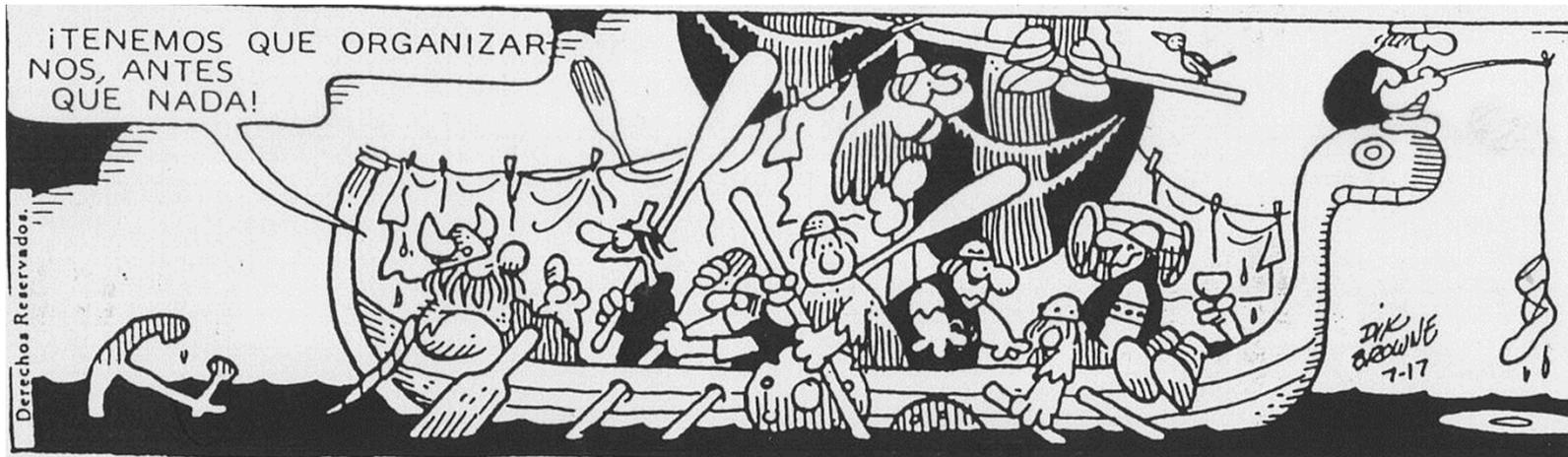
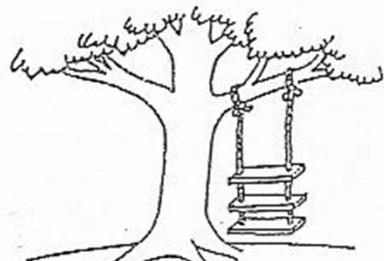


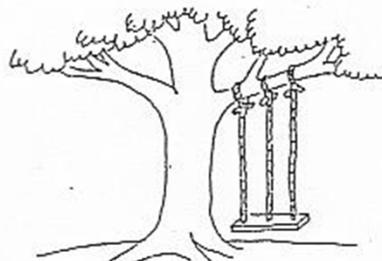
Comunicación y Organización



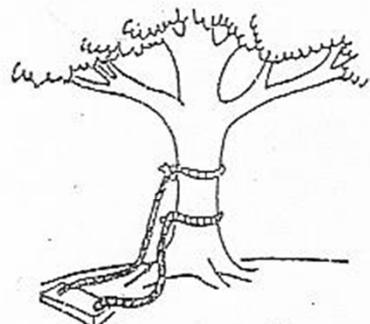
Los problemas de comunicación son una realidad!



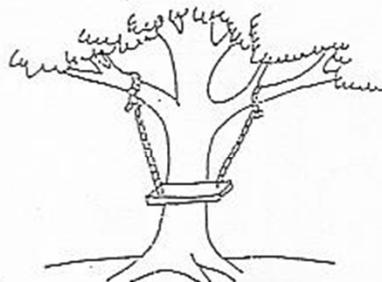
ASI FUE PLANIFICADO



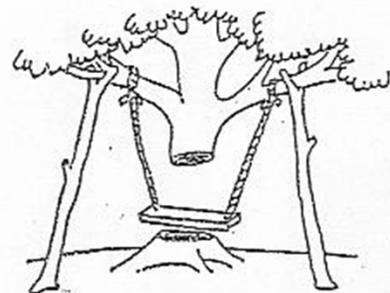
ASI FUE APROBADO



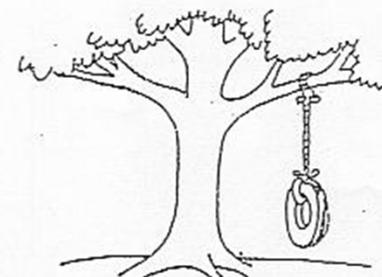
ASI FUE DISEÑADO



ASI FUE FABRICADO



ASI FUE INSTALADO



LO QUE LA COMUNIDAD NECESITABA

- procure minimizarlos -

Es la Comunicación que se desarrolla dentro de una Institución y está destinada a:

