elaboración y gestión dentro de la organización.

2.1.1 Memoranda

Este tipo de documento “tiene como función transmitir con exactitud a varias personas una misma información, registrar y archivar la información” (García, 1998 p. 28). Es de carácter individual y es breve, además de que se envía cuando hay información urgente, tiene un sentido de coordinación y de seguimiento de información en diferentes aspectos relevantes a procesos organizacionales.

¿Cómo se elabora una memoranda?

En primera instancia se define el objetivo de la misma, después se delimita la información que debe ser enviada y a quiénes debe ser enviada, dependiendo de este punto se define que tratamiento se debe dar al mensaje, generalmente se recomienda que el máximo número de personas a las que se envía no sea de más de diez ya que por sus temáticas se establece por áreas, jefes de departamento, etc. El flujo que sigue una memoranda tradicionalmente es descendente y en ocasiones horizontal.

Estructura

La forma que se le da a una memoranda es muy sencilla y en general mantiene estrecha relación con una circular. García (1998) propone lo siguiente.

"A": Nombre de a quién se dirige

"DE": nombre del remitente

"ASUNTO": Razón por la que se envía el documento

"FECHA": Día, mes y año de envío

Una vez que se han estructurado dentro del documento estos puntos, se encuentra el escrito redactado de manera breve, debe ser firmado junto a donde se establece el emisor de la minuta.

CONTENIDO:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'García', is centered below the 'CONTENIDO:' label.

Contenido

La temática que se aborda dentro de una memoranda es en realidad sencilla y por tanto su elaboración es muy conveniente cuando se necesite transmitir información acerca de:

- Decisiones acordadas en reuniones o conferencias
- Confirmar y dejar constancia de decisiones o acuerdos. (García, J. 1998)
- Darle seguimiento a determinado tema o asunto como proyectos, concursos, plazas, etc.

Frecuencia

En realidad no hay una periodicidad establecida pues ésta depende de la información que se genere, sin embargo puede proponerse entre semanal y mensualmente.

Formato y Estilo

Debe ser conciso y tratar un solo tema. Párrafos cortos, se recomienda no más de tres párrafos bien estructurados con ideas clave. No debe abarcar más de una cuartilla para facilitar su lectura, y tratar de preferencia un solo tema”

Distribución

Se hace llegar al lugar de trabajo o área a través de la persona encargada de ésta. Hoy día también se envía vía correo electrónico o en aplicaciones compartidas con las que cuenta la organización para esta función.

Desventajas

- Los temas que pueden tratarse dentro de una memoranda son limitados, ya que sólo sirve para hacer recordatorios sobre algunos asuntos.
- Debido a que no es tan formal, puede no obtener la importancia que se requiere.
- Si no hay seguimiento sobre su entrega y los acuerdos, pierde totalmente el sentido y objetivo para la que fue creada.

2.1.2 Circular

Es un escrito dirigido a un sector de la organización o a su totalidad, se caracteriza por su facilidad en la distribución impresa o electrónica, en ella se dan a conocer mensajes con determinadas temáticas de índole organizativa tanto administrativas, avisos, convocatoria de reuniones, etc. (Castillo, 1996).

¿Cómo se elabora una circular?

La circular informa a los miembros de la organización o a un sector sobre algún tema o acontecimiento que por su importancia compete a un grupo extenso de la organización y se necesita dar conocer de manera eficiente. Por ésta razón se debe establecer qué tipo de información se va a enviar, el público al que va dirigido y el objetivo que se persigue: informar, invitar, persuadir, convocar, etc. Este tipo de comunicación es básicamente descendente pero podría emplearse horizontalmente en requerimientos muy específicos de información a sectores de grupos grandes dentro de la organización.

Estructura

El criterio para estructurar una circular es unificado en todas las comunicaciones, lo único que cambia es el contenido. Es importante que se siga dicho criterio para que haya una línea discursiva clara y sobre todo que el público interno pueda familiarizarse con este medio. Martín (2003) recomienda que para que haya mayor referencia y comprensión de la información que se envía, se toquen los puntos siguientes:

- Tema tratado (titular o encabezado)
- Departamento emisor
- Fecha emisión
- Codificación correlativa (texto)
- Descriptores de localización: nombre y firma de la persona que emite el escrito al final de la circular y centrado o nombre del departamento que la emite.

Contenido

En general puede tratarse cualquier tipo de información que concierne a la empresa y que necesite hacerse llegar de manera instantánea o urgente. De este modo a través de una circular se dan a conocer órdenes, nuevas políticas o cambios en ellas, se aclara algún asunto o bien se usa para hacer algún recordatorio.

Al ser un medio de fácil distribución y sencillo en su elaboración complementa perfectamente otro tipo de comunicaciones. Normalmente la información fluye de niveles superiores, sin embargo puede utilizarse también horizontalmente para coordinar actividades en departamentos o áreas.

Frecuencia

No hay una periodicidad establecida, sin embargo el envío de una circular puede oscilar entre semanal y trimestralmente.

Formato y Estilo

Es preciso que la información mantenga un estilo formal, debido a la importancia e interés que debe generar. La extensión de una circular puede ir de media hasta una cuartilla, sin saturar de información. Se recomiendan párrafos cortos pero claros y concisos que vayan al punto principal que se está tratando.

Distribución

Se hace llegar directamente al departamento al que se dirige, al lugar de trabajo de los receptores de la información. Del mismo modo la persona responsable de la tarea de difundir el medio debe asegurar la eficiencia en el proceso de impresión y recepción aún cuando este fuera electrónico o enviarlo por ambas vías. Para empresas con lugares de trabajo distribuidos en diferentes zonas o regiones se recomienda el uso de correo electrónico o los espacios especiales para comunicados en las intranets o en los tableros de avisos.

Desventajas

- Debido a su formato y a que la información es concreta y limitada puede no cumplir completamente su cometido de aclarar algún asunto.
- Ya que no tiene una periodicidad fija puede no tomarse en cuenta como un canal formal de comunicación.
- Puede no ser leído, ya sea por falta de interés, por falta de difusión o bien por un inconveniente en su distribución.

2.1.3 Boletín

El boletín es otro de los canales de comunicación que más se utilizan dentro de las organizaciones por complementar al periódico o revista interna pues llena algunos vacíos que éstos tienen tanto en contenido como por la "rapidez e instantaneidad" que presenta. La principal función que cumple es la de informar al ofrecer una selección de informaciones de las áreas que componen a una empresa pero también puede tener una función social si se enfoca en proveer datos que no estén ligados únicamente a la realización del trabajo y que ayuden a establecer un desarrollo integral en los empleados. Nuevamente todo depende del enfoque que la organización en la que es gestionado le dé. Una consideración importante sobre este medio es que se puede delimitar para cada tipo de público, es decir puede haber uno para altos mandos y uno para empleados y aunque el contenido, en esencia mantiene su estructura, los datos cambian de acuerdo a las necesidades de cada público.

¿Cómo se elabora un boletín?

Ya que los boletines llenan vacíos de información de la revista o periódico interno y son por tanto un importante canal de comunicación, se necesitan definir los temas que aparecerán en cada edición y obviamente que se conozca qué tipo de información necesitan los empleados. Ésta debe exponerse de manera sucinta. La colaboración de las personas que laboran en la organización es del mismo modo que en la revista, un punto crucial para lograr el éxito del canal, aunque la responsabilidad general recae sobre la o las personas que conforman el consejo editorial y que en empresas grandes son parte del equipo de comunicación corporativa o interna.



Estructura

La forma de tratamiento de la información enviada a través de este canal es básicamente el mismo de una nota informativa, debido a que debe ser sucinta y clara, por lo que no pueden incluirse artículos o reportajes. Si para la realización del boletín intervienen diferentes personas, puede hacerse explícito el nombre de quién recolectó y redactó la información. El orden de la información puede variar desde la de la compañía en general hasta la información general que se comparte sobre otros temas o participación en crucigramas o juegos, en realidad esto depende del surgimiento e importancia de la información a compartir y de cómo decida acomodarse. Por lo general puede ir desde una cuartilla hasta 4 ó 5, el tamaño varía según la cantidad de información y su acomodo dentro del formato.

Contenido

En general dentro de un boletín puede ser tratado cualquier tipo de información. Es importante que se incorpore, por ejemplo en empresas que cuentan con diferentes gerencias o plantas, además de información de la compañía en general, datos que permitan conocer lo que se hace en otras zonas y que se fomente del mismo modo que en todos los canales de comunicación, la cultura de la organización.

Bland (1992), recomienda que dentro de un boletín u hoja informativa se incorporen datos sobre la producción o logros de venta, detalles de la introducción de nuevos procesos, la instalación de equipo y cambios en la reorganización de la empresa o departamento, descripciones de la labor de las áreas a los empleados que no están directamente relacionadas con ellos, campañas de seguridad, programas de sugerencias, aspectos personales de la hoja informativa como nacimientos, matrimonios, defunciones, retiros, logros deportivos y sociales, resultados de competencias y nombramientos, actividades a nivel local fuera de la planta que sean de interés para los empleados, descuentos de empresas locales, juegos y recomendaciones en general. Es importante que se incentive la participación de la gente que labora en la empresa dentro del boletín para que aporte información y nuevas ideas para las siguientes ediciones y siga siendo un medio atractivo, al contener información fresca y novedosa que los mismos miembros de la organización aportan y comparten.

