ProSalta

AMIA
Servicio de Empleo

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Sindicatura General de la Provincia de Salta

CAPACITACION

IN COMPANY

2013

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

ProSalta

AMIA
Servicio de Empleo

- Conocer la importancia de la comunicación, sobre todo en el ámbito laboral.
- Descubrir los componentes y clasificación de la comunicación.
- Distinguir las barreras que obstaculizan una comunicación efectiva.
- Aplicar técnicas de escucha activa y empatía en las relaciones con el otro.
- Aplicar distintas técnicas para lograr una comunicación efectiva en los niveles de la comunicación interna, informal y formal, horizontal y vertical.

TEMATICA

ProSalta

AMIA
Servicio de Empleo

MODULO 1

La Comunicación

MODULO 2

Herramientas de Comunicación Interna

MODULO 3

Estrategias para una Comunicación Interna Efectiva

TEMATICA

MODULO 1

La Comunicación

Comunicación

- Ciclo en el que dos o más personas realizan un **intercambio dinámico**.
- Permite que las personas se **organicen**.
- Es un **proceso transaccional** en el que las personas construyen significados y desarrollan expectativas sobre lo que sucede a su alrededor y entre si mediante el **intercambio de símbolos**.
- Implica un **intercambio de información** y de **influencia recíproca** que sucede entre dos o más personas, en un determinado contexto o situación.

Comunicación

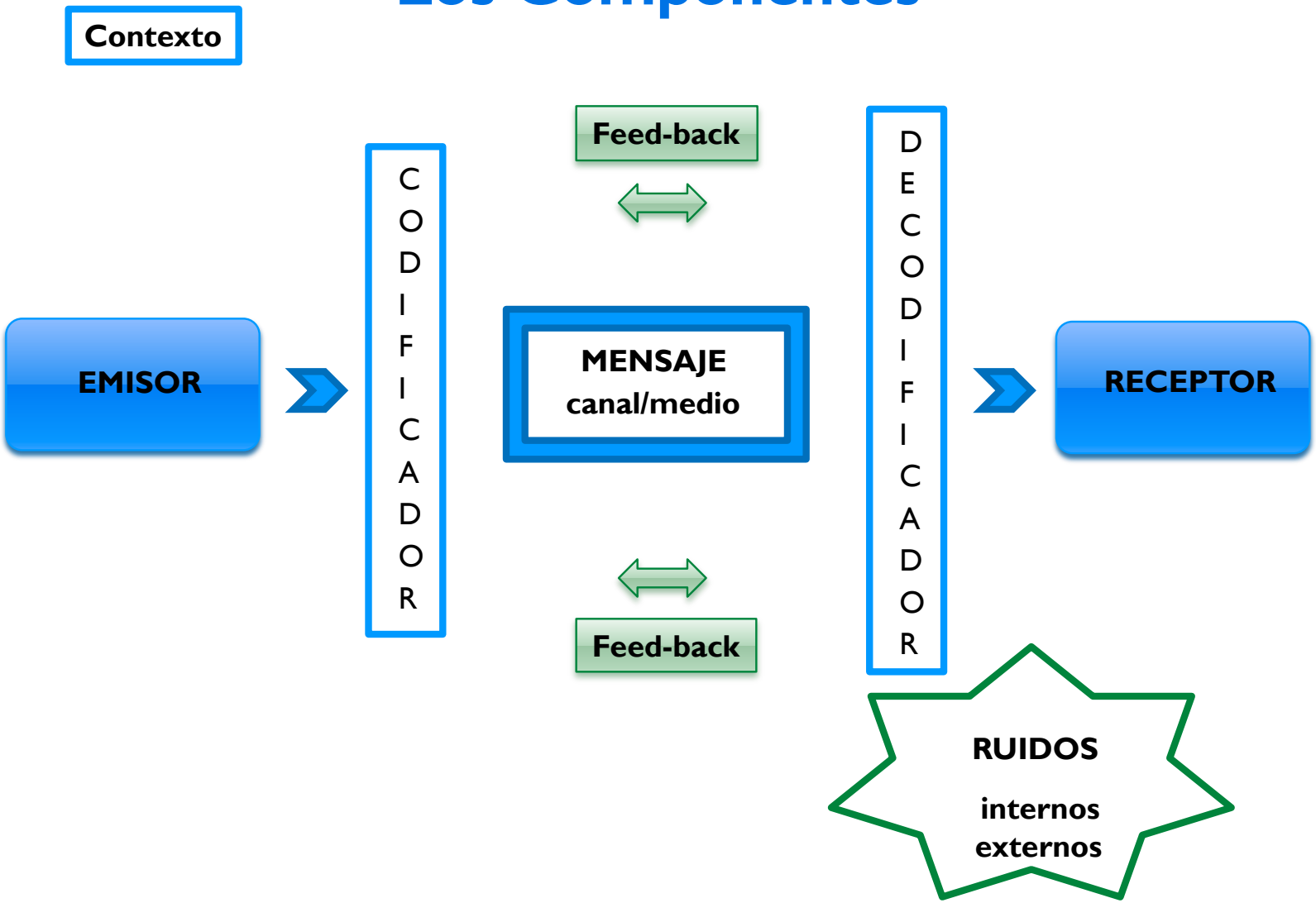
¿Cuál es la diferencia entre Información y Comunicación?

- Proporciona significados.
- Es unidireccional.
- Procesa y genera el conocimiento humano.

- Permite la interacción humana y la respuesta del interlocutor.
- Es relacional.
- Comportamientos y actitudes

Comunicación

Los Componentes



Comunicación

ProSalta

AMIA
Servicio de Empleo

Las Leyes

"Lo Verdadero no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor"

"La responsabilidad de la comunicación correcta es siempre del emisor"

Comunicación

“SIEMPRE ESTAMOS COMUNICANDO ALGO”

Comunicación

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

Impacto de un mensaje

Para no olvidar!

- 7% es verbal: el componente verbal se utiliza para comunicar información.

- 38% vocal: tono, matices y otras características.

- 55% señales y gestos: estados y actitudes personales.

