

# SERIE DE MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



# 4

## *GRUPOS PRIMARIOS*



FONDO EDITORIAL

Humberto Serna Gómez

Investigador, Director Grupo SUMAR  
Medellín, 2015.

© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

SERIE: MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA  
GRUPOS PRIMARIOS  
Primera edición, 2015  
ISBN: 978-958-57332-9-9

© Autor:  
Humberto Serna Gómez

Autoridades académicas:

Próspero José Posada Myer, Rector  
Óscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo  
Francy Pérez Franco, Vicerrectora Académica  
Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Formación Avanzada  
Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud  
Jorge Augusto Valencia Valencia, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales  
Héctor Andrés Bucheli López, Decano de la Facultad de Ingeniería  
Nelson Alberto Rúa Ceballos, Director del Centro de Investigación  
y Desarrollo Empresarial

Revisión de textos:

Erica Janet Agudelo Ceballos

Diagramación:

José Mesa

© FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano



FONDO EDITORIAL

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.  
El contenido es responsabilidad del autor.



## **MANUAL DE GRUPOS PRIMARIOS**

**SERIE:**

**MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESA**

**HUMBERTO SERNA GOMEZ**

Investigador

Director Grupo SUMAR

Fundación Universitaria María Cano –FUMC–

2015

## LOS GRUPOS PRIMARIOS

### Una estrategia para asegurar y consolidar la comunicación Organizacional.

#### 1. INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial y el logro de los objetivos organizacionales frecuentemente encuentran una barrera, la Comunicación. Se difunden políticas y estrategias, se envían boletines y mensajes escritos o electrónicos; se conforman grupos de alto rendimiento, se les capacita y los problemas de comunicación siguen, con impactos y riesgos diferentes, algunos leves otros de efecto catastrófico.

La comunicación informal no ha sido desterrada, el radio pasillo, el radio mango transmiten mejor la comunicación, muchas veces distorsionada, superando los canales formales de comunicación.

La academia a nivel global así como las empresas, han intentado diseñar estrategias, mecanismos y herramientas para superar este obstáculo, que depende y es causado por diversos y diferentes factores. En Colombia, grandes empresas como Carvajal, Ecopetrol, Bancolombia, Peldar, Bavaria, ahora SABMiller y muchas otras han intentado muchas opciones para romper esta barrera institucional. Entre ellas, la denominada como Grupos Primarios o naturales, la cual se ha constituido en una gran diferencia como inductor de una cultura organizacional fuerte y de un clima organizacional facilitador del compromisos institucional de todos sus colaboradores.

Este Manual, construido con la experiencia y aprendizajes de estas empresas, intenta ser un instrumento para llegar a las pequeñas y medianas empresas, y

también, a los negocios barriales en los cuales la comunicación efectiva entre las personas y con los clientes, es igualmente un factor de su crecimiento, estabilidad y desarrollo.

Aprenderemos mucho, cuando en estas medianas y pequeñas empresas o negocios barriales, empiece a creer en la formalización de sus conversaciones y sus acuerdos, en familia, con los colaboradores, con las otras empresas y organizaciones, los cuales redundará en el mejoramiento de su calidad de vida y de sus negocios. De manera, que este documento, y como objetivo de este trabajo académico, servirá de soporte pedagógico para incorporar esta competencia en los líderes, sus familias y colaboradores.

## **2. LA COMUNICACIÓN.**

La comunicación es el factor y la habilidad aglutinante de la organización. Algunos la denominan la amalgama empresarial. A pesar de que es fácil enunciarla, lograrla es todo un reto. Las dificultades institucionales tienen muchas de ellas; de allí, su importancia estratégica como habilidad gerencial, por eso, tantos interrogantes como ¿por qué es tan difícil lograr una comunicación eficiente y eficaz en la empresa? En respuesta, se puede señalar porque a pesar de los adelantos en los medios de comunicación, ésta sigue siendo un tema clave en las instituciones.

Aunque la respuesta es aparentemente sencilla, la comunicación es un acto humano. El hombre con su personalidad, valores, creencias, gustos y disgustos, la impacta significativamente. El nivel de desarrollo de la inteligencia emocional de cada hombre, entra a jugar como un componente muy importante en la fluidez de la comunicación en una organización. Por eso, como acto humano, la comunicación ocurre dentro de unas condiciones que la misma organización define y moldea, de modo, que no basta con desarrollar en cada colaborador una

=  
actitud y una capacidad de comunicación; se requiere de condiciones organizacionales que la propicien y faciliten.

Un estilo de gestión transparente, un clima organizacional retante, una sólida cultura, una organización justa y equitativa crean las condiciones para que fluya la comunicación por todos los canales formales de la empresa. La no existencia de estas condiciones, propicia el desarrollo de un sistema de comunicación informal, donde el chisme, la conjura, el juicio soterrado y la hipocresía, superan los canales formales de la organización.

Para prevenir estos efectos dañinos, las organizaciones tienen que diseñar estrategias que faciliten la comunicación formal y la hagan fluir, generando un contexto de estabilidad y seguridad. La conformación de Grupos Primarios o naturales, como otros los denominan, es una estrategia probada en el mejoramiento de los sistemas de comunicación en la empresas

### **3. LA COMUNICACIÓN, FUERZA INTEGRADORA.**

La comunicación está implícita en todos los procesos, etapas y funciones de la administración. Se hace mucho más relevante cuando se refiere a dirección del negocio, al ejercicio del liderazgo, a la toma de decisiones, a la coordinación, a la puesta en marcha de programas de servicio al cliente interno.

Aunque por numerosas variables humanas que la afectan, la comunicación no es perfecta. Es imposible dirigir una organización adecuadamente si no existe un sistema de comunicación eficiente. Un buen sistema de comunicación, amalgama la organización, de manera, que es la fuerza integradora por excelencia.