Frecuencia

Algunos autores plantean que un boletín no tiene una periodicidad establecida puesto que su elaboración está supeditada a la aparición de mensajes urgentes o eventos y noticias de importancia y en este caso se recomienda tratarlo como un canal frecuente, sin embargo un boletín puede ser usado como un canal con una periodicidad fija en el que los temas (y por tanto su uso) se establecen dentro del plan de comunicación. Esto no sólo aplica para organizaciones grandes, también las medianas y las pequeñas pueden hacer uso de él ya que es un medio viable en costos. La periodicidad del boletín puede ser entonces mensual o bimestral, su diseño depende mucho de la capacidad económica de la organización así como de la forma en que se plantee el uso del mismo.

Formato y Estilo

Para el caso de un boletín es recomendable el uso de frases y párrafos cortos, que expongan de manera clara el hecho tratado, haciendo fácil y dinámica la lectura. No se utiliza el uso de secciones puesto que esto haría difícil la categorización de la información, en este caso es mejor hacer uso de títulos y subtítulos que atraigan la atención y que engloben en una oración lo que se va a tratar en la nota. Se puede también hacer uso de un nombre para el boletín, para que sea mejor identificado. Se incluye también el logo de la organización, el número consecutivo de aparición y la fecha (sólo mes y año) y en alguna de las partes de la portada se establece que es un medio de comunicación interna.

Distribución

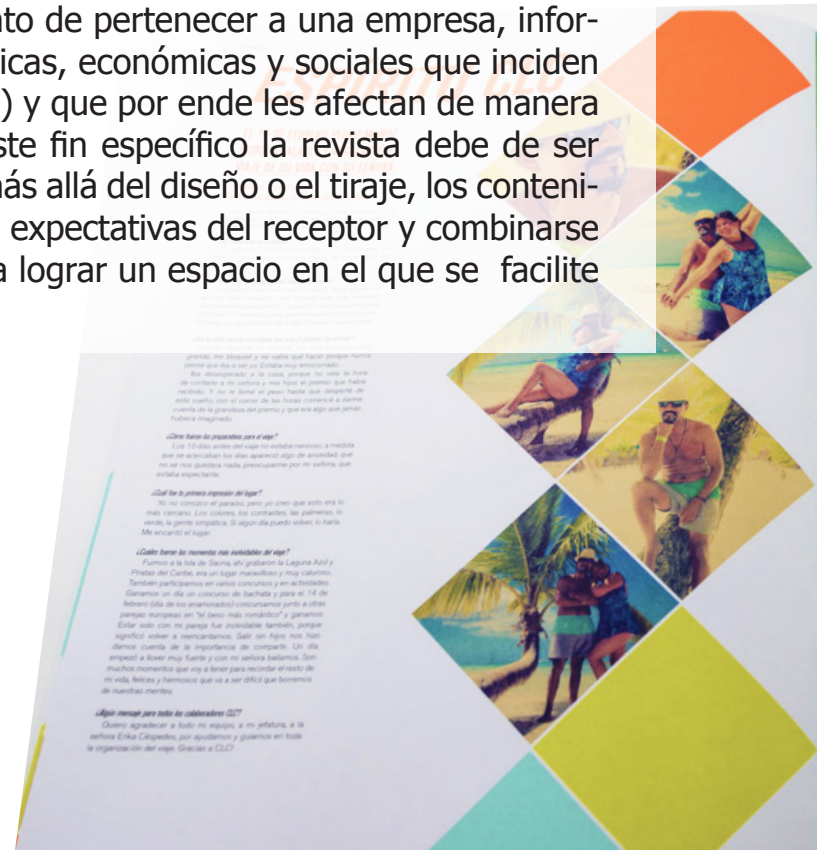
Es importante que el boletín llegue de manera rápida a los empleados, esto debido a la naturaleza del medio. Se puede repartir personalmente, al lugar de trabajo o bien, se pueden dejar en puntos estratégicos en donde los empleados los vean y los recojan. El sistema de correo interno o mensajería interna de la empresa es también una opción. Ésta misma dinámica es seguida en las regiones en donde una empresa tiene presencia con un paso que antecede: el gerente o la persona responsable de la comunicación recibe el paquete con el número de boletines correspondiente y entonces procede a hacerlo llegar a cada uno de los empleados de acuerdo con el sistema de distribución establecido.

Desventajas

- Al ser una extensión de la revista interna las personas pueden ya no estar interesadas en leerlo.
- Genera también costos elevados.
- Ya que va dirigida a todo público puede haber personas que se sientan excluidas por no sentirse tomadas en cuenta en las publicaciones que mencionan a los empleados.
- Si no se genera suficiente información en la empresa podría ser complicado mantener la periodicidad si es que esta establecida.

2.1.4 Revista interna

Antes de la aparición de la web dentro de las organizaciones, la revista interna o house organ ocupaba el primer lugar como la herramienta de comunicación más utilizada. Actualmente, aunque algo desplazada por la intranet, se sigue considerando como una eficaz forma de comunicación escrita por la versatilidad de contenidos, de diseño, así como por el alcance que puede tener, pues aunque el flujo que sigue es principalmente descendente incluye también el ascendente y el horizontal. La finalidad de la revista interna es servir de lazo entre los miembros del personal y crear el sentimiento de pertenecer a una empresa, informándoles de las cuestiones técnicas, económicas y sociales que inciden sobre ésta (Rico y Lorente, 2004) y que por ende les afectan de manera directa o indirecta. Al cumplir este fin específico la revista debe de ser elaborada con calidad, es decir más allá del diseño o el tiraje, los contenidos deben estar adecuados a las expectativas del receptor y combinarse con los objetivos del emisor para lograr un espacio en el que se facilite el intercambio de ideas.



¿Cómo elaborar una revista?

Para realizar una revista es necesario que una vez considerado el presupuesto destinado a su creación, se definan los objetivos y los temas que acompañarán la edición. Cada empresa debe ajustar los temas basados en una planeación y por supuesto considerar el estilo de la publicación.

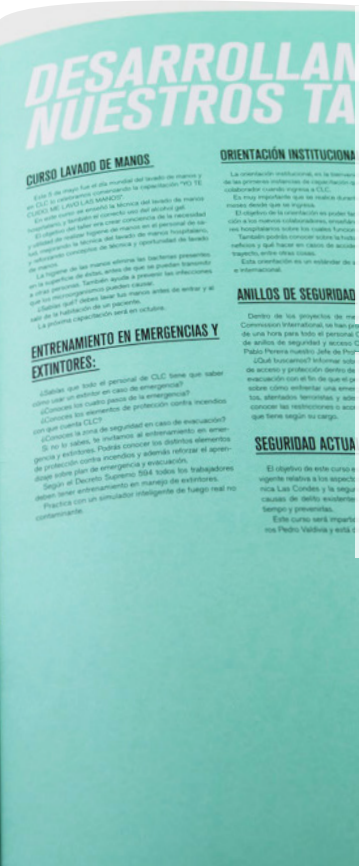
En las empresas el formato de las revistas y en general de los medios internos está diseñado para transmitir la filosofía organizacional, tomando como referencia lo anterior es que se delimita la línea discursiva y gráfica, es decir colores, extensión y los tópicos que se desarrollan en cada una de las secciones y ediciones de la revista, además de que cada medio cumple funciones distintas dentro del conjunto de propósitos de la comunicación.

El responsable de la edición de la revista o comunicador interno debe encargarse de la ardua tarea de optimizar la comunicación, pues no se debe olvidar que cualquier estrategia de medios está inserta en la estrategia comunicativa global y todo trabaja en conjunto por lo que una revista interna no debe ser el único soporte de la estrategia y gestión de medios internos.

Estructura

Este punto es fundamental para que haya coherencia en los mensajes, el receptor pueda comprender de manera clara la intención por la que es enviada la información y por supuesto haya la posibilidad de darle novedad a cada una de las ediciones puesto que como menciona Arrieta (1991) el primer paso para crear una estructura de contenido consiste además en conocer las posibilidades de variedad, ritmo y acomodo del material que se desea publicar.

Cada uno de los mensajes que se envían debe lograr una forma específica de comunicar y contenidos claros que aporten a la identidad del empleado con la organización y al conocimiento de la misma en función de sus logros, su reputación y lo que a diario se lleva a cabo en la misma.



La estructura puede basarse en los géneros y secciones periodísticas típicas con una pequeña adecuación a los tipos y estilos de la organización, incluso el lenguaje clave que se utiliza, esto con la intención de darle mayor sistematización a la información contenida y a su trasmisión como parte de la estrategia de comunicación. La edición misma debe tener un carácter y personalidad propios de las líneas informativas de medios tradicionales similares a esta, de opinión o híbridas que ayudan a que se produzca la reacción de información y conocimiento que se espera en el receptor, además como menciona Fernández (2007) haciendo alusión a la comunicación pública, la exigencia de la calidad está determinada por el tratamiento periodístico de las informaciones. Se retoman aquí los siguientes géneros:

La editorial: En el caso de las revistas internas, la editorial trata de manera sucinta la temática general del número y por supuesto mantiene una postura acerca de ese tema, estableciendo de ese modo la opinión que la empresa y/o la dirección general tiene respecto al mismo, en algunos momentos especiales de la organización, como aniversarios, crisis, nuevos productos o servicios, también se utiliza para mandar un mensaje en este sentido a través del medio. Es así que la editorial trata de mantener argumentos sólidos y convincentes para que los lectores comprendan la importancia y el esfuerzo que el canal tiene para cumplir objetivos tanto del negocio como los comunicativos. La editorial también es adecuada para proporcionar algunos datos sobresalientes y para invitar a colaborar en posteriores números como actividades de integración e identidad dentro de la organización.