- **Interconectar los públicos internos como externos, y a ambos entre sí.**
- **Busca personalizar, distinguir y hacer conocer una Institución.**
- **Permite comprender los procesos de cambio y desarrollo de las instituciones**

- LA SOCIEDAD ORGANIZADA



Actualidad

- Constante transformación
- Cambios acelerados



- **Crecimiento Demográfico**



Proliferación de Organizaciones

Comerciales

Religiosas

SOCIALES

- Crecimiento de Organizaciones e Instituciones



- Necesidad de entender y **transformar su comunicación**



Indicador de Desarrollo

- Fortalecimiento de redes internas
- Necesidad de competencia

Delimitaciones conceptuales

- Institución / Organización



Dos puntos de vista

Institución / Organización

- Punto de vista 1

- **Institución:** sistema de normas que se estructuran en un grupo social, regulan su vida y funcionamiento. Ej: escuela, matrimonio.
- **Organización:** entidades concretas donde se materializa la institución.

- Punto de vista 2



Según los objetivos y la comunicación en que ellas se desarrolla.

- **Institución:** Fin no comercial. Comunicación por actos y discursos a través de campañas de concientización.
- **Organización:** Valores comerciales. Comunicación mediante estrategias de marketing.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye el medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional, implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.
- La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes

DOS MODELOS DE COMUNICACIÓN
PARA LAS ORGANIZACIONES-

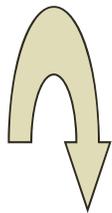
Bordenave



Todo comunica

- Una organización **no sólo comunica por lo que “dice”, también por lo que hace y por lo que es.**
- Su infraestructura, sus miembros, su política, sus uniformes, etc.
- **Todo lo que integra la organización es parte del mensaje.**

Enfoque Semiótico



- Más Intentos que comunicaciones logradas

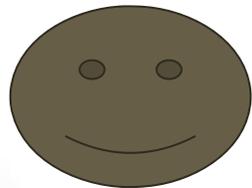
- **Los Discursos planificados con una clara intención** se consideran parte de la COMUNICACIÓN.
- Producir una significación para que otro la interprete.
- Tener en cuenta el ámbito sociocultural, las competencias comunicativas del sujeto que interpreta u supone la utilización de uno o varios lenguajes.

La comunicación

Una Organización / Institución

 se comunica y comunica

Lo primero que genera en los públicos
es la Imagen

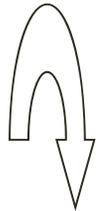


- Imagen Institucional



- Registro que hace el público de esa entidad, de sus atributos identificatorios.
- No es lineal, se basa en la manera que muestra su identidad, en sus acciones de comunicación, en lo que sus miembros dicen de ella y en lo que otros pueden decir.
- Así el público percibe las características de la misma.

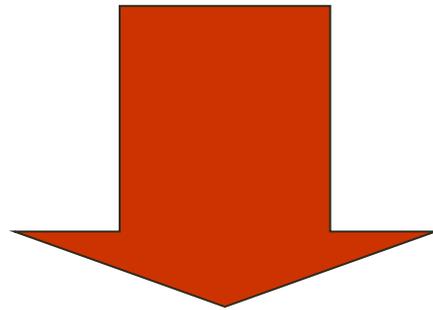
Comunicación Interna



- Diferentes tipos: interpersonal, grupal, directa, mediada.
- Lenguaje verbal, no verbal y sincrético.

- se da de modo espontáneo no planificado. Mensajes que surgen de diversas necesidades, entre ellas, crear vínculos.
- comunicación planificada. Conformada por mensajes oficiales que circulan por canales establecidos y responden a los objetivos de la organización.