### 3.1. Definición:

Se llama comunicación al proceso por el cual un agente emisor transfiere una información a un receptor y éste, entiende cabalmente el mensaje recibido. Esta definición, significa que la comunicación es un proceso en el cual intervienen:

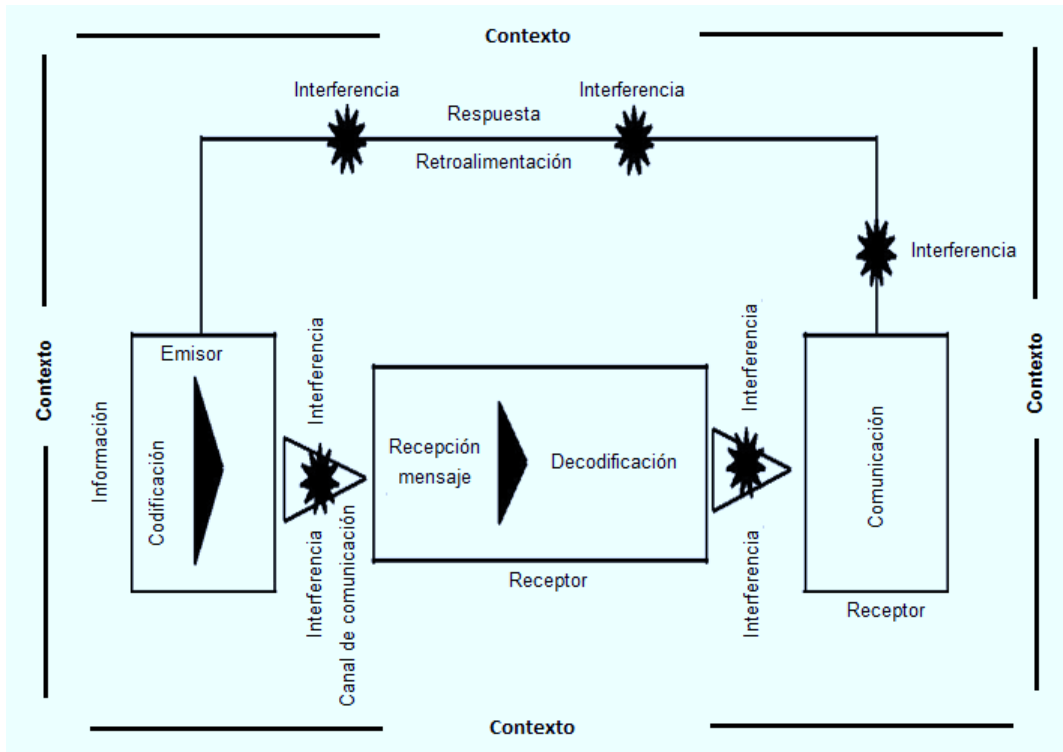
- Un agente emisor.
- Un canal de comunicación.
- Un mensaje que se transmite.
- Un agente receptor.

### 3.2. Proceso de Comunicación:

En la empresa, el proceso de comunicación ocurre a cada instante. En ese proceso, se cumplen los siguientes pasos: un agente emisor toma la información y la codifica con su lenguaje, sus valores, su personalidad; esa información codificada, se convierte en el mensaje; luego, este es enviado por el emisor a través del canal de comunicación (oral, escrito, individual, grupal, con el uso de medios como la radio, una grabación, la televisión, el correo electrónico, etc.). Acto seguido, el mensaje llega a un receptor que lo decodifica con su lenguaje, sus valores, su personalidad y lo convierte, finalmente, en comunicación. Cabe señalar, que en todo este proceso, el mensaje pudo haber sufrido interferencias, ruidos y, por tanto, distorsiones antes de llegar al receptor.

¿Cuándo existe comunicación? La definición lo ha dicho: cuando el receptor entiende cabalmente el mensaje que le envía el emisor. Entonces, ¿cuándo entiende el receptor cabalmente el mensaje recibido? Cuando existe un campo común de experiencia con el emisor.

A continuación, se presenta el Proceso o Modelo de comunicación:



**Figura 1. Modelo de comunicación. Elaboración propia.**

Como puede observarse, el modelo de comunicación está integrado por:

- El Emisor.
- El Receptor.
- El Código.
- El Mensaje.
- El Canal.
- El Contexto.
- Campo común de experiencia.

Para entrar más en detalle, se presentan uno a uno, los elementos que integran en proceso de comunicación; éstos son:



### **3.2.1. Emisor:**

Es quien envía el mensaje al receptor. Con el emisor se pueden dar una serie de actitudes de los diferentes miembros del equipo que en determinada situación son receptores. Las actitudes pueden ser de aceptación, rechazo, acatamiento, desconfianza, burla, reserva y otras. De igual manera, las características del receptor, pueden condicionar al emisor desencadenando actitudes como agresividad, respeto, confianza, recelo, etc. Se entretajan así, una serie de relaciones emisor y receptor, que determinan la forma como se desarrolla la comunicación.

### **3.2.2. Receptor:**

Llamado también destinatario o codificador, es a quien -o quienes- se dirige el mensaje para que lo interprete o decodifique (se supone que el código es común entre el emisor el receptor). Algunos problemas de comunicación, pueden surgir por parte del receptor debido a que éste desconoce, o no desea -por diferentes motivos-, decodificar el código de los mensajes o se margina del proceso comunicativo.

Es muy importante que el receptor sea atrapado por el emisor y su mensaje, de tal forma que participe activamente en la comunicación.

### **3.2.3. Código:**

Comprende un conjunto de señales. El código es la lengua como institución social que permite la comunicación entre los miembros de una sociedad determinada. Si los destinatarios desconocen el código y el emisor utiliza metalenguajes para comunicarse, el proceso de la comunicación no se da o es muy deficiente. En los equipos de trabajo interdisciplinarios se puede presentar el problema que cada

uno de los miembros, desde su disciplina, utilice metalenguajes que tienen que ser progresivamente aprendidos por los otros miembros del grupo.

Así, en un equipo de trabajo en el que participen economistas, sociólogos, ingenieros de sistemas y biólogos se deben manejar unos códigos comprensibles para todos desde sus diferentes disciplinas, y solamente en forma progresiva podrá cada profesional, desde su formación científica, ir adquiriendo los metalenguajes de las otras profesiones.