TEMATICA

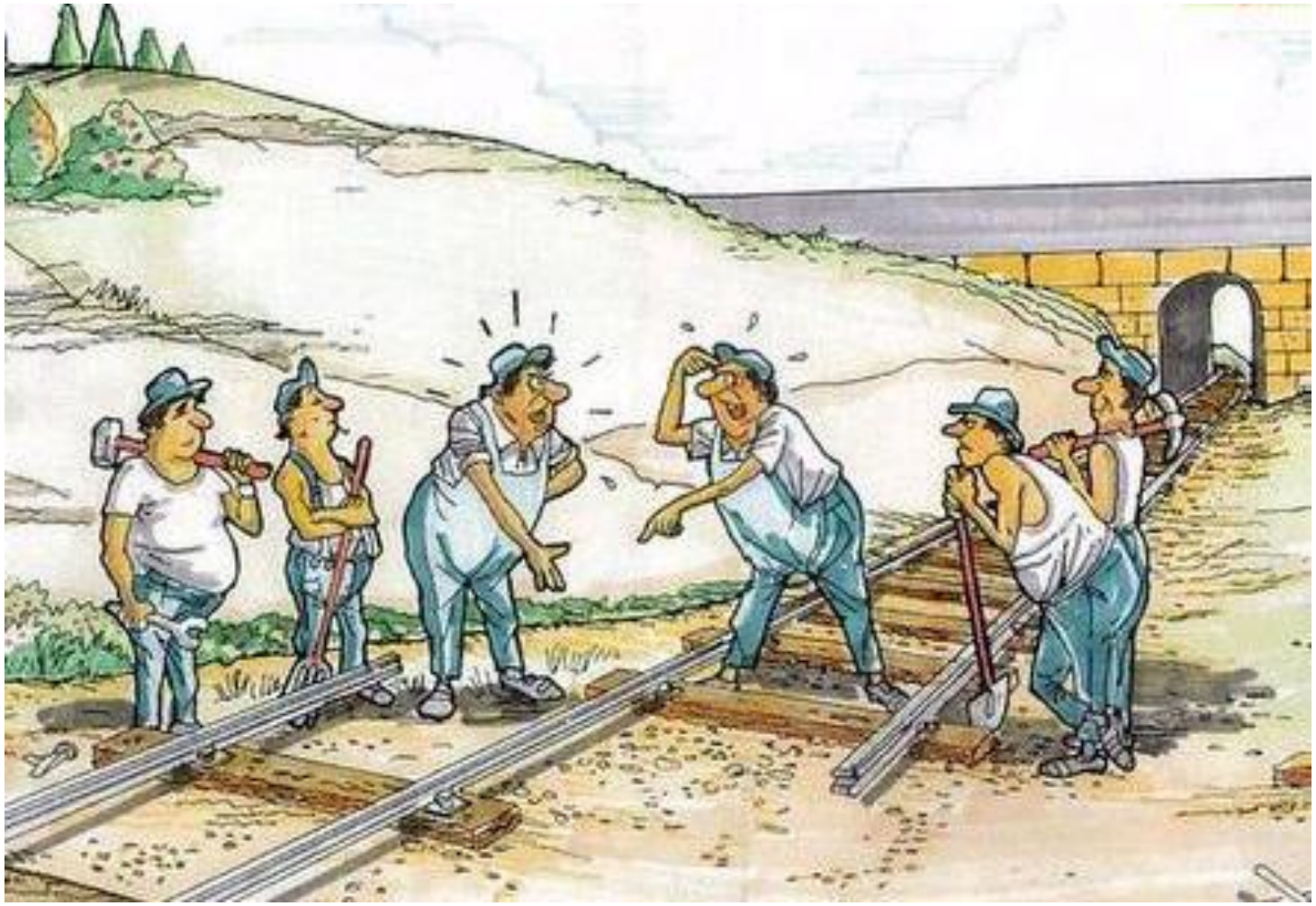
Barreras de Comunicación

Barreras de la Comunicación

Barreras de la Comunicación

ProSalta

AMIA
Servicio de Empleo



Barreras de la Comunicación

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

Las principales barreras de comunicación:

- Ambientales
- Filtración
- Percepción Selectiva
- Defensa
- Emociones
- Indicativo no verbales
- Lenguaje y Cultura

- Interpersonales
  - Percepciones distintas
  - Suposiciones incorrectas
- **No Escuchar**

Barreras de la Comunicación

No escuchar

- ANSIEDAD PARA HABLAR
- FALTA DE INTERÉS
- CHARLA INTERNA
- MONOTONÍA
- DISTRACCIÓN

Niveles de escucha

- LA MIRADA PERDIDA
- LA RESPUESTA AUTOMÁTICA
- REPETIR LAS ÚLTIMAS PALABRAS
- PREGUNTAS POSIBLES DE RESPONDER

Barreras de la Comunicación

La "No" Comunicación

- Cabe suponer que el intento de **no comunicarse** puede existir en cualquier otro contexto en que se desea evitar el compromiso inherente de toda comunicación.

Supongamos que **A** quiere establecer comunicación con **B**, y este último no tiene el mínimo interés de hacerlo. Pero el contexto no le permite la huida física.

- ✓ **Rechazo**
- ✓ **Aceptación**
- ✓ **Descalificación**
- ✓ **Síntoma**

Barreras de la Comunicación

La "No" Comunicación

Rechazo de la comunicación

- **A** puede hacer sentir a **B** en forma mas o menos descortés, que no le interesa conversar. Dado que esto es reprobable desde el punto de vista de la buena educación, se necesita valor para hacerlo y da lugar a un silencio mas bien tenso e incómodo , de modo que de hecho, no se ha evitado una relación con **B**.

Barreras de la Comunicación

La "No" Comunicación

Aceptación de la comunicación

- **A** termina por ceder y entablar conversación con **B**. Probablemente se odiará a si mismo y a la otra persona por su propia debilidad. **B** querrá averiguar todo acerca de **A**, incluyendo pensamientos, sentimientos y creencias.