La noticia: Este género es el más conocido y utilizado. La nota informativa tiene el propósito único pero sólido de dar a conocer determinado hecho sin establecer posturas o críticas respecto a lo que se comenta. Las fotografías que la acompañan pueden ayudar a dar idea de lo que se redacta o bien por sí solas pueden cumplir también la función de nota. Este estilo debe básicamente responder a las preguntas básicas del ejercicio periodístico: qué, quién, cómo, dónde y por qué al menos en los dos primeros párrafos.

La crónica: Es una narración que va contando los hechos de acuerdo a cómo se fueron presentando. Procura dar un panorama de la forma en que se presentó dicho suceso y a diferencia de la nota se puede establecer juicios e interpretaciones. En sí es una forma agradable de exponer sucesos o eventos dentro de la organización como un aniversario, la cena de navidad, etc.

El reportaje: Es también una narración que habla sobre determinado tema y que abunda en información respecto al mismo puesto que lo explica o argumenta. Contiene a los demás géneros y por ello su redacción y estructuración resulta más compleja pero también enriquecedora. Se puede acompañar de fotografías para dar mayor conocimiento del hecho presentado.

La entrevista: Es el diálogo entre dos o más personas que presenta la característica de indagar sobre alguna noticia, postura, crítica u opinión a través de una serie de preguntas que buscan precisamente extraer la información de interés. En la revista interna se puede incluir tanto la entrevista completa como pequeños extractos que sirvan para sustentar un artículo, reportaje o nota y también para conocer cómo se llevan a cabo diferentes procesos dentro de la empresa lo que la dota de mayor interés. Ahora bien, ya que son los aspectos internos los que se resaltan en la revista, cabe señalar que de acuerdo con Arrieta, (1991) pueden destacarse tres tipos de entrevista:

a) **De fisonomía:** Se resalta a la persona sobre su trabajo o función en la organización. Puede irse avanzando por departamento, por área, por función. Por ejemplo resulta interesante la entrevista del director pero a la vez también sería interesante conocer la función de aquel empleado que lleva muchos años en seguridad o en producción.

b) **De opinión:** En ella que se busca establecer la postura de alguien respecto a un asunto, persona o proceso en la empresa. Por ejemplo, se muestra la opinión del director de mercadotecnia sobre la competencia del producto en el mercado en el que se mueve la organización.

c) **De rol:** En la que se destaca el trabajo y la actividad profesional de las personas. De alguna manera, expone la trayectoria, logros y objetivos de alguien en sus diferentes responsabilidades dentro de la organización.

Artículo: Es un texto que tiene como característica la subjetividad, debido a que se exponen juicios y opiniones sobre noticias u otros temas de interés general. Mantiene estrecha relación con la editorial aunque la principal diferencia radica en que ésta define la posición de una empresa, hablando institucionalmente, mientras que en el artículo, la crítica y punto de vista es más bien individual. Los artículos pueden hablar desde lo que se hace en la empresa hasta sobre temáticas que apoyen el desarrollo, la motivación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo y la integración del personal. Incluso pagando los derechos a un medio pueden reproducirse artículos completos de revistas externas en el giro o temática elegidos.

Contenido

El propósito que cumple un medio dentro de la práctica de la comunicación organizacional puede ir desde el puramente informativo hasta el motivacional, regulador y de entretenimiento, de ahí que se pueda incluir información como cumpleaños de los empleados, convenios y descuentos para los mismos, un cuento, un collage de fotos, etc.

Las revistas en específico cumplen con tres fines que son: informar, motivar e integrar al personal, (Piñuel, en Fernández, 2007). Por esta razón y debido al formato de las publicaciones y al estilo propio de las revistas, éstas pueden contener distintos tipos de información, sin que por esto se saturen los datos, lo que no se debe olvidar es que a través de este medio se mantenga al tanto de los acontecimientos de la organización. Así los contenidos de una revista, de acuerdo con Lacasa (1998) son los siguientes:

- Éxitos de ventas, proyectos futuros y colaboraciones
- Nuevos nombramientos
- Acontecimientos comerciales, sociales o empresariales
- Aspectos de mejora de calidad, medio ambiente, colaboración social
- Resultados económicos de la empresa y productividad
- Aspectos de seguridad, capacitación o higiene
- Nuevas instalaciones, departamentos o equipamientos.
- Nuevos productos o servicios.

Desde el punto de vista de las autoras también puede contribuirse con:

- Artículos de interés general: liderazgo, motivación, manejo de tiempo libre
- Notas referentes a la industria a la que pertenece la organización
- Recomendaciones al empleado sobre libros, cine o actividades o eventos de recreación
- Otras actividades de entretenimiento como crucigramas, secciones de salud que contemplan actividad física y alimentación sana.

Frecuencia

Varía de acuerdo a las posibilidades de la empresa y por supuesto a su capacidad de generar noticias y estar en contacto con su público interno, pero se considera pertinente que las publicaciones sean bimestrales debido al cúmulo de información que se genera sobre todo en empresas grandes. La revista puede ser sin embargo mensual, trimestral o cuatrimestral. Cuando hay algún tipo de información urgente que se necesite dar a conocer de inmediato, entonces se recurre a otro medio o canal que cumpla con este fin como el boletín o el tablero de avisos. La periodicidad debe ser respetada pues ésta es una premisa importante para que haya calidad en el producto y no se pierda el interés del receptor. Cuando se presenta algún cambio entonces se debe justificar y darse a conocer para que la revista siga funcionando como un canal formal y siga teniendo reconocimiento por parte del público al que se dirige.

Formato y Estilo

La portada debe incluir entre otras cosas el nombre de la publicación, la edición, fecha de publicación y algunos subtítulos importantes que se encontrarán al interior de la revista. Los índices y nombres de los responsables son importantes. La edición y tirada debe contemplarse y definirse. La redacción debe ser clara, manteniendo la estructura que se le quiera dar a los datos que se generen, es decir si es una nota, un artículo o un reportaje.

Se recomiendan párrafos de 6 a 7 líneas y la extensión debe ser de preferencia corta, una cuartilla para el caso de notas, artículos o la editorial y de dos cuartillas a tres para el caso de reportajes, entrevistas y/o crónicas, dependiendo de la importancia del tema, puede reducirse incluso a una cuartilla. Se puede hacer uso de secciones para enmarcar el tipo de información que se está enviando. Los títulos deben dar la pauta general del tema a tratar y ser concretos. El orden de aparición de las secciones puede variar de acuerdo con los requerimientos de la organización, de hecho es recomendable hacerlo, para darle ritmo y variedad a las publicaciones. En las revistas internas, debido a que se tocan diferentes niveles de comunicación, se debe buscar la participación de los colaboradores a través de aportes o comentarios o bien haciéndolos partícipes directos permitiendo que ellos sean quienes levanten, redacten y ordenen la información, es decir que actúen como una red interna de corresponsales (Fernández, 2007).

La revista debe plantear también canales de retroalimentación para los públicos, además de encuestas o cuestionarios para medir la aceptación del medio y de las temáticas, se pueden utilizar otros sistemas alternativos como juegos, adivinanzas, trivias o concursos que incentiven a los miembros de la organización a conocer y aportar al medio siendo esto una eficiente forma de conocer sus opiniones.

Las revistas permiten a su vez, procesos más creativos como medios de la organización, es decir, pueden elaborarse como cómics o historietas y representar a los miembros de la organización de manera caricaturizada o héroes o heroínas en ciertos procesos. Un punto que no se puede soslayar es que las revistas internas también se pueden hacer llegar electrónicamente por correo o estar colgadas en la intranet de la organización y esta vía puede ser del mismo modo un canal y/o soporte de retroalimentación. En el caso de ser enviada de manera electrónica

deberán considerarse algunos ejemplares impresos que se hagan llegar a aquellos empleados que no cuentan por su labor dentro de la organización con sistemas de cómputo. Imprimirla puede ser al mismo tiempo, una buena opción para hacerla llegar a la casa de los trabajadores como un proceso de identidad de la familia del trabajador con la empresa.

Los colores en una revista o house organ varían y ese aspecto concierne al área gráfica, aunque en muchas empresas se busca hacer uso por ejemplo de los colores institucionales como base. Piñuel (en Fernández, 2007) dice que la identidad visual del periódico interno tiene que ponerse en armonía con la política visual de la empresa, por lo que el estilo de la publicación se diseña con base en las necesidades de los públicos y respetando los lineamientos del manual de identidad visual de la organización, en algunas empresas el medio se hace más lúdico, en otras se hace formal y serio pero siempre está basado en la dinámica de la organización en la que se gestiona y sus necesidades de información.