#### **3.2.4. Mensaje:**

Es una secuencia de signos o señales construida según reglas combinatorias precisas que un emisor envía a un destinatario a través de un canal. La transmisión de un mensaje constituye un hecho de significación, porque implica la utilización de un código.

El mensaje puede contener información no siempre comprensibles o que resulten complejas, ambiguas, satíricas, etc. La comprensión del mensaje puede tener interferencias como ruidos, pérdida del contacto (se interrumpe la comunicación telefónica), estado de salud del receptor que afecta la recepción del mismo. Es importante cuidar la calidad y preparación de los mensajes para que estos cumplan los propósitos de llegar al receptor para informar, motivar, ordenar, insinuar, etc.

#### **3.2.5. Canal:**

Es el soporte físico que permite la transmisión del mensaje, medio a través del cual son enviadas las señales: ondas sonoras, gráficos, sistemas electrónicos, etc. Cada tipo de canal tiene connotaciones diferentes; así, será diferente para un miembro de la organización recibir una carta, una llamada telefónica, una visita.

Debe haber oportunidad y prudencia en la utilización de los diferentes canales de comunicación. Asimismo, en un momento dado, recibir una carta puede representar la sensación de alejamiento o distanciamiento con quien se la escribió, en el caso que el mensaje pudiera haber sido a través de comunicación verbal.

### **3.2.6. Contexto:**

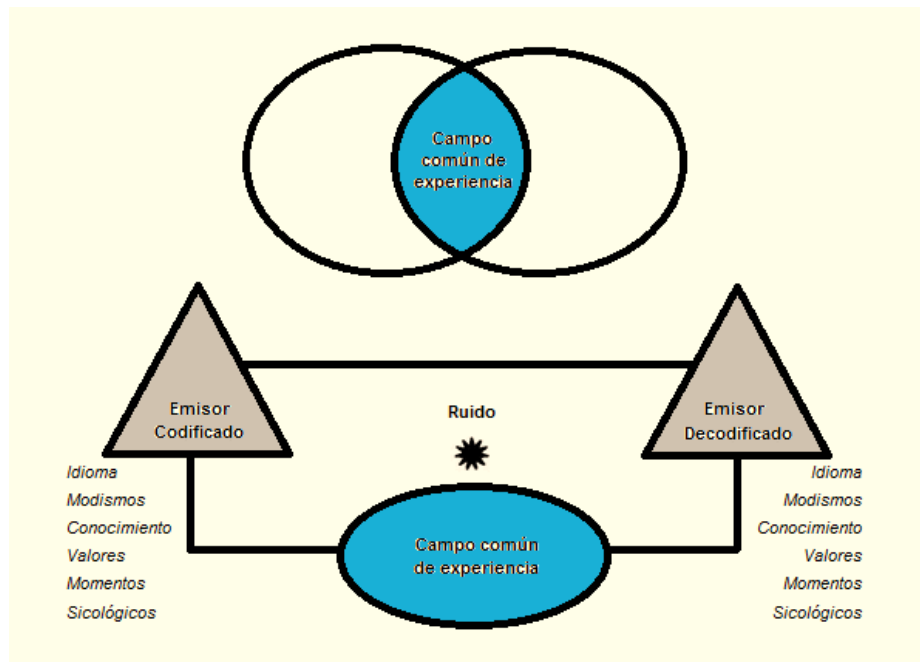
El contexto lo constituye el conjunto lingüístico que procede o sigue a una determinada unidad o forma comunicativa. También puede ser un conjunto de datos y acontecimientos que condicionan el comportamiento lingüístico.

### **3.2.7. Campo común de Experiencia:**

La interacción entre emisor y receptor, así como el aprendizaje de la intercomunicación, crean al final un campo común de experiencia, que es donde realmente ocurre la comunicación.

El aprendizaje es, por excelencia, un ejemplo del proceso de comunicación. El profesor (emisor) codifica las informaciones (idea, teoría, principio) y envía el mensaje para lo cual utiliza un medio (oral, escrito, radio, televisión, etc.). El alumno (receptor), por su parte, recibe el mensaje y lo decodifica con sus conocimientos, valores y personalidad. La tarea fundamental, es que entre el profesor y los alumnos se cree una relación que facilite ese aprendizaje, es decir, que se cree el campo común de experiencia.

Practicar este modelo de comunicación en la administración, podría ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas y sus programas.



**Figura 2. Campo común de experiencia. Elaboración propia.**

La comunicación hay que integrarla a los sistemas de información de la empresa generales y de cada programa. Un sistema de información adecuado, facilitará la comunicación y al hacerlo creará un sistema de gestión más eficaz.

#### **4. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

La comunicación organizacional hay que entenderla en dos planos perfectamente definidos, a saber:

- La comunicación intraorganizacional.
- La comunicación con el entorno.

En este manual, sólo se hará referencia a la comunicación interna como una estrategia de mercadeo corporativo interno, por lo tanto, no hará referencia a las estrategias y sistemas de comunicación de una empresa con su entorno.

#### **4.1. La Comunicación Interna:**

Las organizaciones han experimentado diversas estrategias para lograr una efectiva comunicación entre los miembros de la Institución. Empresas como Carvajal, Bavaria, Bancolombia, Pavco, Ecopetrol, Cervecería del Litoral, BBVA, PAVCO, ARCLAD, sólo por mencionar algunas, han diseñado programas muy diversos para consolidar una estrategia de comunicaciones que amalgame la organización.

En tal sentido, los Grupos Primarios o Grupos Naturales, son y siguen siendo una estrategia antigua pero actual para lograr una comunicación efectiva.

#### **4.2. Grupos Primarios o Naturales. Una estrategia de comunicación Organizacional:**

Es una estrategia para lograr la comunicación eficiente en la empresa, y es por tanto, una manera de alcanzar que los colaboradores tengan todos una misma visión compartida.