Barreras de la Comunicación

La "No" Comunicación

Descalificación de la comunicación

- **A** puede defenderse mediante la técnica de la descalificación; esto es, puede comunicarse de modo tal que su comunicación o la del otro queden invalidadas. Las descalificaciones abarcan una amplia gama de fenómenos comunicacionales, tales como **autocontradicciones, cambios de tema, incongruencias, oraciones incompletas, malentendidos.**

- Suele pasar a todo aquel que se ve atrapado en una situación en la que se siente obligado a comunicarse, pero al mismo tiempo desea evadir el compromiso inherente a toda comunicación.

Barreras de la Comunicación

La "No" Comunicación

El Síntoma como comunicación

- Hay una ultima respuesta que **A** le puede dar a **B**, para defenderse de su locuacidad: si bien puede fingir borrachera, sordera, somnolencia, ignorancia del idioma.

- **A** Sabe que está engañando a **B.** "A mi no me molestaría hablarle, pero algo más fuerte que yo, me lo impide…"

- No soy yo quien quiere o no hacer esto, sino algo fuera de mi control (mis nervios, mi ansiedad, mi enfermedad, mi mala vista, mi esposa, la educación recibida, la mala visión, etc)

Barreras de la Comunicación

Paradoja de la Comunicación

Las instrucciones paradójicas

Surgen en el curso de las interacciones y determinan la conducta.

Existe:

- Fuerte relación complementaria
- Dentro del marco de esa relación, se da una instrucción que se debe obedecer, pero también desobedecer para obedecerla
- La persona que ocupa la posición de inferioridad en esta relación no puede salir fuera del marco y resolver la paradoja metacomunicándose

Barreras de la Comunicación

Paradoja de la Comunicación

Las instrucciones paradójicas

Ejemplos:

- Sé espontáneo
- Quiero que salga de vos
- Nunca digas nunca
- Te estoy mintiendo
- Sólo se que no se nada

TEMATICA

ProSalta

AMIA
Servicio de Empleo

MODULO 2

Herramientas de Comunicación Interna

La comunicación interna

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

Dentro de las organizaciones, la comunicación se puede clasificar en:

- Verbales
- Escritas
- No Verbales

Según el medio que se emplea

- Comunicación descendente
- Comunicación horizontal
- Comunicación ascendente

Según la dirección

La comunicación interna

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

Redes de Comunicación

- Los canales de una organización pueden ser formales o informales
- Las redes **Formales** son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales.
- Las redes **Informales** no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la empresa.

La comunicación interna

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

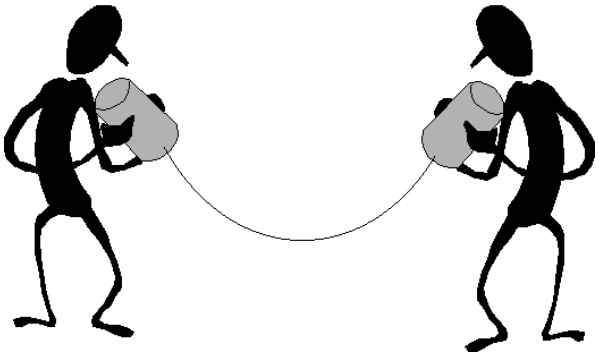
Importancia de la cultura organizacional en la comunicación.

ELEMENTOS DE LA CULTURA
Medio ambiente del negocio
Valores
Ritos y rituales
Red cultural
HÉROES

La comunicación interna

Red Cultural

- Es el transportador de los valores de la corporación y de su mitología heroica, ya que es el medio de comunicación básico (informal) dentro de la organización



La comunicación interna

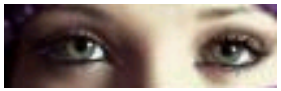
ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

Red Cultural

PERSONAJES DE LA RED INFORMAL

- ***Los narradores***
- ***Los sacerdotes***
- ***Los murmuradores***
- ***Los chismosos***
- ***Fuentes secretariales***
- ***Los espías***



ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

Herramientas de Comunicación Interna

Clasificación de medios

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

Los medios impresos y/digitales carecen del enfoque personal, la flexibilidad y retroalimentación que proporciona la comunicación oral. No obstante, pueden servir para llevar un mensaje a un mayor número de personas en menor tiempo a un costo relativamente menor.

La comunicación interna

Herramientas de Comunicación Interna

- Cartelera
- Manual de Inducción
- Buzón de Sugerencias
- Boletines
- Email
- Reuniones
- Capacitaciones
- Encuestas
- Desayunos o Meriendas de Trabajo

La comunicación interna

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

TIPO DE RELACIÓN

CLASE DE RELACIÓN

	Uno a Uno	*Uno a Muchos*	*Muchos a Uno*
No interactivo	Buzón de Innovación y Mejoras.	Cartelera. Email. Intranet. House Organ. Inducción. Reconocimiento.	Monitoreo de las Comunicaciones. Encuesta de Clima Laboral.
interactivo	Carta al nivel directivo. Gestión del Desempeño. Autoconsulta.	Reuniones con los Gerentes. Reuniones de Gestión. Capacitación. Desayunos. Recreación. Recorridos.	Puertas Abiertas.

Herramientas de comunicación interna

REUNIONES

- Las reuniones bien dirigidas, son productivas y pueden llegar a tratar con un alto grado de resolución los asuntos importantes de una organización. En las reuniones se detecta el nivel de trabajo en equipo, de moral y de dedicación y pueden diagnosticar la salud funcional, operativa y de gestión y coordinación de una organización.

Preparar una reunión:

- Dar a conocer el objeto.
- Los asistentes.
- El lugar y el momento.
- Orden del día.
- Soporte audivisual
- Análisis previo de posibles choques de intereses
- Necesidad de reuniones previas con algunos asistentes
- Necesidad de un registro escrito o grabado de la reunión

Herramientas de comunicación interna

NOTAS

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

Ventaja

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

Desventaja

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

Herramientas de comunicación interna

CIRCULARES

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

Ventajas

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

Desventajas

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

Herramientas de comunicación interna

MANUALES DE INDUCCIÓN Y/O BIENVENIDA

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

Herramientas de comunicación interna

CARTELERA

- Forma tradicional de comunicación al personal de bajo costo. Con un uso adecuado y un mantenimiento correcto alcanza el mayor nivel de éxito dentro de la organización como instrumento de Comunicación Interna.