El encargado de comunicación ha de asumir la dirección de la revista en lo que respecta a la elección de temas y su tratamiento periodístico, siendo además el responsable de la línea editorial que ha de estar en consonancia con la estrategia de comunicación e imagen de la organización.

Distribución

Los niveles jerárquicos a los que llega la publicación dentro la organización son varios y diferentes, por ello es recomendable el uso de este medio para empresas con diferentes localizaciones, especialmente por la importante cantidad de mensajes que puede contener, a la vez sirve como un verdadero soporte a través del que se dan a conocer noticias de las diferentes regiones o lugares en donde se tenga presencia. Ahora bien, para hacer llegar este medio a los centros de trabajo, los ejemplares se envían o entregan a través de él, por el servicio de mensajería interna y en el caso de la matriz se pueden colocar en revisteros o llevarse al lugar de trabajo, siempre y cuando haya un responsable de verificar que todos estén recibiendo el ejemplar.

Es importante que con base en la periodicidad de la publicación se establezca un calendario acerca de los días en que se imprimirán los ejemplares y por tanto los días en que se harán llegar, pues es importante que se distribuyan siempre los mismos días. Otro punto a considerar es que no se desestime que, en el caso de empresas que cuenten

con diferentes centros de trabajo, el tiempo de envío es mayor y por tanto se tiene que tomar en cuenta esta variable a la hora de planear la forma de distribución de la revista, pues de lo contrario el público puede percibir una falta de organización y también sentirse relegados por recibir el medio en tiempos diferentes. Cabe mencionar que este formato, contenido y estructura puede tener una variación a periódico interno contemplando las mismas recomendaciones y cuidando solamente el tipo de diseño, formato y material que se utiliza. Los flujos presentes en este tipo de medios son predominantemente descendente y ascendente a través de los canales de retroalimentación o participación establecidos.

Desventajas

- Puede no llegarse a leer, debido a la falta de innovación o creatividad en su contenido y diseño.
- Si no hay seguimiento se pierde la línea discursiva.
- Excluye información instantánea que necesite darse a conocer.
- Su planeación y elaboración conlleva mucho tiempo
- Los costos que genera son elevados

2.1.5 Tablero de avisos

El tablero o tablón de avisos es otro instrumento clásico de la comunicación interna que se utiliza para difundir cualquier tipo de información en un formato sencillo, de bajo costo, fácil elaboración y acceso para cualquier miembro de la organización, por lo tanto incluye diferentes flujos ascendente, descendente y horizontal. El uso del tablero se ha visto mermado dentro de las organizaciones por diversas razones como planeación del mismo, continuidad y limpieza de la información, actualización de la

misma, entre otros, sin embargo debido a la facilidad en su ejecución y otras ventajas que ofrece como medio complementario y de soporte del sistema integral de comunicación interna, se ha logrado que siga siendo un medio aún considerado dentro de las estrategias comunicativas.

¿Cómo se elabora un tablero de avisos?

Al igual que con otros medios, se deben precisar los objetivos y el tipo de información que tendrá el tablón, asimismo se debe considerar el acomodo de los datos, el diseño, tamaño de fuente, cartel que se publica y por supuesto el presupuesto con el que se cuenta. Cuando un tablero de anuncios es elaborado con calidad, es decir, con base en las premisas de ser claro, conciso y ser un verdadero canal en el que la información esté actualizada puede servir como una excelente herramienta para motivar y cohesionar al personal (Piñuel, en Fernández, 2007).

Estructura

Se determinada de acuerdo al contenido de los avisos, por lo que es recomendable delimitar o fragmentar por secciones, por áreas, por colores o cualquier otro tipo de división útil a la organización que permita identificar fácilmente la información al empleado. El hecho de que se recomiende separar la información por sección o alguna otra manera, habla de un mejor acomodo y por tanto una mejor lectura, así como de un mayor atractivo visual. Es importante decir que un tablero de avisos no debe contener otros medios de información pegados en el estilo propio de estos, es decir, no es recomendable poner circulares o memoramndums o minutas, ya que estos formatos de comunicación no obedecen a un medio como éste. Si lo que se quiere es reproducir esa información en el tablero, esta tendrá que sintetizarse y elaborarse en un cartel, póster, banner o algún modo similar y visible de transmitir la información deseada.

Otro punto resaltar es que los tableros de avisos no requieren ser elaborados como siempre se realizan, es decir en corcho y de manera rectangular. También pueden ser una pieza creativa de la organización que haga sentido a quienes en ella conviven. A continuación un ejemplo de este tipo de tableros creativos:



Contenido

Un punto importante dentro de la gestión de un tablero de anuncios es que se delimite claramente el número de mensajes a difundir, pues si se satura pierde efectividad. Para delimitar el tipo de mensajes que se brindan en este medio de comunicación, es preciso tomar como referencia a Castillo (1996) quien menciona que el contenido puede abarcar:

- Informaciones legales obligatorias establecidas por la ley: horarios, días festivos, servicio médico, información sobre las retribuciones, seguridad e higiene en el trabajo.
- Informaciones referentes a la organización tales como resultados, acontecimientos del sector de actividad de la institución, campañas de sensibilización (antitabaco, prevención del cáncer, etc.).
- Informaciones sociales de la organización y de relaciones entre los trabajadores, tales como excursiones conjuntas, encuentros deportivos, reuniones sociales, etc.

El tablero de avisos, con base en la consideración del contenido puede tener como objetivos principales informar y motivar, ya sea como vía única de comunicación o bien como soporte y complemento de otros. Una desventaja en este sentido es que aunque tiene como propósito informar, no todo tipo de información, puede ser tratada por este medio, de ahí que se recomienda más como un complemento que como un canal único.

Frecuencia

No tiene una periodicidad única ni fija, en realidad este punto viene determinado por los avisos, de acuerdo con esto el contenido debe ser actualizado por un responsable, de tal manera que se evite que se sature de datos innecesarios o inservibles que impidan el acercamiento por parte del público al que va dirigido y que por tanto se pierda la intención con la que fue creado.

Formato y Estilo

Cada aviso o tipo de información debe tener una referencia temporal (Lacasa, 1998) de acuerdo con la cual se pueda saber su vigencia y así los públicos internos y el responsable tengan claro qué información pueden aún tomar en cuenta. Se debe señalar en este caso el remitente, fecha de emisión y si se requiere fecha de caducidad. Es importante que los mensajes sean cortos y se limiten por el tipo de medio y su estructura

de contenido. Que los títulos puedan leerse, (crecerlos en tamaño de fuente), den idea del contenido y llamen la atención. La redacción debe mantener un estilo formal sin tener que ser necesariamente seria. El tamaño varía en función de las posibilidades de la empresa y el número de tableros ubicados dentro de ella, incluso podría existir un tablero general y uno por cada área o departamento. Una consideración importante en la elaboración de un tablero de avisos es que prevalezca la creatividad, para que los mensajes enviados a través de este medio sean atractivos. Pueden utilizarse por ejemplo diferentes formas para darle dinamismo al canal.

Distribución

El tablero de avisos debe situarse en lugares concurridos y por supuesto estar instalado en un lugar en el que sea visible para todos en el que las personas puedan acceder fácilmente a la información o que las invite a acercarse para informarse.

Tabla 2. Ventajas y desventajas del tablero de avisos

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -Alcanza a todos los niveles jerárquicos de la empresa al mismo tiempo sin diferenciación. -Es un soporte barato en su instalación y mantenimiento -Es inmediato en su transmisión de mensajes -La información tiene permanencia y puede volverse a leer. <p style="text-align: right;">(Lacasa, 1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Puede saturarse de información irrelevante al no haber un control sobre los anuncios que son colocados. -Es limitado por el número de tableros colocados. -Si no se coloca en lugares estratégicos puede no llegarse a leer la información. -El tamaño del tablón limita al mismo tiempo el tipo de información que se trata. -Si no hay un seguimiento en su operatividad, pierde atractivo con el paso del tiempo.

2.1.6 Manual organizacional

En toda organización se requieren documentos que de algún modo justifiquen los procesos y además que los estandarice para que el trabajo se adecue a las necesidades organizacionales y así se puedan alcanzar los objetivos. Todo esto además porque la gran cantidad de procedimientos tanto administrativos, como financieros y/o comunicativos necesitan de instrumentos que apoyen su implementación y que permitan coordinarlos en pro de una funcionalidad y estructura únicas.

De este modo, además de los medios de comunicación tradicionales, creados para dar a conocer las noticias más relevantes y establecer contacto con los públicos de la organización, los diferentes manuales utilizados, en este caso el organizacional, son también un canal informativo y comunicativo con carácter formal y normativo que proveen un marco de referencia específico sobre cuáles son las actividades y/o funciones que las áreas deben desempeñar.

Un manual organizacional en esta línea discursiva es un instrumento de trabajo en el que se define la estructura orgánica y funciones de cada elemento que compone a la empresa así como las personas responsables. Este tipo de documento es una subdivisión de los diversos manuales administrativos que rigen la estructura y funcionalidad de las organizaciones.

¿Cómo se elabora un manual organizacional?