##### **4.2.1. ¿Qué es un Grupo Primario?:**

Un grupo es algo más que la suma de individuos. Por lo general, un Grupo Primario es una cantidad de personas que habitualmente se comunican entre sí, que se integran en razón a intereses y objetivos, y que participan en acciones comunes. La eficacia del grupo, dependerá del grado de tolerancia y aceptación que se dé entre los miembros, la disposición para manejar las diferencias individuales y la voluntad para realizar tareas comunes.

De acuerdo con esto, un Grupo Primario es:

- Un equipo humano determinado por el organigrama.
- Tiene propósitos comunes: objetivos, intereses, metas de trabajo, entre otros.
- Con relaciones interdependientes: el trato permanente conduce a una mayor integración.
- Trabajan juntos permanentemente.
- Necesitan reunirse: se requiere de reuniones periódicas para conocer las políticas y los planes de la empresa.
- Integrar todos los miembros del equipo sin discriminación de cargos.
- Un equipo humano que aprende en su interacción clara y transparente.

#### **4.2.2. ¿Por qué pertenecer a un Grupo Primario?:**

- Para comunicar los pensamientos e ideas, y aprender de la experiencia de los demás.
- Para establecer relaciones con gente nueva y reforzar las ya existentes.
- Para buscar reconocimiento (ser "alguien") y conseguir la aceptación del grupo.
- Para unir fuerzas en torno a un interés común a objetivos afines.
- Para hacer más efectivo y enriquecedor nuestro trabajo.
- Para mejorar y aprender más.
- Para consolidar afiliación organizacional.
- Para cohesionar a los colaboradores alrededor de una visión compartida.
- Para mantener un clima de trabajo estimulante.

#### **4.2.3. ¿Qué se propone lograr un Grupo Primario?:**

- Adiestrar a los miembros del grupo en diagnóstico de problemas y búsqueda de soluciones.

- Estimular la participación de los miembros en los asuntos que competen a su grupo de trabajo.
- Facilitar el proceso de planeación y coordinación de las actividades del grupo.
- Lograr una mayor eficacia en el control y cumplimiento de los objetivos y actividad del grupo.
- Fomentar el sentido de pertenencia del trabajador a la empresa en general.
- Fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo.
- Clarificar y aceptar las políticas, normas y planes de la empresa.
- Obtener un mejor conocimiento de la empresa.
- Generar ideas en beneficio de la empresa y sus trabajadores.
- Estimular la capacitación personal.
- Propiciar una mayor integración entre sus miembros.
- Fortalecer los lazos de comunicación, amistad y diálogo.
- Generar un clima de confianza y franqueza que facilite la realización del trabajo.
- Producir entre sus miembros una actitud cooperativa, más que competitiva.
- Aprender juntos.
- Mejorar los sistemas de comunicación.
- Estimular a los trabajadores para que piensen por sí mismos y asuman en forma efectiva sus responsabilidades.
- Incrementar el autocontrol, autoanálisis y autocrítica de los miembros.

#### **4.2.4. Membresía al Grupo Primario:**

Al grupo primario pertenecen todos los integrantes de la respectiva Unidad o división, siguiendo la estructura definida en el cuadro organizacional. En el Grupo Primario, se participa como colaborador y no por el cargo que se desempeña.

#### 4.2.5. Organización del Grupo Primario:

El grupo primario se conforma siguiendo la estructura organizacional de la empresa. En una empresa funcional: los grupos se conforman partiendo del grupo de la presidencia, siguiendo la estructura organizacional.

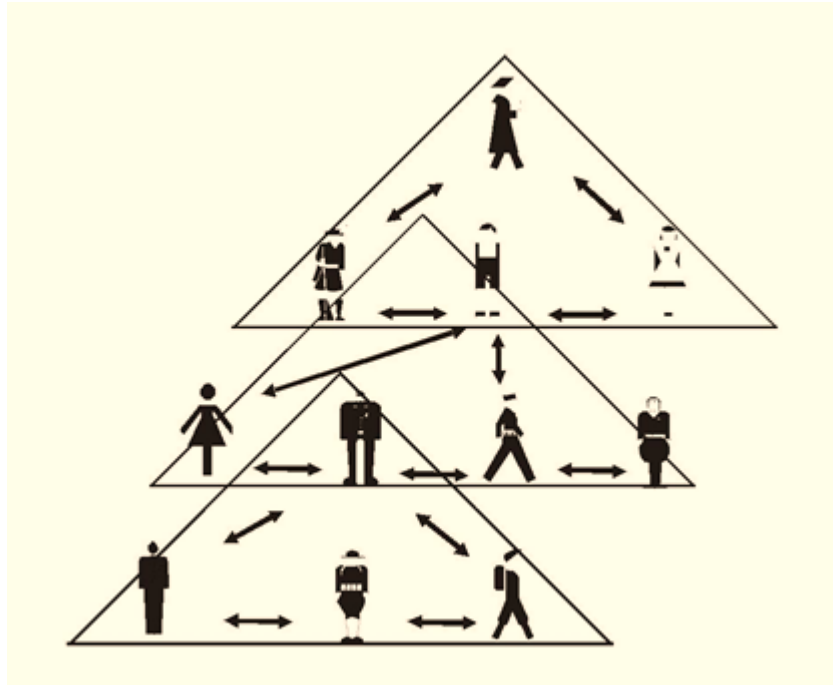
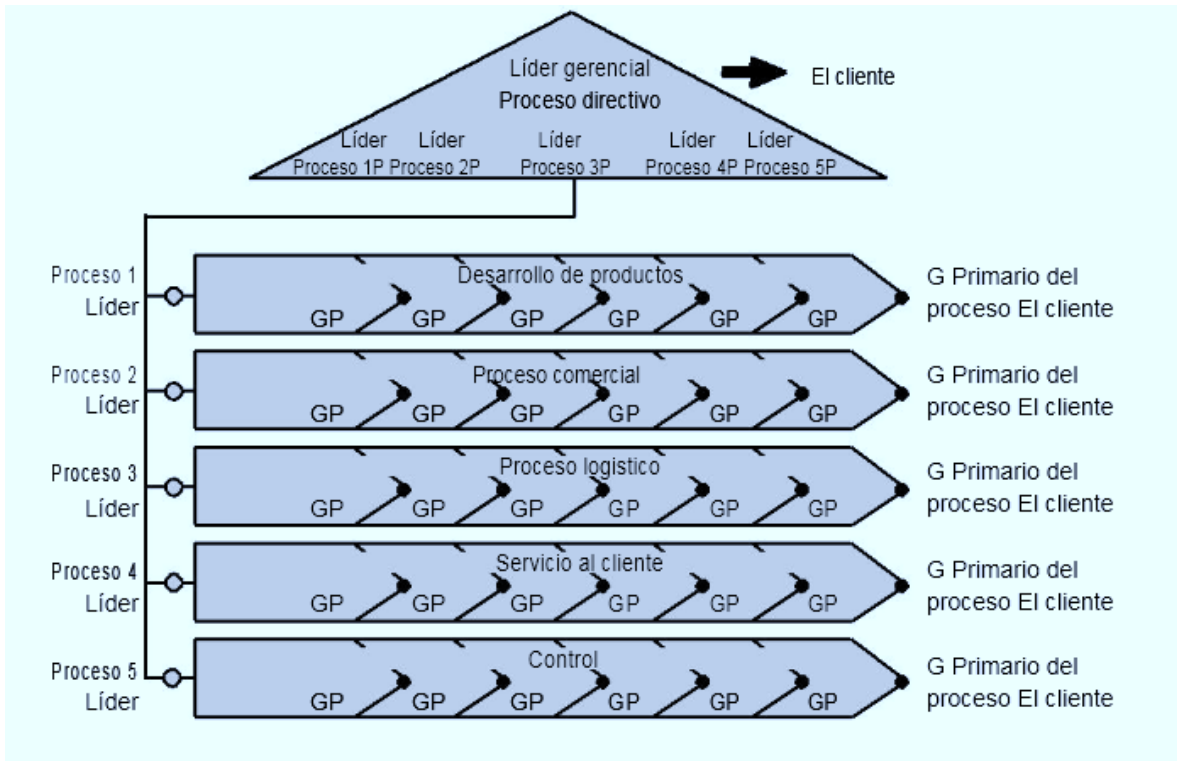