Ventajas

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

Desventaja

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

Herramientas de comunicación interna

CARTELERA

Las Carteleras pueden ser el medio ideal siempre que se tenga en cuenta lo siguiente:

- Debe haber una referencia temporal de las informaciones para su vigencia (fecha de colocación y vencimiento).
- Codificar la información por color, emplazamiento, calidad, espacio, etc.
- Mantenimiento. Esencial que haya responsables coordinados y/o supervisados por personal de Recursos Humanos (Contactos claves).
- Debe provocar a la lectura. Información de interés, heterogénea, más allá de lo laboral.
- Puede utilizarse para intercambios comerciales y venta de segunda mano entre los colaboradores.

Herramientas de comunicación interna

CARTELERA

- Debe velarse por los tipos y formas de los mensajes, evitando la grosería o el mal gusto.
- Puede dedicarse parte a aspectos sociales. Fotografías, concursos, salutaciones, reconocimientos, nacimientos, etc.
- Puede dedicarse un espacio a información de "Ultima hora".
- La información no debe ser muy extensa.
- La Cartelera debe estar colocada en una zona de paso obligado y de buen flujo (Cafetería, ascensores, hall, zonas sociales, etc)

Herramientas de comunicación interna

CARTELERA

- **Objetivos:**
  - Colocar y retirar los mensajes en las carteleras
  - Mantener la calidad de presentación
  - Procurar el nivel de rotación de los mensajes
  - Mantener estrechos contactos con los miembros claves de la red de Comunicación Interna

Rotación promedio: cantidad promedio de mensajes nuevos por semana en todas las carteleras

Herramientas de comunicación interna

CARTELERA

- Contenidos:
  - Nuevos Servicios / acontecimientos / procesos
  - Pedidos solidarios
  - Premios /distinciones recibidos
  - Mensajes de interés (fecha de pago, seguro de vida colectivos, etc)
  - “dia de…”
  - Concursos
  - Comunicados de prensa
  - Convocatorias
  - Campañas de prevención (higiene y seguridad, ej. Vacunación)
  - Búsquedas / promociones Internas
  - Programas de capacitación
  - Beneficios de personal
  - Compra / venta
  - Presencia institucional en eventos / congresos / acciones con la comunidad

Herramientas de comunicación interna

HOUSE ORGAN

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

- Dentro de sus objetivos destacaremos:
  - Servir de lazo de unión entre los empleados y la organización.
  - Crear sentimientos de pertenencia y fidelización.
  - Destacar aspectos de la imagen.
  - Disolver rumores.
  - Dar a conocer la organización en toda su amplitud.
  - Motivar al personal.

Herramientas de comunicación interna

HOUSE ORGAN

- Contenidos Posibles :
  - Estrategias y Políticas
  - Entrevistas
  - Notas de Desarrollo
  - El tema del momento
  - Equipos de trabajo
  - Vida Institucional
  - Vida de los empleados
  - Éxitos de proyectos
  - Nuevos nombramientos
  - Acontecimientos sociales
  - Aspectos de mejora de calidad, medio-ambiente y seguridad
  - Resultados
  - Capacitación. Entrenamiento
  - Nuevas instalaciones, departamentos o equipamientos
  - Nuevas actividades
  - Celebraciones
  - Correo de lectores
  - Humor y Juegos
  - Hijos
  - Sociales
  - Concursos
  - Noticias Corporativas
  - Proyectos

Herramientas de comunicación interna

EVENTOS

Se utiliza para:

- Comunicación institucional o lanzamiento de nuevos servicios
- Capacitación
- Motivación y Reconocimiento
- Información
- Presentación de nuevas autoridades
- Integración (ej. del personal y de sus familias)

Ventajas

- Son motivadores
- Son útiles para integrar a la gente
- Facilitan "canales informales gestionados"
- Producen "buena onda"

Desventajas

- Alto Costo
- Proceso de organización minucioso
- Muchas variables poco manejables

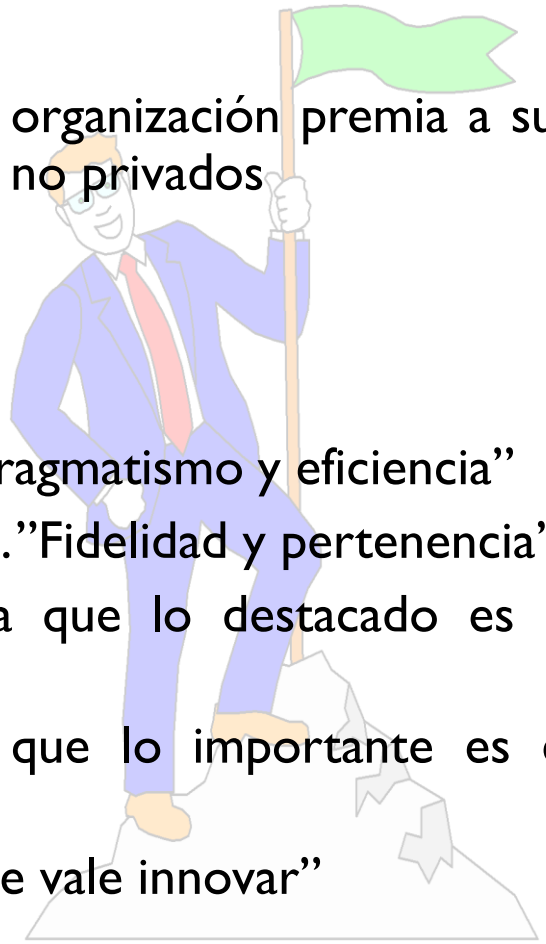
Herramientas de comunicación interna

EVENTOS

- Día aniversario de la organización.
- Día del niño, de la familia, de la secretaria, etc.
- Entrega de premios por reconocimiento (por mérito, por antigüedad)
- Capacitación
- Cambio de conducción y/o liderazgo
- Despedidas
- Reuniones de integración
- Fiesta de fin de año
- Outdoors

Herramientas de comunicación interna

RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL



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

Lo que se premia es lo que se comunica:

- Si se premia el Desempeño…se comunica "Pragmatismo y eficiencia"
- Si se premia el compromiso con los Valores…"Fidelidad y pertenencia"
- Si se premia el presentismo…se comunica que lo destacado es la "Disponibilidad, orden"
- Si se premia la antigüedad…se comunica que lo importante es el "Desarrollo y esfuerzo"
- Si se premia la creatividad….se comunica "que vale innovar"

Herramientas de comunicación interna

DESAYUNO DE TRABAJO

- En un principio, el responsable màximo y algunos empleados, operativos y/o Jefes se reunían mensualmente para analizar actividades de la organización. Estas reuniones eran informales y no cumplían con los objetivos pautados. Por eso se decidió darle otro formato a su funcionamiento. Actualmente los desayunos son grupales y todos participan en ellos, en diferentes momentos pautados previamente. En cada encuentro hay un coordinador que recibe todas las propuestas, luego las analiza y, finalmente, informa -a quienes emitieron los comentarios- la evaluación realizada.

Ventajas

- Gran interacción personal. Oportunidad de escucha efectiva.

Herramientas de comunicación interna

DESAYUNO DE TRABAJO

- Constituyen un lugar de encuentro de alguna autoridad, con los empleados.

- Los objetivos son:
  - **Motivar al personal mediante el contacto directo con alguna autoridad, permitiendo que esto demuestre a cada uno de los colaboradores el papel preponderante que juegan en el desarrollo y crecimiento de la organización.**
  - **Transmitir Visión, Misión y Valores.**
  - **Comunicar acerca de la marcha de la organización y relevar necesidades e inquietudes de los empleados.**
  - **Estimular la participación del personal tomando en cuenta sugerencias de los empleados.**
  - **Medir el clima laboral.**

Herramientas de comunicación interna

BUZON DE SUGERENCIAS

- Es un instrumento que permite la posibilidad a los empleados de hacer sugerencias a los altos mandos. Generalmente se obtienen propuestas operativas, mejoras funcionales, sobre las condiciones de trabajo y comunicación. También es un medio catártico.

Ventaja

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

Limitación

- Se necesita motivar constantemente al empleado para su uso. El buzón puede verse seriamente amenazado si no es eficaz. Por lo tanto debe formar parte del plan integral de aportación de ideas de la organización y brindar respuestas de que planes de acción se seguirán.

Herramientas de comunicación interna

ENCUESTA DE CLIMA

- Herramienta de comunicación ascendente que busca de una manera metodológica una serie de informaciones sobre una cuestión de interés. De forma periódica o puntualmente por alguna circunstancia es necesario recoger la opinión del personal sobre algún tema de importancia para la organización. La encuesta puede realizarse mediante:
- *Entrevista directa.*
- *Por observación. (supone mayor subjetividad)*
- *Cuestionario (Muestreo/estructurado)*

¿Qué permite?

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

Herramientas de comunicación interna

ENCUESTA DE CLIMA

¿Qué es el clima?

- Percepción colectiva que los trabajadores tienen de la organización y su reacción a esta percepción
- Es todo lo que influye de manera directa en la productividad de la organización
- Es un proceso dinámico, construido a lo largo de un proceso significativo de tiempo y, por lo tanto, su cambio requiere maduración

Objetivos

- Identificar y comprender los aspectos que han contribuido a satisfacer a las personas en una organización, y los que han generado insatisfacción y desmotivación
- Construir un diagnóstico preciso para implementar acciones correctivas
- Facilitar la detección e las oportunidades de mejora que incidirán en la performance general de la organización

Herramientas de comunicación interna

INTRANET

- Tecnología web adaptada para el uso interno de la organización. Red local interconectada por un ordenador. Supone la posibilidad de compartir circuitos con una mejor optimización en términos de velocidad y practicidad.
- Permite el intercambio de información ágil entre personas, departamentos, delegaciones y oficinas. Acceder de forma remota y local a informaciones corporativas y temáticas por parte del personal. Coordinación de proyectos entre departamentos con documentación común.

Una intranet puede incluir:

- Información denominada estática, es decir, procedimientos corporativos, estructura organizacional, directorios telefónicos, etc.
- Ineterconexión de grupos virtuales de trabajo.
- Convocatorias, Chats, reuniones virtuales

Herramientas de comunicación interna

INTRANET

Ventajas

- Ahorro. Favorecen los sistemas Paper-less
- Eficacia organizativa y funcional: al tener centralizado los documentos e informaciones que de otra manera residirían en distintos puestos.
- Actualización permanente y eficaz.
- Sustitución de otros medios y soportes físicos

Desventajas

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

TEMATICA

ProSalta

AMIA
Servicio de Empleo

MODULO 3

Estrategias para una Comunicación Interna Efectiva

Comunicación interna efectiva

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

¿Qué se debe comunicar en las organizaciones?

LA PEOR POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

es la **INEXISTENTE…**ya que siempre y muy a pesar nuestro Existe Comunicación.

Es un error clasificar a las organizaciones entre las que "Hacen" comunicación interna y las que "No hacen" comunicación interna

Comunicación interna efectiva

¿Qué se debe comunicar en las organizaciones?

Las Organizaciones se diferencian entre las que tienen *Políticas activas* en sus comunicaciones y las que dejan al *azar o al engañoso silencio* como principal actor.

Comunicación interna efectiva

¿Qué se debe comunicar en las organizaciones?