El procedimiento para elaborar un manual administrativo, hablando en este caso particular del manual organizacional es complejo, ya que no basta con conocer su estructura, sino que es preciso que se sigan una serie de pasos para lograr que la forma y el contenido sean correspondientes. En primer lugar se necesita diseñar el proyecto, en este paso se asignan responsables y se hacen estudios preliminares, además de que se acude a fuentes de información específicas que pueden apoyar en el proceso de investigación. Una vez hecho esto se hace la prepara-

ción del proyecto y se hace una presentación para depurar los contenidos del proyecto, es decir se debe someter a revisión para validarlo o en caso contrario hacer los cambios correspondientes

El manual se reproduce y se realizan una serie de acciones para implantarlo eficazmente en la organización. Para que un manual pueda tener efectividad debe ser revisado y actualizado periódicamente de acuerdo a los cambios internos o que se van dando en la organización o externos, aquellos en relación con el entorno en que se desenvuelve.

Este tipo de medio cumple con el objetivo de proporcionar toda la información referente a la organización, las funciones y atribuciones que se realizan en cada área o puesto y es un recurso importante para los procesos de inducción y capacitación.

Estructura y Contenido

La manera de estructurar un manual organizacional es bastante sencilla ya que por lo regular todos mantienen un criterio uniforme y con base en estos criterios la información es acomodada. Lo importante en este documento es que el contenido se mantenga actualizado de acuerdo a los cambios administrativos que se presenten. Es trascendente recalcar que en muchas organizaciones, tanto empresas como organismos públicos existen otros documentos que rigen a la vez la elaboración de estos manuales, los cuales sirven como guía para que todos tengan parámetros de elaboración y presentación tanto de forma como de contenido.

Un manual de organización se compone en primer lugar de una portada en la que se incluyen datos referentes a la organización como su logotipo, el nombre del documento, los responsables de la elaboración y la fecha de realización y/o de implantación. A continuación se redacta una introducción en la que se establece el objetivo o propósito de creación, se da un enfoque sobre su contenido, las razones que argumentan su creación, y si así conviene, el nombre de los responsables de la elaboración y de la actualización cuando esto sea necesario.

El objetivo del manual puede ser establecido ya sea dentro de la introducción o bien darlo a conocer en un punto siguiente. Después de que se abordan estos elementos se incluyen los siguientes apartados:

Antecedentes históricos: Incluye los datos en orden cronológico sobre la organización, su aparición y desarrollo y los cambios a los que se ha visto sometida.

Marco jurídico: En este apartado se mencionan las leyes y en general los lineamientos jurídicos que rigen el funcionamiento administrativo de la organización y que la regulan. El orden que se sigue cuando se establece el marco jurídico en cuanto a la aparición de la legislación va desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos hasta convenios y políticas establecidas por la misma organización, enumerando en cada caso el número de disposición de que se trate, el artículo, capítulo o fracción donde se encuentra determinado.

Atribuciones: Se refieren a las competencias de las que es responsable la organización. Se delimitarán del mismo modo los documentos que justifican precisamente este tipo de responsabilidades para determinar su marco de acción.

Misión y visión: La misión es la razón de ser de la organización, es la delimitación de la filosofía empresarial en una oración, en la que se da a conocer el propósito fundamental que persigue. La visión es lo que la empresa busca ser o realizar a futuro, en un periodo de tiempo mayor.

Productos o servicios: Se enlistan los productos o servicios que ofrece la empresa y se da una breve descripción de los mismos.

Estructura orgánica: Es la identificación de los niveles jerárquicos de la organización y la relación entre ellos. Ésta identificación debe de hacerse de acuerdo al orden de aparición gráfica en el organigrama y estableciendo las áreas centrales y después las de staff o apoyo, siempre y cuando constituyan parte del mismo.

Organigrama: Es la representación gráfica de los niveles o puestos que componen una empresa, la relación que existe entre ellos, flujos de comunicación y principales funciones desarrolladas.

Objetivo y funciones: En este caso el objetivo describe el propósito que cumple la organización o área en que se hace uso del manual, sobre el cual se dirigen las actividades y atribuciones que competen. Las funciones por su parte son el conjunto de actividades que se deben cumplir por cada puesto componente del organigrama y ayudan a alcanzar el o los objetivos y atribuciones. Las funciones descritas serán las más relevantes. Así como en la estructura orgánica hay puestos o áreas centrales y de apoyo, las funciones también pueden identificarse del mismo modo. Las funciones centrales son las que contribuyen directamente con la consecución de los objetivos y las de apoyo son las que ayudan o facilitan la realización de las funciones centrales.

De acuerdo con lo anterior se debe enlistar primero el objetivo y a continuación las funciones de las áreas que componen a la organización. Esta descripción debe iniciar con el nombre del área de que se trate.

Prestaciones: Son aquellas normativas en donde de acuerdo a la ley se establece:

1. Jornada de Trabajo.
2. Descansos.
3. Vacaciones.
4. Prima Vacacional.
5. Aguinaldo.
6. Capacitaciones

Estas normativas dotan de obligaciones tanto al trabajador como a los empleadores y son administradas de acuerdo a las características y necesidades de cada organización. Las prestaciones son adicionales al salario nominal.

Normas y Políticas: Son lineamientos establecidos por una organización que tienden a dirigir las actividades que en ella se llevan a cabo. Pueden estar contenidas en un reglamento y ser anexo al manual o como una sección de este. La diferencia básica entre unas y otras, es que las normas deben incluir una sanción y las políticas no. Por ejemplo es una norma que el empleado que incurra en tres faltas de asistencia será suspendido de su trabajo pero es una política que cuando el cliente se acerca al mostrador se le saluda y sonríe.

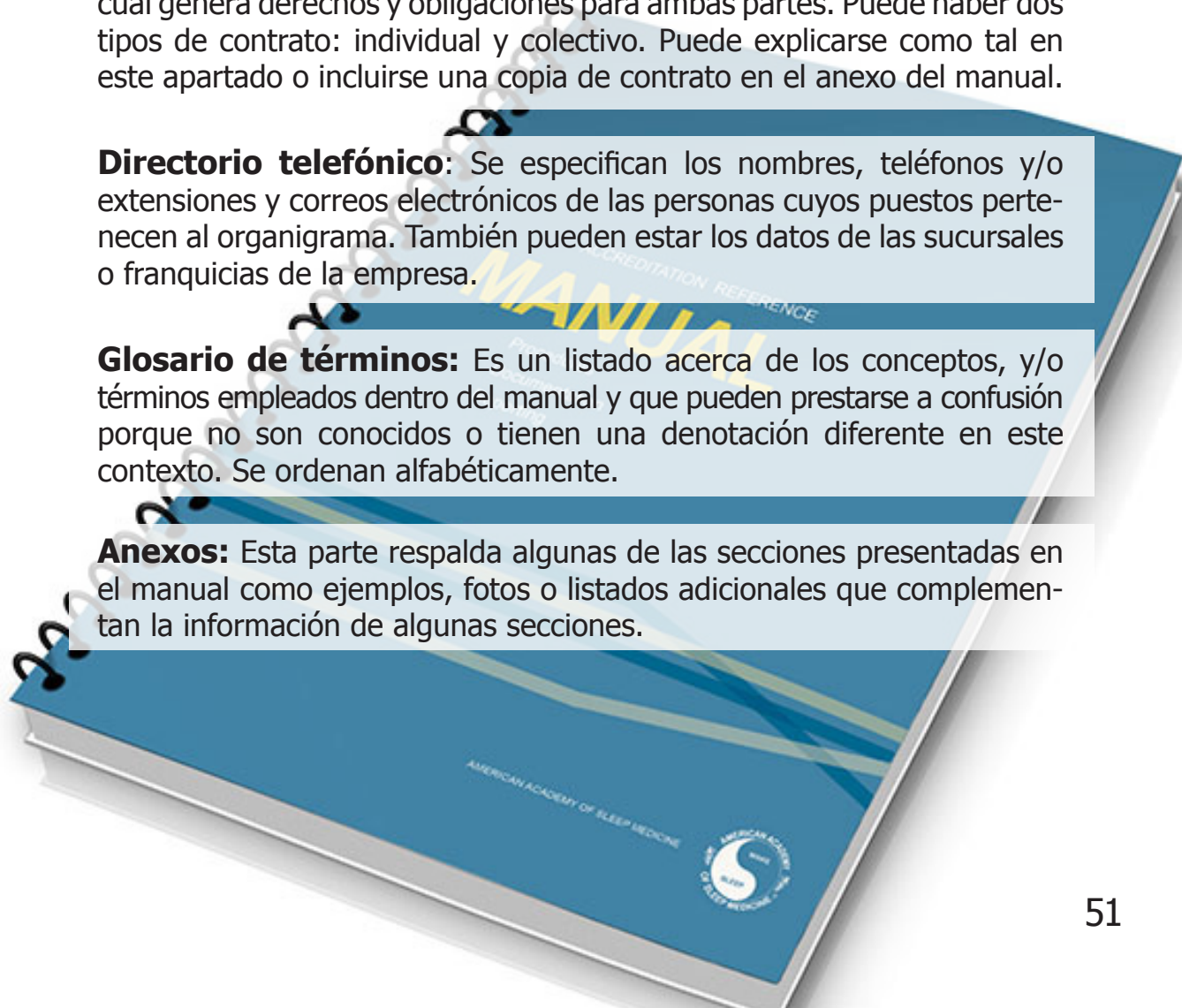
Procesos de la organización: Se establecen y se explican de manera descriptiva y breve los procesos más frecuentes y comunes en la organización, se hace de manera textual o gráfica tipo ruta crítica que permita conocer y hacer el proceso de manera adecuada.