Figura 3. Organización del Grupo Primario. Elaboración propia.

En una organización por procesos, los grupos también se pueden estructurar, siguiendo, en este caso una composición horizontal, por subprocesos o el proceso total. Existen, por tanto, grupos primarios de cada subproceso y un grupo primario del proceso.

En la figura 4, se presenta un modelo de organización de grupos primarios por procesos:





**Figura 4. Organización del Grupo Primario por Proceso. Elaboración propia.**

#### **4.2.6. Flujo de Comunicaciones del Grupo Primario:**

Tanto en la organización funcional como por procesos, la comunicación debe fluir en sus tres sentidos, para que así se complete el ciclo de comunicación: de arriba-abajo, Horizontal, y de abajo-arriba. La figura 5, presenta el modelo de Flujo de Comunicaciones:

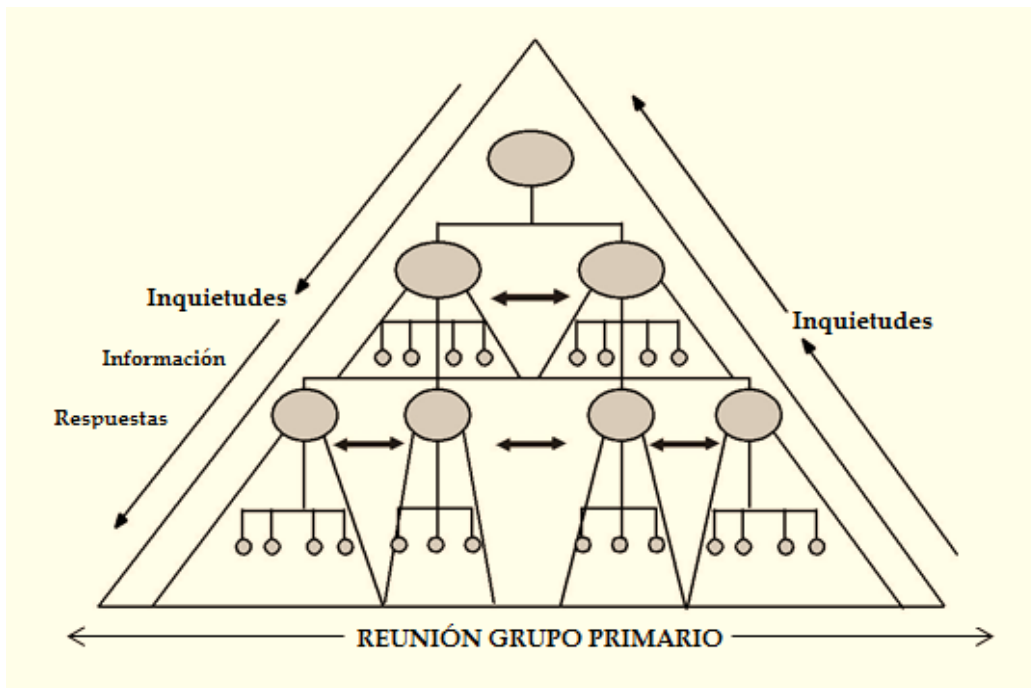


Figura 5. Flujo de Comunicaciones Grupo Primario. Elaboración propia.

#### 4.2.7. Periodicidad del Grupo Primario:

Los Grupos Primarios deben reunirse con una periodicidad definida según las circunstancias de cada organización. Hacerlo mensualmente es saludable. Hay que hacer un cronograma para el año de los Grupos Primarios, señalando la hora y el lugar de la reunión; estos encuentros deben realizarse el mismo día, a la misma hora y en el mismo lugar. Esto crea hábito y cultura. Eso sí, nunca en la oficina del jefe.