- Misión y Visión
- Valores Compartidos
- Normas y procedimientos
- Objetivos del trabajo
- Direccionalidad
- Planeamiento
- Acciones de Recursos Humanos
- Novedades
- Resultados e Indicadores

Comunicación interna efectiva

UTOPIA COMUNICACIONAL

Identidad — Lo que la organización es

Comunicación — Lo que la organización dice ser

Imagen — Lo que “los de afuera” cree que la organización es

Comunicación interna efectiva

Riesgos de una MALA comunicación

- Demoras en el trabajo
- Duplicación de tareas
- Pérdida de la Calidad de las tareas
- Baja productividad
- Desmotivación
- Incertidumbre
- Se pierde poder de anticipación

Comunicación interna efectiva

Beneficios de una comunicación EFICAZ

- Mayor eficacia en la tarea
- Alinear la organización
- Agiliza los procesos internos
- Crea sentimientos de pertenencia y motivación.
- Mejora el Clima laboral
- Reduce ambigüedades
- Fomenta la Integración y el Trabajo en Equipo

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

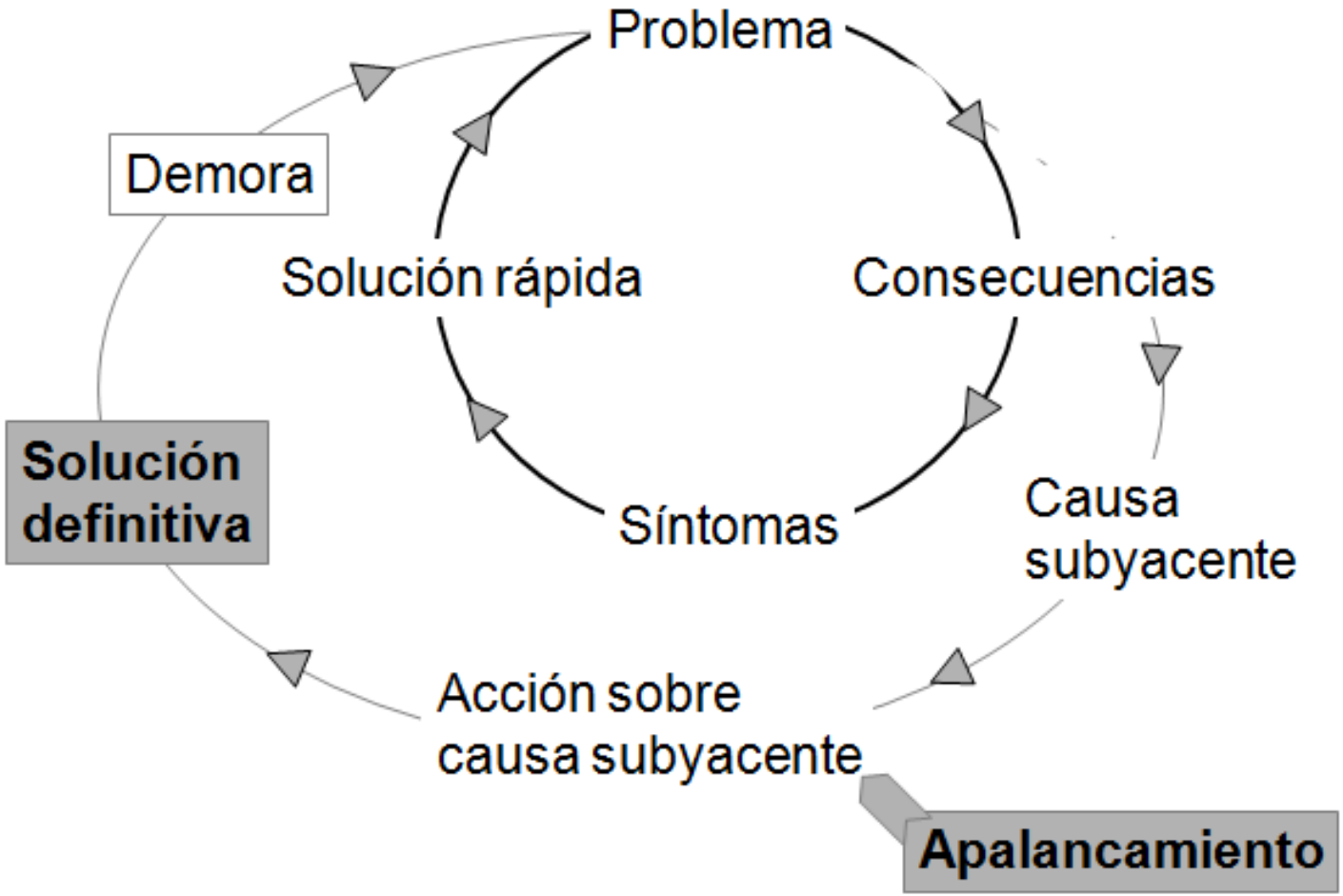
- **1) Estrategia de Apalancamiento:** La propiedad de los sistemas de conseguir cambios aplicando modificaciones menores es conocida como el principio de la palanca. La estrategia del apalancamiento consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, para averiguar las causas subyacentes que ocasionan un determinado problema o situación a modificar, y, una vez descubiertas, actuar sobre ellas para lograr el objetivo propuesto.

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

1) Estrategia de Apalancamiento:



ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

1) Estrategia de Apalancamiento:

- **Diseño de la Estrategia**

  a) Definir el problema

  b) Identificar las causas

  c) Interacción de los elementos

  d) Identificación del punto de Apalancamiento

  e) Diseño del plan de acción

  f) Sistema de seguimiento y control

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- **2) Estrategia de Adelantamiento:** En estrategia es esencial tomar la iniciativa. Por eso esta estrategia particular ocupa un lugar importante. Implica llevar la iniciativa en Comunicación, evitando la aparición de rumores que pueden ser muy perniciosos y difíciles de erradicar. Esto de por si justifica la aplicación de esta estrategia.

La Estrategia de Adelantamiento consiste en preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en intracomunicación siempre llevemos la iniciativa y vayamos por delante de los acontecimientos

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

2) Estrategia de Adelantamiento:

- **Diseño de la Estrategia**

a) **Compromiso de la Dirección**: Se tiene que acordar esta estrategia de "información" de los empleados

b) Acceso previo a la información: Establecer los mecanismos para que RRHH conozca con antelación las decisiones que generen hechos que afecten directamente al personal

c) Elaborar procedimientos, previamente para que sean ya operativos cuando deban usarse

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

2) Estrategia de Adelantamiento:

- **Diseño de la Estrategia**

d) Plan de actuación: que permita llevar la iniciativa y adelantarse a los hechos

e) Preparación de medios: RRHH debe disponer permanentemente de los medios / herramientas necesarios

f) Plan de emergencia: que establezca objetivos, estrategias y acciones a desarrollar si se produjera una "emergencia". Es fundamental asignar responsabilidades.

g) Sistema de seguimiento y control

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- **3) Estrategia de Nominamiento:** La primera condición que debemos cumplir para que se establezca una verdadera comunicación, es establecer una relación personal. En consecuencia, tanto al planificar como al programar las acciones debe tenerse en cuanta la personalización de la comunicación.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

3) Estrategia de Nominamiento:

- La estrategia de Nominamiento consiste en disponer lo necesario para conseguir **que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización**, sino que se produzca en el marco de una relación empática entre dos o más personas plenamente identificadas y que se conocen mutuamente.