Comunicación externa



Cuando la organización necesita **comunicarse con la sociedad**

Comunicación Externa

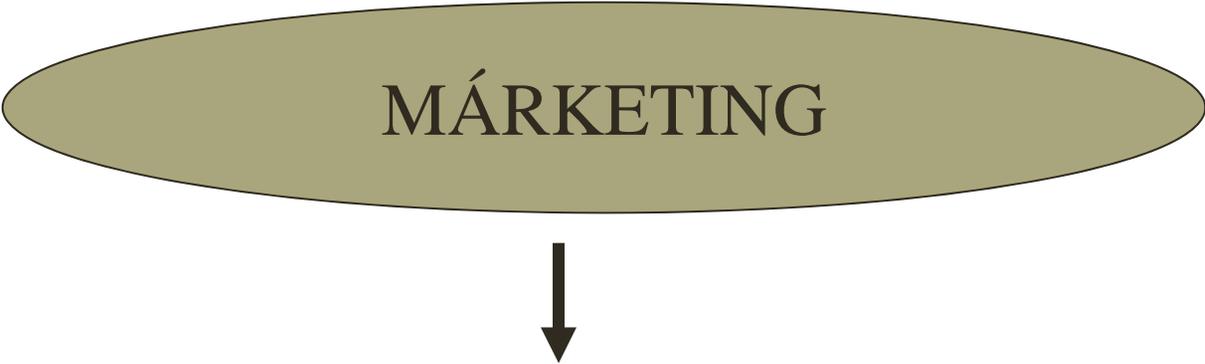
- Va a utilizar



- Mecanismos propios de la Comunicación Mediática

- Objetivos propuestos
- Presupuesto disponible
- Producción de mensajes para su circulación
- Target o público al que se dirigirán los mensajes.
- Selección del M.D.C más adecuado para la trasmisión del mensaje

Comunicación Externa



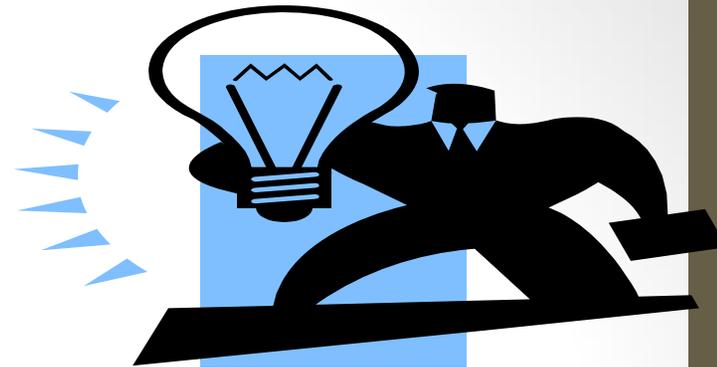
MÁRKETING

Es una estrategia de la comunicación que acerca a la organización al público para ofrecerle sus productos o servicios.

Rol del Comunicador

**Lograr que los mensajes
Sean claros, concisos y comprensibles
Para todos los miembros
De la organización**

Planificación



Análisis de la organización

REALIDAD

- Aspectos materiales
- Lo que es
- Su entidad jurídica
- Rubro
- Realidad económica
- Recursos humanos, etc.

IDENTIDAD

- Lo que la organización define que es.
- Sus rasgos particulares que la diferencian.

Planificación



Una vez entendida la esencia de la institución se conocerán los recursos para trabajar en la mejora de la Comunicación.

Es importante conocer cuáles son las ventajas de dichos recursos al momento de seleccionar el mensaje y el medio para dar a conocerlo.

Es un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar para conseguir implantar una voz única, un discurso único y una única imagen.

“... la comunicación es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido.”

Norbert Wiener

LA IDENTIDAD

- Es lo que la organización es. Lo que la hace única, la distingue y la diferencia de las demás.
- Su filosofía, cultura, misión, visión, valores
- Sus rasgos particulares que la diferencian de todas las demás.

- **La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable... Hay, pues, empresas con una entidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada (...) con gran potencial de éxitos. Hay empresas con una entidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo.**

Joan Costa

Filosofía corporativa

- Representa lo que la organización quiere ser.
- Constituye las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para cumplir sus metas y objetivos fijados.

Compuesta por tres aspectos:

- Misión: Qué es y que hace la compañía.
- Visión: dónde quiero llegar, perspectiva de futuro, objetivo final de la entidad.
- Valores: principios y valores en el accionar de la entidad y en sus relaciones.

Cultura de la Organización

- Conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización y que se refleja en sus comportamientos.