#### 4.2.8. Factores clave de éxito en el Grupo Primario:

La siguiente tabla, detalla los factores clave de éxito en el Grupo Primario:

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Su carácter Informal:</b></li> </ul>	<p>El carácter de las reuniones es fundamentalmente informal, por tanto, el jefe podrá actuar como moderador o simple participante, pero jamás impondrá sus puntos de vista apoyado en su rango. La cordialidad y mutuo respeto deben imperar hasta el final de cada reunión.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disciplina:</b></li> </ul>	<p>Cumplimiento estricto de los horarios y tiempos planeados para las reuniones. Presentación al grupo sin excusas de las tareas asignadas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El trato persona a persona:</b></li> </ul>	<p>La relación y el trato que se da entre los miembros del grupo, es un trato de conocidos, más íntimo, más cercano que el presentado entre dos personajes por razón de su rango o posición.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La participación:</b></li> </ul>	<p>La mayoría de la gente desea contribuir y tiene la capacidad de hacerlo para el logro de los objetivos de la empresa, dentro del ambiente que ésta le permita.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El clima de confianza y franqueza:</b></li> </ul>	<p>A medida que el grado de participación y cohesión entre sus miembros es más elevado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seguimiento a los compromisos:</b></li> </ul>	<p>Sin un adecuado mecanismo de control, los compromisos adquiridos por los miembros del grupo van dilatando su cumplimiento y se pierde, en consecuencia, la confianza en los resultados.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La evaluación del proceso:</b></li> </ul>	<p>Consiste en realizar un análisis de la actividad cumplida, entre observar los aspectos positivos y los que están afectando o pueden afectar el desarrollo del equipo de trabajo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asistencia a los grupos primarios:</b></li> </ul>	<p>La asistencia a los grupos primarios es obligatoria. No hay excusas para no asistir.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La virtualidad y los grupos primarios:</b></li> </ul>	<p>La tecnología hoy permite la realización de grupos primarios virtuales. La vídeo conferencia, el netmeeting y aún, el chatting, pueden utilizarse para realizar grupos primarios. Sin embargo, estos deben cumplir los mismos requisitos y condiciones del grupo primario presencial.</p>

**Tabla 1. factores clave de éxito en el Grupo Primario. Elaboración propia.**

#### 4.2.9. *¿Cómo participar en el Grupo Primario?:*

Las reuniones de los Grupos Primarios presenciales o virtuales, son sólo una manifestación importante de la vida del grupo de trabajo. Con ella, se hace más eficaz la tarea, se facilita el encuentro de todos los miembros del Grupo para revisar sus compromisos, se propicia un mayor acercamiento y se hacen más eficaces las comunicaciones.

En toda reunión se deben distinguir tres elementos importantes:

**1. La atmósfera:** es el ambiente físico y psicológico presencial o virtual, en el cual se lleva a cabo la reunión del grupo de trabajo.

- **Ambiente físico:**

- Un lugar cómodo, aseado, bien ventilado y con buena iluminación.
- Los elementos necesarios para realizar la reunión. (sillas, tablero, papelógrafo).
- Un horario apropiado (preferiblemente por la mañana), dentro de la jornada de trabajo y no después de finalizar las labores del día.
- Que no haya interrupciones por visitas o llamadas telefónicas. Debe darse instrucciones al respecto a la secretaria.
- Las reuniones alrededor del escritorio del jefe, lo sitúan en una posición dominante.
- Que el tiempo de la reunión no sea mayor de hora y media.

- **Ambiente psicológico:**

- **Abierta:** cada miembro debe dar toda la información que posea y se requiera, y estar dispuesto a recibir las informaciones o recomendaciones que los demás den.

- **Sincera:** crear un clima de franqueza y lealtad mutua entre los miembros del grupo. Para lograrlo, es importante la actitud del jefe, no solo en la reunión sino a través de las vivencias diarias con los compañeros de trabajo. El clima de confianza sólo puede ser logrado por el grupo, cuando su integración y participación son elevadas.
- 2. El Proceso:** Es la manera cómo se va desarrollando la reunión y el modo cómo actúa en ella cada uno de los integrantes.
- **La preparación de la reunión:** sin una debida y adecuada preparación previa, podría terminar siendo aburrida y desgastante. Es necesario que cada miembro prepare la información que se va a dar, la que va a solicitar y las inquietudes u observaciones que presentará. La mayor responsabilidad recae en el coordinador del grupo. La preparación tiene dos fases: Una remota y otra próxima.
    - La remota: consiste en la anotación de los temas que se consideren de importancia tratar en la próxima reunión, los informes de la empresa, las normas o políticas, los proyectos y todo lo que sea de interés para el grupo.
    - La próxima: implica dedicar un poco de tiempo antes de la reunión para ordenar toda la información
- 3. La Coordinación de la reunión:** puede hacerla el jefe o delegarla a uno de los miembros del grupo. Esta delegación ayudará a que exista un mayor deseo por parte de ellos, a participar cada vez más en las reuniones.
- **Qué debe hacerse?:** preparar el derrotero o agenda, establecer un orden de intervenciones, evitar que se pierda el propósito inicial, facilitar la participación de todos los miembros del grupo y llegar a conclusiones así como fijar metas de acción.

- **Mantenimiento del Grupo Primario:** es la forma eficaz de prevenir cualquier tipo de "enfermedad" que precipite su reunión en la más confusa rutina.

#### **4.2.10. *Papel del Moderador de la Reunión:***

- Preparar un derrotero general que podrá ser variado de acuerdo con las necesidades del grupo.
- Establecer un orden en las intervenciones.
- Evitar que se pierda el objetivo general.
- Facilitar la participación de todos los miembros.
- Mantener el interés de todos los participantes.
- Evitar el monopolio en la discusión.
- Propiciar el camino de las conclusiones.
- Estimular y estrechar el intercambio espontáneo de ideas.
- Transmitir las información y comentarios que deban ser comunicados, tanto al grupo como a sus superiores.