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- **4) Estrategia de Acercamiento:** Cuando manejamos información tenemos que asegurar la llegada de esta a todos los interlocutores. Nos enfrentamos al problema de la distribución. Con esto no solo es importante la calidad de la información sino también la logística.

La Estrategia de del acercamiento trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir (en ambos sentidos) llegue a su destino en buenas condiciones, es decir, sin sufrir distorsiones significativas; y que llegue en el momento preciso, "just in time"

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- **5) Estrategia de Diseñamiento:** En el mundo de hoy las personas priorizan todo lo que llega a través de la visión. Esto nos lleva a no dejar que la imagen se desarrolle de modo espontáneo, sino que debemos utilizar las imágenes más adecuadas en cada caso, y producir imágenes que sean bien recibidas y favorezcan la asimilación de la idea que queremos transmitir.

La estrategia de Diseñamiento consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en intracomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se quiere transmitir

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- **6) Estrategia de Anclamiento:** La intracomunicación debe actuar como elemento fundamental para lograr el cambio organizacional. La estrategia de Anclamiento intenta consolidar el cambio logrado. El Anclamiento nos permite consolidar una posición.

Consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución prospere

Comunicación interna efectiva

OTROS CONSEJOS A TENER EN CUENTA

- Usar Retroalimentación
- Repetir
- Controlar emociones
- Mantener contacto visual
- Escuchar
- No suponer ni prejuzgar
- Tener la posición correcta
- No interrumpir
- Evitar ironías y agresiones
- Desarrollar empatía

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL

- **FEEDBACK**

Se da feedback para…

Detener
Hacer que comience
Modificar
Hacer que continúe

} **El comportamiento de otra persona**

TIPOS DE FEEDBACK

Positivo o de refuerzo: Para que un comportamiento continúe o mejore

Correctivo o de Direccionamiento : Para detener o hacer q se modifique un comportamiento.

RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL

- **FEEDBACK**

Feedback positivo o de refuerzo:

El mejor reconocimiento es aquel que combina varias formas simultáneamente.

VERBAL	LABORAL
SIMBÓLICO	RECONICIMIENTO

Modelo de Feedback Correctivo o de Redireccionamiento

Primera Ley de Cambio Nadie cambia si no asume que debe cambiar"

¿Cómo presentar la información para que una persona cambie?

S situación (dia, circunstancia, particularidades)

T Tarea (rol que desempeñó, función o propósito que debió cumplir)

A Acción (que hizo la persona, qué dijo, cómo manejó la tarea) descripción neutral

R Resultado (cuál fue la consecuencia de la acción)

Comunicación interna efectiva

RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL

- **FEEDBACK**

CAMBIO " Una forma diferente de HACER.."

TRANSFORMACIÖN "Una forma diferente de SER"

La transformación organizacional comienza con la transformación personal

Qué frases utilizar en las relaciones:

Buenos días/ Tardes/ Hasta mañana **¿Cómo estás Juan/ María…?**
¡GRACIAS! **Por haber hecho / traído…**
Buen Trabajo.. **¡Felicitaciones! Por hacerlo tan rápido**

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL

- **FEEDBACK**

Características del Reconocimiento

FRECUENTE:

- "Después de un día terrible, busque a sus empleados y dígales: lo hicieron muy bien, estoy muy contento con lo que lograron hoy. Se sorprenderá de todo lo que consigue con un simple gesto como este" Robert Preziosi

PERSONALIZADO:

- El único reconocimiento posible es el que está diseñado a la medida del reconocido.
- "En nuestra opinión, es mejor gastar un dólar en algo ingenioso y único, que cincuenta en algo ordinario y fácil de olvidar" Richard File

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL

- **FEEDBACK**

Características del Reconocimiento

EXPLICADO:

- No existe reconocimiento posible si no se sabe porque se está siendo reconocido. “La gente quiere sentir que lo que hace establece una diferencia” Hesselbein

SINCERO:

- El reconocimiento sólo será genuino si realmente es sentido. Manifieste este sentimiento con la voz, el alma y el cuerpo.
- “La honestidad es la piedra angular de todo éxito sin ella, la confianza y la capacidad de actuar dejan de existir.” Chip Bell

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL

- **FEEDBACK**

Características del Reconocimiento

OPORTUNO:

- Mientras más tiempo transcurre entre el acto que merece reconocimiento, el reconocimiento será menor.
- “Elogie de manera inmediata diciendo lo que la persona hizo bien de manera específica” Ken Blanchard

Comunicación interna efectiva

Actitudes que favorecen la comunicación

- **Actitud Valorativa**

  Suele aconsejar o aportar respuestas en que se hace referencia a los valores y el deber.

- **Actitud Interpretativa**

  Trata de descubrir los verdaderos motivos de la conducta del interlocutor. A veces suele aclarar al que comunica lo que le pasa.

- **Actitud Exploratoria**

  Cuando necesitamos más datos para normar nuestro criterio y tener una idea más clara de lo que pasa o de lo que piensa o siente el otro.

Comunicación interna efectiva

- **Actitud Consoladora**

  Produce respuestas tranquilizadoras, que tratan de reducir la angustia o el sufrimiento.

- **Actitud de Identificación**

  No ofrece soluciones, pero es una presencia cálida que brinda seguridad y apoyo al otro, y le acompaña en sus preocupaciones o sufrimientos.

- **Actitud Comprensiva y Empática**

  Trata de ponerse en el lugar del otro, no interpreta, no juzga, e intenta captar los sentimientos que hay detrás de las palabras del que nos habla. Busca leer entre líneas.