Contratos: Son los documentos en donde se delimitan los acuerdos entre organización y trabajador respecto al trabajo y su retribución, el cual genera derechos y obligaciones para ambas partes. Puede haber dos tipos de contrato: individual y colectivo. Puede explicarse como tal en este apartado o incluirse una copia de contrato en el anexo del manual.

Directorio telefónico: Se especifican los nombres, teléfonos y/o extensiones y correos electrónicos de las personas cuyos puestos pertenecen al organigrama. También pueden estar los datos de las sucursales o franquicias de la empresa.

Glosario de términos: Es un listado acerca de los conceptos, y/o términos empleados dentro del manual y que pueden prestarse a confusión porque no son conocidos o tienen una denotación diferente en este contexto. Se ordenan alfabéticamente.

Anexos: Esta parte respalda algunas de las secciones presentadas en el manual como ejemplos, fotos o listados adicionales que complementan la información de algunas secciones.



El manual puede contener otras secciones que sean relevantes en cuanto a informar a los empleados de algo en específico que se hace en la organización o que se desea transmitirles. Existen otros tipos de manuales como el de identidad gráfica que básicamente delinea el manejo de la marca y de la identidad visual de la organización, este puede estar contenido en el organizacional o ser un manual separado de este.

Formato y Estilo

En general la redacción debe mantener un carácter formal y serio debido al tipo de documento de que se trata y debe ser al mismo tiempo concisa, clara y entendible. La información debe de apegarse completamente a los estatutos de la empresa y constituir una fuente de información importante para los empleados y en general para las personas a las que va dirigido. Se debe utilizar un vocabulario sencillo y aquellos términos desconocidos pueden ser aclarados en el glosario del que ya se hizo mención anteriormente. Los objetivos deben ser redactados en forma clara y en una oración. Tanto los objetivos como las funciones se redactan iniciando con un verbo en infinitivo. Los títulos deben destacarse con negritas, en el caso de la portada se puede utilizar para títulos y subtítulos un número de letra mayor, pero siempre la tipografía debe conservar uniformidad. Los manuales de organización son acomodados en carpetas para que puedan ser archivados y se pueda dar un seguimiento a los cambios que se van presentando. También puede ser electrónico e ir cuidado su actualización en el sistema interno de la organización (intranet).

Distribución y Frecuencia

El número de ejemplares que se reproduzcan y la forma de implantarlo y/o difundirlo depende de la planeación a la que se somete y de la determinación de la cantidad de personas a las que se hará llegar. La frecuencia varía en función de los cambios que se ejecutan en un manual de organización, que está en consonancia con la actualización de funciones y las diferentes variaciones administrativas de la misma.

Desventajas

- Si no es elaborado con calidad, puede confundir el desarrollo de las funciones
- La falta de actualización hace que el manual pierda efectividad
- La saturación de la información o la falta de ésta puede tener un efecto contrario a lo que se espera.
- Para algunas empresas los manuales son innecesarios.
- Se puede percibir una completa rigidez en las actividades al considerar una estricta reglamentación
- Genera costos elevados si se debe imprimir e instruir a todos los empleados y la empresa o institución es grande.

2.2 Medios de comunicación con soporte hardware

Aunque este tipo de medios pueden tener como base la comunicación organizacional escrita, presentan otro tipo de características que hace que su planeación y ejecución sea diferente, puesto que además incluye el acompañamiento de un equipo tecnológico para su implantación y seguimiento. El padre de la comunicación, Goldhaber, desde 1977 decía que los medios que utilizan alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar se denominan hardware. En este caso son aquellos canales cuya principal característica es el formato multimedia, es decir, que utilizan diferentes formas de contenido como texto, sonido, imagen, animación, video e interactividad con el receptor, lo que dota de novedad a las nuevas formas de comunicación organizacional. Dentro de la clasificación propuesta por el autor antes mencionado están por supuesto aquellos medios inscritos en lo que se denomina tecnologías de Información y comunicación y que han venido a revolucionar las formas de relación, estructura y funcionamiento de las organizaciones. A continuación los más representativos

2.2.1 Programas audiovisuales

Dentro de las organizaciones, el uso de este tipo de herramientas comunicativas que combinan imágenes y sonido ha ido creciendo debido a que es un elemento de gran impacto en las audiencias y por ende genera que el mensaje que es enviado sea comprendido y asimilado, además de que este tipo de medio puede tener diferentes usos y cumplir así al mismo tiempo diferentes funciones. Lacasa (1998) menciona que un video puede ser usado con fines comerciales, institucionales, educativos, de formación o bien información. Es por tanto un soporte tanto interno como externo en el sistema de medios.

En un programa audiovisual son utilizados diferentes recursos que pueden explotar al máximo la capacidad comunicativa de este producto, además con la incorporación de las Tecnologías de Información y comunicación en las empresas, cada vez es más fácil proveer contenidos y formas multimedia a las personas y conseguir los fines propuestos. El objetivo que cumplen los videos o las películas en la organización es la de desarrollar entre las audiencias ideas favorables, motivaciones, actitudes o comportamientos más que un beneficio monetario (Cutlip y Center, 2001).

¿Cómo se elabora un soporte audiovisual?

Al igual que con otros medios de comunicación, es importante que se defina el objetivo del video o de la propuesta audiovisual que se haga y el tema que se va a tratar. Este objetivo está en función del público al que va dirigido y al tema elegido puesto que como ya se mencionó, los programas audiovisuales pueden tener diferentes usos y funciones. Otra consideración es el presupuesto, ya que por ejemplo, si un material a realizar tiene un costo elevado se tiene que analizar si se puede lograr el objetivo de otra manera o bien, si es rentable la inversión.

Es importante también que una vez que se ha elegido este como el medio más idóneo para transmitir un mensaje y se han delimitado los contenidos, se haga una revisión documental para recoger todo aquel material que pueda ser útil en la estructuración del soporte. También es

relevante que haya una propuesta o plan sobre su desarrollo, la ordenación y dosificación de los contenidos y el tratamiento que se le dará. Dentro de este plan o briefing, se incluyen aspectos como el tiempo de duración, fechas de entrega, forma de distribución y exhibición.

Con base en estas consideraciones se elabora un guión literario y un guión técnico. Se añade el despliegue técnico, localizaciones, fechas de producción y todo aquello que se necesite para la grabación y el rodaje, presentando un presupuesto desglosado de la producción (Lacasa, 1998). Después de todo esto se procede a la realización del proyecto.

Contenido

Los soportes audiovisuales pueden ser usados con diferentes fines y sus ventajas pueden ser bastas cuando la calidad tanto técnica como de contenido son suficientes para cubrir todos los aspectos comunicativos de que son capaces. Los contenidos se adecúan al uso que se le dé al programa y el tratamiento que presente, el lenguaje audiovisual utilizado también está en correspondencia con la función y objetivo establecidos. El tipo de contenido que se propone a continuación (Tabla No. 4), se basa en los usos de un video de Lacasa (1998) pero combinados para dar mayor énfasis a este punto fundamental. De acuerdo con el contenido los programas audiovisuales pueden ser utilizados como medio único, como ayuda en procesos de capacitación o bien como complemento de algunos otros canales de comunicación.



Tabla 3 Contenido de un soporte audiovisual de acuerdo con sus funciones

USOS/FUNCIONES	INFORMACIÓN	FORMACIÓN
INSTITUCIONAL	<p>Transmite todo lo referente a las actividades que realiza la empresa y que tienen que ver con el bien común, lo que se logra a través de fines específicos realizados por la misma dentro de su entorno social.</p>	<p>Se busca transmitir aquellos aspectos relacionados con la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan: Cultura, filosofía e identidad.</p>
COMERCIAL	<p>En este rubro se da a conocer al personal de la empresa diversos aspectos acerca de los avances económicos financieros, de nuevos productos o servicios, de la implantación en el mercado, sobre la competencia y sus posicionamientos.</p>	<p>Este aspecto de contenido va en el sentido de la formación profesional y de la necesidad de las personas de estar actualizadas así como de la posibilidad de desarrollar habilidades y competencias. Así pueden darse a conocer videos que sirvan en el proceso de capacitación en cualquiera de las áreas como por ejemplo ventas.</p>

Elaboración propia con base en Lacasa (1998)

Las ventajas que ofrece es la posibilidad de dar a conocer diferentes contenidos a través de videos o cualquier otro soporte audiovisual, sobre todo cuando se combina con otros medios ya que se presentan diferentes elementos visuales y auditivos que hacen que entren a juego un mayor número de sentidos y por tanto que el impacto comunicativo sea más eficaz. Además su perdurabilidad en el tiempo es también una característica sobresaliente, puesto que se puede recurrir a ellos para ejemplificar diferentes procesos, aunque cuando la información contenida se vuelve obsoleta pierde completamente todo sentido.

Del mismo modo que con otros medios de comunicación internos, los programas audiovisuales adquieren también una relevancia indiscutible, en la medida en que sirvan de apoyo en los diversos procesos que busquen llevarse a cabo, y sobre todo que capte completamente la atención del espectador para que esté más cerca de todos aquellos acontecimientos que no pueden ser percibidos a través de medios escritos y que necesiten el apoyo de imágenes en movimiento, sonidos y efectos que acompañen al mensaje y lo hagan atractivo.