#### **4.2.11. *Compromisos del Moderador del Grupo Primario:***

- Dé al grupo el beneficio de su experiencia.
- Prepárese debidamente para las reuniones con los informes y documentos de interés.
- Presente sugerencias que enriquezcan el trabajo del grupo.
- Obre libre de prejuicios, simpatías o antipatías personales.
- Respete los puntos de los demás y evite discusiones acaloradas

#### **4.2.12. *Compromisos de los Miembros del Grupo Primario:***

- Procure no monopolizar la discusión.

- Tenga paciencia cuando los resultados de algunos puntos tratados no se puedan definir con mucha rapidez.
- Contribuya a crear en el grupo un ambiente de integración, honestidad y sinceridad.
- Propicie un clima de entendimiento entre sus compañeros de grupo.
- Si usted trabaja en grupo, será capaz de:
  - Escuchar atentamente lo que dicen los demás.
  - No interrumpir cuando otros están hablando.
  - Expresar sus propias opiniones.
  - Expresar desacuerdos en forma serena.
  - No tratará de imponer a toda costa su punto de vista sin aceptar el aporte de los demás.
  - Centrar su aporte en el tema de discusión del grupo y en los objetivos que el grupo se ha propuesto.
  - Ser breve en su intervención sin hacer discursos.

#### **4.2.13. Contenido de la Reunión:**

- Informaciones descendentes:
  - Información suministrada en grupos superiores.
  - Comentarios sobre circulares, instrucciones y normas.
  - Políticas internas y programas específicos de la empresa.
  - Asuntos de personal: ascensos, traslados.
  - Datos de operación y/o producción.
  - Fijación y revisión de objetivos y/o programas de trabajo.
  - Planes y acciones de seguridad industrial.
  - Aclaración de interrogantes y rumores infundados.
- Informaciones ascendentes:
  - Información que puede ser de interés práctico.

- Informes sobre metas asignadas.
  - Experiencias personales o información recogida fuera del trabajo que pueda ser de interés para el grupo.
  - Sugerencias sobre cómo mejorar cualquier aspecto de la organización que busque disminuir costos, economizar tiempo, prevenir accidentes, simplificar procedimientos, otros.
  - Inquietudes relacionadas con condiciones de trabajo, beneficios y servicios, entre otros.
  - Aportes personales a la solución de problemas.
- **Informaciones compartidas:** se conocen como informaciones compartidas: aquellos datos, conceptos, opi-niones que sobre el trabajo o la organización intercambian entre sí los miem-bros del grupo.
  - **Realizaciones de la semana anterior:** es la información de cómo está trabajando el grupo sobre las acciones o compromisos adquiridos por cada uno de los miembros para llevar a cabo en el período siguiente a la reunión.
  - **Plan de trabajo para la próxima semana:** son aquellas tareas específicas que los participantes se comprometen a realizar durante los días subsiguientes a la reunión. Para controlar el cumplimiento, el coordinador utiliza la hola de bitácora.
  - **Otros aspectos que quieran ser tratados por el grupo:** aquellos asuntos de interés general que son propuestos por los miembros del grupo.

Es importante que con alguna frecuencia, se reciba la visita de personas pertenecientes a otros grupos o especialistas sobre un tema determinado que quiera profundizar el grupo de trabajo. No obstante, el grupo debe conocer con anticipación la presencia del invitado.



#### **4.2.14. Lo que se debe evitar en la Reunión:**

- Llamar la atención a algunos de los participantes.
- Utilizar la reunión para tratar temas de otros comités ya existentes.
- Desviar la atención hacia asuntos individuales o personales.
- Improvisar la agenda para las reuniones.
- Que la reunión se convierta en mecanismo de presión.
- Inculpar a otras personas en lugar de hacer algo constructivo en beneficio del grupo.
- Parcializarse por creencias políticas, religiosas o culturales.
- Convertir la reunión en un pasatiempo.

#### **4.2.15. Pasos para la conducción efectiva de una reunión de Grupo Primario:**

##### **a) Antes de la reunión:**

1. Planear la reunión cuidadosamente: quiénes asisten, qué debe decirse y en qué momento, dónde hacerla, ¿habrá invitados especiales?
2. Preparar y hacer conocer el orden del día planteado.
3. Llegar temprano y arreglar las reuniones.

##### **b) Al inicio de la reunión:**

1. Iniciar en la hora fijada.
2. Expresar claramente los objetivos.
3. Examinar con los participantes el orden del día.
4. Revisar los compromisos de la reunión anterior, sobre los que se esperaba determinada acción.

**c) Durante la reunión:**

- Concentrarse en el mismo problema de la misma manera y al mismo tiempo.
- Empezar por los hechos conocidos.
- Solicitar opiniones de los demás.
- Escuchar y dar reconocimiento.
- No apartar la vista del grupo.
- Utilizar ayudas audiovisuales para las exposiciones.
- Prestar atención a las reacciones y actitudes del grupo.

**d) Al final de la reunión:**

- Hacer un inventario de las principales conclusiones y registrarlas por escrito.
- Determinar las acciones que han de realizarse en la semana siguiente: quiénes, cuándo, qué?.
- Evaluar la reunión.

**e) Después de la reunión:**

- Hacer seguimiento a los compromisos y comenzar a planear la próxima reunión utilizando el cuadro Registro de conclusiones y Plan de Trabajo.
- Principios para la ejecución del plan de trabajo en los grupos primarios.

**f) Códigos de Conducta:**

- Disciplina.
- Cumplimiento de las tareas asignadas.

- Uso de medios.
- Empoderamiento.
- Seguimiento.
- Autocontrol.