Comunicación interna efectiva

ESCUCHA PROACTIVA

- La escucha proactiva es consciente y deliberada (debemos buscarla).

- Requiere de mayor capacidad de concentración para reconocer la información valiosa.

- La información es sólo la mitad del beneficio de la escucha proactiva, la otra mitad es la relación con los demás.

- La escucha proactiva es una potente herramienta para establecer y mantener relaciones productivas y sólidas.

Comunicación interna efectiva

ESCUCHA PROACTIVA

Decálogo de la Escucha Proactiva

1= DEJE DE HABLAR

Es imposible escuchar cuando se está hablando

2= TRATE QUE QUIEN HABLA SE RELAJE

Haga sentir cómodo a su interlocutor

3= MUESTRE A SU INTERLOCUTOR QUE DESEA ESCUCHARLO

Demuestre interés en la charla. Escuche para entender

Comunicación interna efectiva

ESCUCHA PROACTIVA

4= ELIMINE DISTRACCIONES

Por ej: No haga garabatos mientras escucha. No juegue con la lapicera

5= ESTABLEZCA EMPATIA CON SU INTERLOCUTOR

Trate de ver las cosas desde el punto de vista de las personas

6= SEA PACIENTE

Dedique el tiempo suficiente. No interrumpa

Comunicación interna efectiva

ESCUCHA PROACTIVA

7= CONTROLE SU TEMPERAMENTO

Haga una pausa y piense antes de hablar o responder enojado

8= ACTÚE TRANQUILAMENTE ANTE LAS CRÍTICAS

No discuta.

9= HAGA PREGUNTAS ADECUADAS

Estimule a su interlocutor y muestre que lo está Escuchando

10= ¡DEJE DE HABLAR!.... (DE NUEVO)

Comunicación interna efectiva

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La PNL es una técnica ideal para ser aplicada en las organizaciones y lograr una buena comunicación entre los miembros de la misma.

- **PROGRAMACIÓN:** Son las maneras que elegimos para organizar nuestras ideas y acciones, y así producir resultados.

- **NEURO:** Toda conducta es el resultado de nuestros procesos neurológicos de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento.

- **LINGÜÍSTICA:** Indica que usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y conductas, y para comunicarnos con los demás.

Comunicación interna efectiva

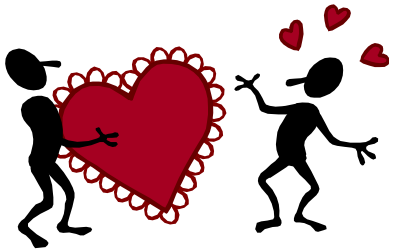
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Cada persona tiene la **tendencia** a desarrollar o valorizar mas un **sentido** que los otros, para procesar la información.

- **SISTEMA REPRESANTACIONAL PREFERIDO**

- **Visual:** imágenes

- **Auditivo:** palabras habladas, sonidos
- **Kinestésico:** sentimientos, sensaciones, olfato, gusto



Comunicación interna efectiva

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

Cualidades del buen comunicador

Meta Clara

Saber cuál es el objetivo de nuestra comunicación. Esto permite poder liderar la comunicación y poder enviar el mensaje de una manera fiel.

Agudeza Perceptiva

Darnos cuenta de las respuestas que vamos obteniendo. Conocer cuál es el sentido que Ud. utiliza con preferencia (**visual, auditivo, kinestésico**) y descubrir el del otro para sincronizar y conducir la conversación.

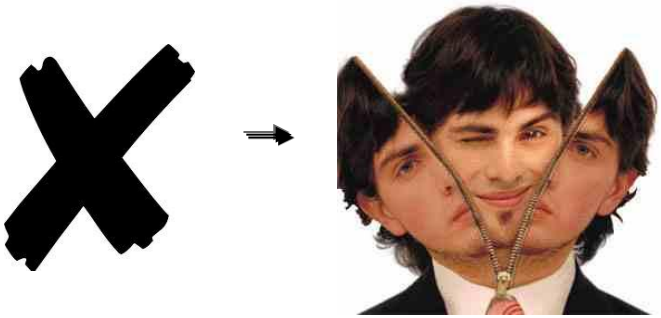
Flexibilidad del Comportamiento

Ir cambiando lo que hacemos o decimos hasta que obtenemos la respuesta que buscábamos.

Comunicación interna efectiva

Congruencia

Ser congruente implica coincidir coherentemente los gestos, la voz y las palabras de tal modo que todo refuerce el significado del mensaje que queremos transmitir.



Comunicación interna efectiva

ProSalta

AMIA Servicio de Empleo

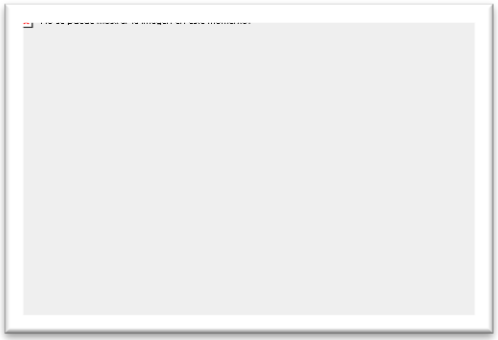
Rapport

- Es el primer paso para generar una buena comunicación.
- Consiste en acompañar al otro para facilitar la comunicación, estableciendo una relación armónica y confortable.
- Acompasar la voz y el ritmo respiratorio de la otra persona
- Podemos lograrlo comprendiendo el modelo del mundo del otro y mediante el uso de:

Cuerpo: contacto ocular, postura, gestos, movimientos, respiración

Voz: tono, volumen, ritmo

Lenguaje: predicados, discurso



Para reflexionar…

"LA VIDA ES COMO UN ECO. SI NO LE GUSTA LO QUE RECIBE, PRESTE ATENCIÓN A LO QUE EMITE"

MUCHAS GRACIAS

Lic. Soledad Fayón:

soledadfayon@prosalta.org.ar

Lic. Romina Setti:

rominasetti@prosalta.org.ar

www.empleos.amia.org.ar
www.prosalta.org.ar