Desventajas

- Puede generar costos elevados por producción, grabación y edición.
- Si no tiene buena calidad de imagen, sonido ni un buen discurso institucional puede no llegar a comprenderse.
- Requiere un lapso de tiempo considerable en su preparación, elaboración e implementación.
- Un abuso en el tiempo de duración puede causar aburrimiento en el público.
- La información contenida se puede hacer obsoleta rápidamente.

2.2.2 Circuito interno de televisión.

Es un sistema que ofrece la posibilidad de transmitir en vivo imágenes acompañadas de audio o texto a una amplia gama de empleados dentro de las organizaciones. A través de un circuito interno de televisión es posible informar a las personas de los diferentes acontecimientos de la empresa, que por supuesto merezcan la pena y justifiquen el costo (Cutlip y Center, 2001). El circuito interno es una herramienta muy similar al tablero de avisos pero electrónico, combina elementos como anuncios, frases, los cumpleaños de los empleados, también integra algunos géneros periodísticos como la revista pero de manera sintética o editada como una entrevista o un reportaje o crónica. Su gran ventaja es la agilidad de la información que maneja, suele repetirse cada determinado tiempo y debe cuidarse el tiempo de exposición de cada anuncio o nota para que el receptor pueda alcanzar a leer o escuchar todo el mensaje.

Sus desventajas son muy similares a las del programa audiovisual, salvo que además de lo mencionado en ese medio, éste requiere la inversión inicial de pantallas electrónicas colocadas de manera estratégica en los pasillos, comedor de empleados, afuera de los baños, etc. Sin embargo suele ser un medio muy llamativo y funcional que los empleados suelen apreciar.

2.2.3 Intranet

Este término es usado para definir el conjunto de dispositivos conectados entre sí dentro de una red de uso interno en una empresa u organización que ofrece ventajas al permitir transferencias de información y datos de manera rápida y eficaz. Utiliza como soporte la tecnología de internet y de world wide web, pero con la diferencia de que para la intranet sólo es necesaria la instalación de una red local. Hablar de la implantación de una intranet dentro de la organización supone en primer lugar el fomento de una cultura institucional comunicativa, que permita que los conocimientos se compartan, que la gente haga uso de este canal y sobre todo que se generen las actitudes que se requieran para que se trabaje en pro de la estrategia comunicativa-interconectada de la empresa.

¿Cómo elaborar una intranet?

La implementación de un red interna dentro de cualquier organización implica que se tengan en cuenta, además de los costos que se generan, la infraestructura adecuada y el personal que se encargará de elaborar y actualizar los contenidos. Arribas (2006) propone que un diseño adaptado a la imagen y cultura corporativa de la empresa, debe incluir todos los elementos necesarios (recursos gráficos y de audio, animaciones, videos y efectos sonoros) para que sea una herramienta de trabajo imprescindible en su actividad diaria.

Esto quiere decir que una intranet no debe ser utilizada sin alguna justificación sino que debe estar en consonancia con la filosofía de la empresa y alineada a la estrategia del negocio. Además de las consideraciones anteriores el medio debe contar con objetivos preestablecidos, la información que debe contener debe delimitarse, saber cuanto tiempo permanecerá en el acceso para no saturar al público, o de lo contrario se pierde objetividad. Este tipo de medio, sin duda, fomenta la comunicación multidireccional ya que la información que se trasmite a través de la intranet debe estar ordenada para que a los usuarios acudan oportuna y correctamente a ella, por ello se puede delimitar por secciones a modo de links y de acuerdo a los contenidos. El orden y aparición de secciones puede variar en cada organización, sin embargo de acuerdo al contenido puede haber secciones que hablen de:

- a) El negocio, sus productos y servicios
- b) Calendario de eventos
- c) Información de otros centros de trabajo, plantas
- d) Buzón de quejas y sugerencias
- e) Manuales, boletines, revista o periódico internos y documentos en general los cuales se pueden incluso dividir de acuerdo al emisor, por ejemplo si es la dirección general o algún departamento.
- f) Directorio

- g) Cifras y datos sobre ventas
- h) Anuncios comerciales
- i) Anuncios internos
- j) Formatos generales de la organización

El hecho de que se opte por incluir publicidad va en el sentido de facilitar a los trabajadores no sólo obtener información del trabajo sino que se tome en cuenta también el aspecto personal aportando otras áreas de interés o intercambio de opiniones, trabajo en equipo, etc. Cabe mencionar que la intranet contiene de alguna manera áreas similares al manual organizacional que complementan el todo de la organización en un solo espacio de fácil acceso.

El objetivo que cumple una intranet en la organización es el de hacer posible la interacción entre los trabajadores y dar transversalidad a la información y el conocimiento que fluye en la red, hablando obviamente a nivel interno. La capacitación del personal en el uso de este medio es también un elemento importante para que este sistema pueda funcionar adecuadamente y proporcionar ventajas estratégicas. En muchas empresas la resistencia del personal a utilizar las nuevas tecnologías provoca distancias importantes hablando a nivel comunicativo pues si bien los medios tradicionales son aún utilizados, los cambios que genera la introducción por ejemplo de una intranet genera incertidumbre, por ello la recomendación es que se alineen la estrategia de medios con el desarrollo de una cultura institucional de comunicación que ayude a que se dé el cambio en la forma de comunicarse dentro de la organización.

Estructura y Soporte

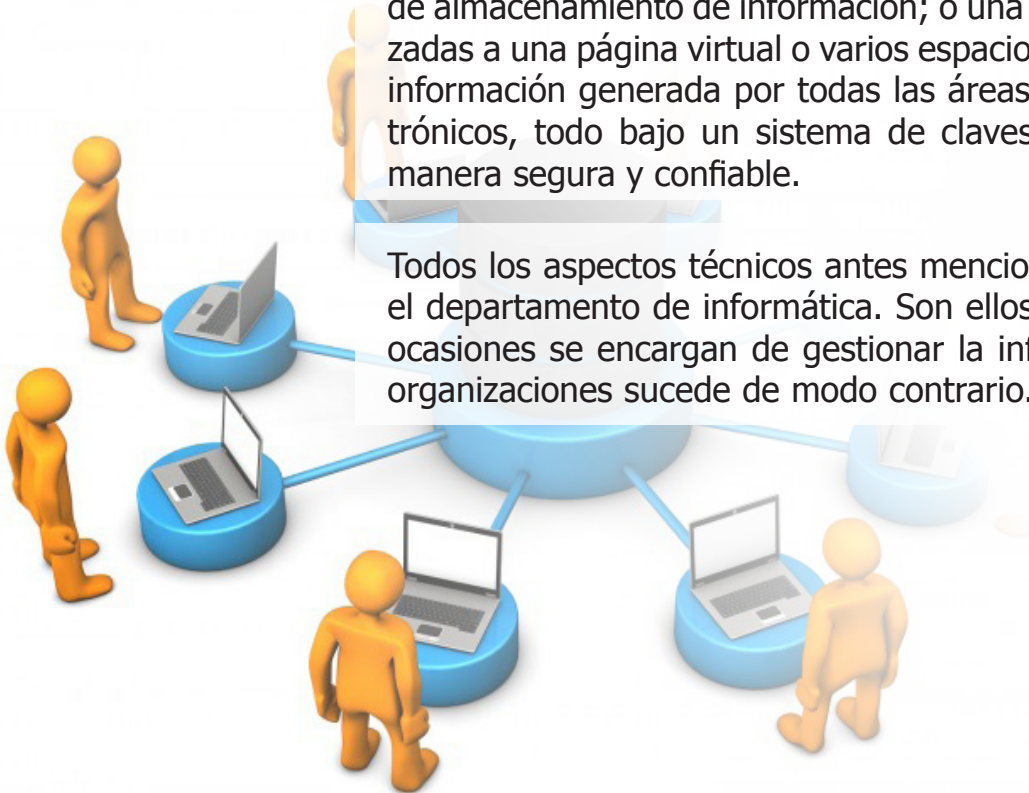
Como ya se mencionó, para la utilización de internet es necesaria la instalación de una red de área local (LAN), la cual conecta equipos dentro de una organización y permite compartir bases de datos, programas y periféricos como puede ser una impresora. Ésta red actúa en un perímetro de 100 metros. Cuando la intranet va a ser utilizada en diferentes áreas o regiones en el caso de empresas grandes, se necesita contratar el servicio de internet y se debe hacer uso de un módem.

El costo por tener una intranet es mínimo comparado con las ventajas que puede ofrecer. En cuanto a infraestructura lo único que se necesita es un ordenador que funcione como servidor de información, en el cual se almacena el conjunto de datos que se van a difundir por la red. Dicho ordenador debe tener una gran capacidad de almacenamiento y servicio para que responda a la demanda de usuarios que requerirán información. Ahora bien, para que una computadora pueda tener acceso a una red de área local es importante que cuente con una tarjeta que posibilite su funcionamiento. En una intranet el servidor de información y servidor de área local pueden ser el mismo.