Departamento \_\_\_\_\_ Sección o Grupo \_\_\_\_\_  
 Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Asistentes		Temas Tratados	

Acción Decidida	Quién lo hace?	Cuándo?	Control

**Tabla 2. Registro de Conclusiones y Plan de Trabajo. Elaboración propia.**

Cabe anotar, que hoy existen formatos y sistemas automatizados que permiten hacer seguimiento a las decisiones y compromisos de los miembros de los Grupos Primarios.

g) **¿Cómo prevenir el marchitamiento de los grupos primarios? ¿Cómo volverlos parte de la cultura organizacional?:**

Dar mantenimiento en un Grupo Primario, consiste en detener y analizar el funcionamiento como equipos en el lugar de trabajo y el proceso seguido en el desarrollo de la reunión.

**4.2.16. Un Grupo Primario funciona mal cuando:**

- Hay poca participación del personal en los objetivos de la unidad de trabajo.
- La gente ve que las cosas van mal y no hace nada por cambiarlo.
- Los problemas son habitualmente ocultados.
- Las órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se han planeado.
- Hay desconfianza entre los miembros del grupo, y se habla mal del otro.
- Cuando hay crisis la gente se retira o se inculpa mutuamente.
- La gente se siente encerrada en sus trabajos, aburrida, anquilosada, pero obligada a permanecer con ellos por la necesidad de sentirse segura.
- Existe desconocimiento por lo que sucede en la empresa, la gente se entera en los pasillos.

**4.2.17. Autoevaluación del Grupo Primario:**

Es una reflexión del mismo grupo, abierta, franca, sobre el sistema de las reuniones, sobre los procedimientos seguidos y sobre el mismo sistema empleado en el lugar de trabajo. Puede hacerse con base en los siguientes puntos:

- Satisfacción con los resultados.
- Satisfacción con el progreso del grupo.
- Confianza y franqueza entre los miembros.

- Empleo de tiempo en las reuniones.
- Integración de los miembros de grupo.
- Participación.
- Satisfacción con las informaciones.
- Cómo lograr mayor eficacia.
- Cómo corregir las posibles fallas.

#### **4.2.18. Evaluación Externa al Grupo Primario:**

En la evaluación por una persona externa, el grupo puede presentar rigidez, pero su valoración será más objetiva. Esa evaluación puede ser solicitada directamente por el área de talento humano, dependencia que puede prestar la asesoría en este campo.

- Las técnicas empleadas para la evaluación de grupos primarios son:
  - Cuestionario: consiste en un formulario de preguntas que luego son tabuladas e interpretadas por el asesor.
  - Entrevistas: permite una conversación personal con cada uno de los miembros del grupo en forma separada, por el asesor quien con base en esta técnica dictaminará la situación del grupo.
  - Observación: es la asistencia del asesor a las reuniones para medir la información y la participación, lo mismo que los aspectos demostrativos de los niveles de confianza y sinceridad.
  - Autoevaluación dirigida: consiste en la evaluación por el mismo grupo, pero orientada por el asesor.

## **5. OTRAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.**

Las carteleras, los periódicos murales, los boletines, la revista propia, son, entre

otros, medios utilizados para mantener un sistema adecuado y eficiente de comunicaciones corporativas.

- **Las telecomunicaciones en la vida empresarial:**

Las telecomunicaciones están revolucionando los sistemas de comunicación en las empresas. La llegada del Internet cambió el estilo y la oportunidad de la comunicación en las empresas. El diseño del intranet corporativo, amplió la cobertura y la contabilidad de la información. El extranet está ampliando el ámbito de las comunicaciones para incluir en ellas proveedores y clientes.

La vídeo conferencia por ejemplo, está acercando en tiempo real a emisor y receptor, haciendo la comunicación más oportuna y confiable e inclusive integrando a grupos de emisores y receptores. Por su parte, el Internet y la intranet, son desafíos que cambiarán el contexto y los sistemas de comunicación intraorganizacional.

Todos estos desarrollos, están proporcionando al cliente interno información más oportuna, con menos distorsiones, y por tanto, con mayor claridad para impulsar su entendimiento de la organización, haciendo así más sólida la incorporación de una visión compartida.

La simulación del mensaje y la democratización en el acceso a la información, están siendo el verdadero poder para convertirse en necesidad clave para el éxito organizacional.

## **6. RECOMENDACIONES.**

Teniendo como marco de referencia el modelo de comunicación presentado, podrían darse algunas recomendaciones:

1. Identificar las características de la población objetivo de su mensaje.
2. Planee la estrategia de comunicación.
3. Clasifique sus ideas antes de comunicarlas.
4. Examine el propósito de su comunicación.
5. Identifique las características del ambiente organizacional en el cual su mensaje será recibido.
6. Considere el posible impacto de su mensaje.
7. Seleccione el medio adecuado para enviar un mensaje. Preocúpese de su presentación, estructura, longitud e ilustración, si es el caso.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Gutierrez Elena. Rodriguez Jordi El futuro de la comunicación. Lid editorial empresarial S.L 2014 Madrid

Llorente José Antonio. El octavo Sentido.La comunicación factor de la sociedad en el siglo XXI EDAF, SL 2015 Madrid

Romero Delgado Mariana. Comunicación Interna de la Empresa Editorial UOC S:L 2005 Madrid

Ucola Juan Luis, Urcola Maartiarena Nerea Esci Editores 2005 Madrid.

VV AA Técnicas de Comunicación en la empresa; La comunicación en la empresa, Ideas Porpias Editorial 2005

**Debo completar la bibliografía.**



### **Humberto Serna Gómez**

Ed. D. en Administración, Planeación y Política Social, Harvard University. M. A. en Administración educativa, Stanford University. Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia.

Profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. Trabajó como decano de cuatro programas de pregrado y posgrado en las Universidades de Antioquia, Pedagógica y de los Andes. Recibió en 2007 el Premio Portafolio como Mejor Docente.

Fue el encargado del diseño y puesta en marcha del programa de Universidad a Distancia, durante el gobierno de Belisario Betancur.

Consultor gerencial en las áreas de Planeación estratégica, Índices de gestión, Diseño estratégico de servicio al cliente, Calidad total en empresas de servicio, Reingeniería organizacional y Auditoría del servicio en diferentes entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

Autor de más de 20 libros, monografías y numerosos casos empresariales.