Una red de área local necesita además de componente hardware y líneas de comunicación como cables, un método de acceso entre los equipos, es decir la manera en que los datos viajan. Este método se denomina topología lógica y se lleva a cabo mediante un protocolo de acceso que puede ser Ethernet y red de anillo. El servidor de información y los equipos conectados a él pueden estar interconectados físicamente de diferentes modos. A esto se le denomina topología física.

Para que se entienda mejor la forma de funcionamiento de una intranet se acude a Hernández en Fernández (2002) quien habla de las nuevas tecnologías de comunicación en las organizaciones: "Cada vez es mas común que las oficinas estén conectadas a través de redes computarizadas. En las empresas donde se tiene instalada una red de este tipo, cada oficina que integra la red tiene una terminal que está entrelazada con otras terminales y con una computadora principal con mayor capacidad de almacenamiento de información; o una red de computadoras entrelazadas a una página virtual o varios espacios electrónicos" así se consulta información generada por todas las áreas hasta envío de correos electrónicos, todo bajo un sistema de claves de acceso o passwords, de manera segura y confiable.

Todos los aspectos técnicos antes mencionados son vistos siempre por el departamento de informática. Son ellos también quienes en algunas ocasiones se encargan de gestionar la información, o bien en muchas organizaciones sucede de modo contrario. La gestión de la información



es vista por el departamento de comunicación y sólo si se presenta algún problema se busca ayuda de los expertos. Lo importante dentro de una intranet es que tanto los aspectos técnicos como la capacidad de hacer de este medio una verdadera herramienta para producir, encontrar y utilizar información sean puestos en marcha a través de las estrategias adecuadas y de su correcta elaboración e implantación se generará un conocimiento compartido y las ventajas del medio, podrán ser explotadas al máximo.

Contenido

Dentro de la práctica de la comunicación organizacional, propiamente la interna, la intranet es una excelente herramienta para potenciar las posibilidades de obtener un conocimiento compartido, que es una de las principales justificaciones para implantar este sistema de red interna. Arribas (2006) afirma que "en la gestión del conocimiento la intranet beneficia en dos vertientes: por un lado en lo que respecta a las noticias, esto es, qué es lo que pasa en la compañía y por otra, en cuanto a la información que se requiere para hacer el trabajo".

De este modo, el contenido de una intranet tiene que ser muy versátil para lograr que haya este intercambio no sólo de información sino incluso de experiencias, lo que en conjunto permite poner en común objetivos previamente fijados y servir a la estrategia general. Lacasa (1998) ofrece una perspectiva acerca de lo que debe contener una red interna que fortalezca las posibilidades comunicativas de cualquier organización al hacer mención de estos puntos fundamentales:

- Información denominada estática, es decir procedimientos corporativos, información de productos y clientes, estructura organizacional, directorios, etc.
- Información que requiere de herramientas adecuadas o proformas, bases de datos, inventarios, información de ventas, etc.
- Interconexión de grupos de trabajo y flujos de informaciones como boletines informativos, datos de productos, convocatoria y orden del día en reuniones a distancia, discusiones en grupo por medio de chats privados, correo electrónico interno.

- Posibilidades interactivas como soporte a clientes, conexiones exteriores a otra empresa o a internet, comercio electrónico, seguimiento a transacciones.

Es importante mencionar que la información debe ser renovada continuamente y las posibilidades de interacción maximizadas para mantener la atención de todas las personas que hacen uso de este recurso comunicativo como fuente de información y de interconexión para resolver situaciones y procesos en la organización.

Fuentes de información

Para la recabación de los acontecimientos y datos mas sobresalientes que se anexan a una intranet es necesario recurrir a todos los departamentos o áreas que componen la organización y solicitar y gestionar la información. En este sentido el papel del comunicador organizacional es precisamente encargarse de los contenidos de la intranet y hacer posible que la comunicación fluya en diferentes sentidos, que sea por supuesto relevante y que permita el alcance de los objetivos del medio.

Desventajas

- Los contenidos pueden volverse obsoletos si no son actualizados.
- Las personas pueden no aceptar el cambio que significa la implantación de una intranet.
- Se necesita capacitar a los empleados para su adecuado uso.
- Los costos de capacitación para los empleados y en general la aplicación de la intranet en la organización son elevados.
- Una vez aceptado el medio, las personas pueden perder tiempo en contenidos que no conciernen propiamente al trabajo que se realiza ni lo que se pretende lograr con su uso.
- La información puede acumularse en desproporción a lo que se consulta.

HARDWARE ORGANIZACIONAL PARA FRECUENCIA PARA CIRCULAR
ELABORACIÓN BOLETÍN DE MANUAL REVISTA DE ACCIÓN
TABLERO AVISOS ESTRATEGIA MENSAJE CONTENIDO CIRCULAR
ESTRUCTURA MEDIOS EMISOR INTERNOS POR FORMATO
MEJORA ACCIÓN INTENCIONALIDAD CIRCULAR BOLETÍN GESTIÓN
CONCEPTOS EMISOR DE QUIÉN COMUNICACIÓN MEJORA ESTILO
ORGANIZACIONAL FORMATO REPORTAJE ARTÍCULO ENTREVISTA
INSTITUCIONAL REVISTA EN MEMORANDA LAS CONCEPTOS CON
EMPRESAS PLANIFICACIÓN CIRCULAR CONTENIDO FRECUENCIA
HERRAMIENTAS RETROALIMENTACIÓN ORGANIZACIONES PARA
CONTENIDO CIRCULAR REVISTA MANUAL OBJETIVO COMO MEJORA

SECCIÓN III.

Recomendaciones Finales

Elaborar medios internos de comunicación que respondan a una estrategia de comunicación integral no resulta fácil, sin embargo, planificarlos, establecerlos, darles seguimiento y actualizarlos da como resultado un soporte integral de comunicación que permite hacer más eficiente a la organización a través de mantenerla informada, motiva e integrada a través de los mismos.

El comunicador organizacional deberá conocer a fondo la organización, sus públicos y sus necesidades en función de responder adecuadamente con una serie de medios interdependientes y útiles al flujo descendente, ascendente y horizontal que permeen además la cultura organizacional, y no sólo la trasmitan, si no que la refuercen.

Para el éxito de lo anterior también hay que tener en cuenta el proceso previo de diagnóstico que permitirá establecer las necesidades, las temáticas y los tipos de medios más adecuados para nuestros públicos, son ellos, quienes en verdad deben decidir qué medio quieren y que desean que contenga por lo que un mapeo exhaustivo de públicos y una muestra bien seleccionada dará como resultado un sistema integral de medios internos eficientes y pertinentes a los públicos.

Cabe resaltar que posterior al diagnóstico se necesita establecer el objetivo de aquellos medios que se decida van a sostener la estrategia de comunicación de la organización ya que cada medio responde a un tipo de función específica que complementa y soporta el conjunto de mensajes que se envían por lo que sin duda, deben estar vinculados a los propósitos de la empresa o institución. Una vez definido el objetivo, lo siguiente a establecer será delimitar la información que va a ser enviada y el tratamiento que se le dará a cada mensaje.

Para que la información que transmiten los medios internos se convierta en un conjunto de datos significativos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, esta debe ser siempre congruente con la filosofía corporativa, especialmente con los valores que se ensalzan en la misma e integrarlos en un marco contextual coherente, ya que no hay que olvidar que el propósito que cumple un medio dentro de la práctica de la comunicación organizacional va desde informar hasta motivar, regular y propiciar el entretenimiento y desarrollo de los que a diario conviven en la organización.

Sin embargo, el proceso no termina ahí, ya que aproximadamente después de seis meses del establecimiento del sistema integral de medios, los mismos deberán ser evaluados por los públicos para corroborar su pertinencia, congruencia y actualización acordes con el giro de la organización y/o los cambios en función del mercado y el entorno al que se pertenece como empresa o institución.

Además elaborar medios internos resulta una labor no sólo estratégica del comunicador organizacional sino creativa y estimulante ya que impacta los procesos y el clima laboral en función de un mejor ambiente de trabajo contenido por una eficiente comunicación interna.

Referencias Bibliográficas

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. México: NetBiblo.

Arribas, A. (2006). La Cultura de Intranet. Revista Mexicana de Comunicación, 96, 24-26.

Benavides, J. (2001) Dirección de comunicación empresarial e Institucional. España: Gestión 2000

Fernández, C. (1991). La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

Bland, M. (1992). Comunicación interna eficiente. Colombia: Legis.
Castillo, A. (2006). Las relaciones públicas como factor de gestión empresarial. Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura, 34, 193-208.

Costa, J. (2006) Comunicación Organizacional, cultura y gestión para el cambio. Ecuador: CIESPAL.

Cutlip, S. & Center, A. (2001). Relaciones públicas eficaces. España: Gestión 2000.

Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.

Fernández, F. (2007). Gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. (Tesis doctoral, Universitat Jaume I.). Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/07_mediosclasicos.pdf;-_jsessionid=34DB3E06FD7A91F732DC73AC8CB641DF.tdx1?sequence=8

García, J. (1998). La comunicación interna. España: Díaz de Santos
Goldhaber, G. (1984). Comunicación organizacional. México: Diana

Lacasa, A. (1998). Gestión de la comunicación empresarial. España: Gestión 2000.

Losada, J. C. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing. España: Ariel.