IMAGEN CORPORATIVA

Representación mental que surge en el público ante la evocación de una institución

- Se construye por la experiencia directa o más o menos directa con la institución.
- Por lo que la organización ha comunicado intencionalmente. (o no)
- Por lo que otras organizaciones piensan y dicen de la organización
(pueden ser afectivas o racionales)

Puede hablarse de:

- Imagen natural: la que surgió históricamente, a través de acciones espontáneas, sin un plan de comunicación.
- Imagen controlada: responde a un plan de comunicación y a una adecuada relación con los públicos.

Identidad = concepto emisor

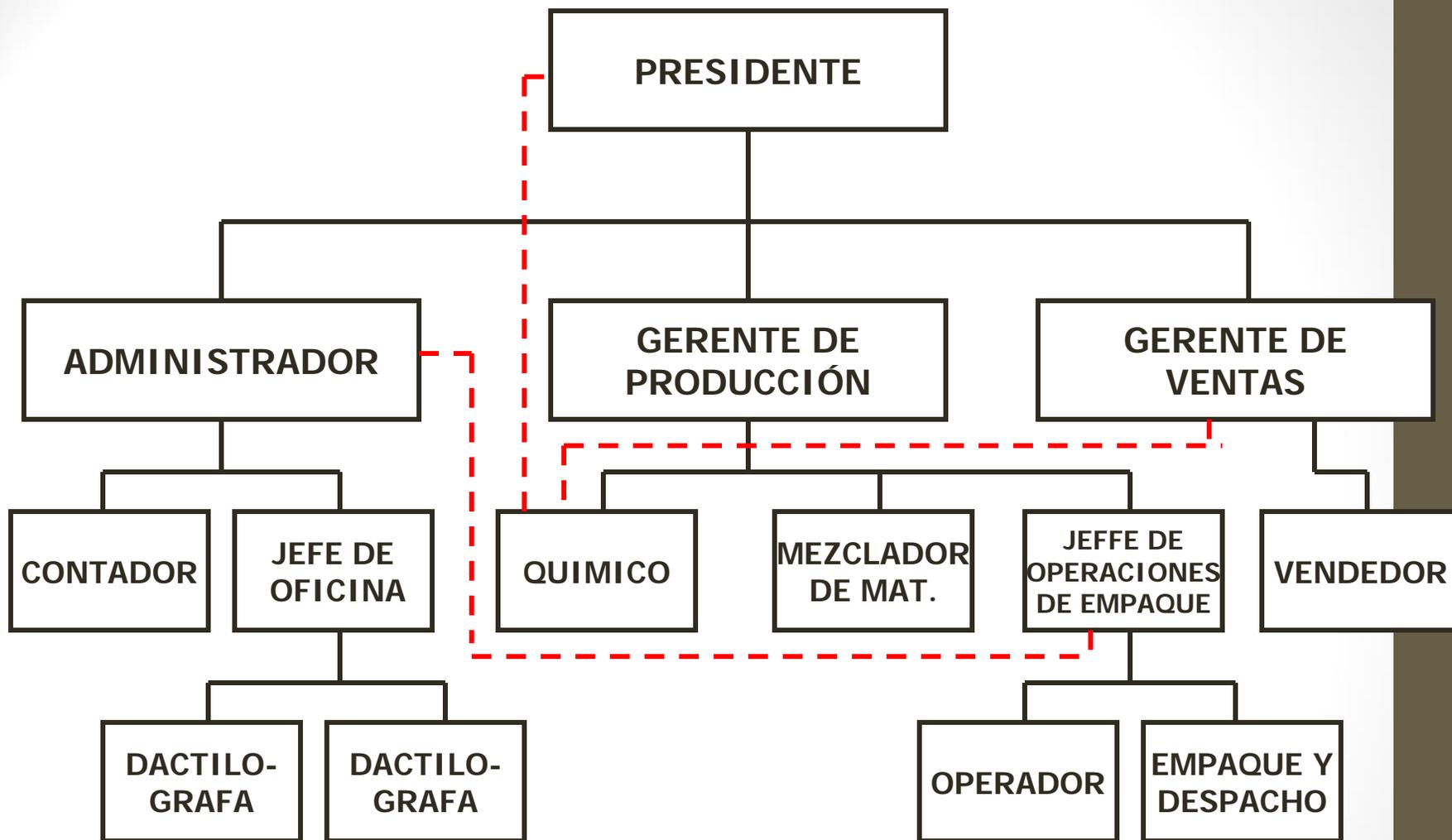
Dice quiénes somos, cómo somos, qué hacemos.

Imagen = concepto receptor

Revela cómo nos ven y cómo nos valoran los públicos

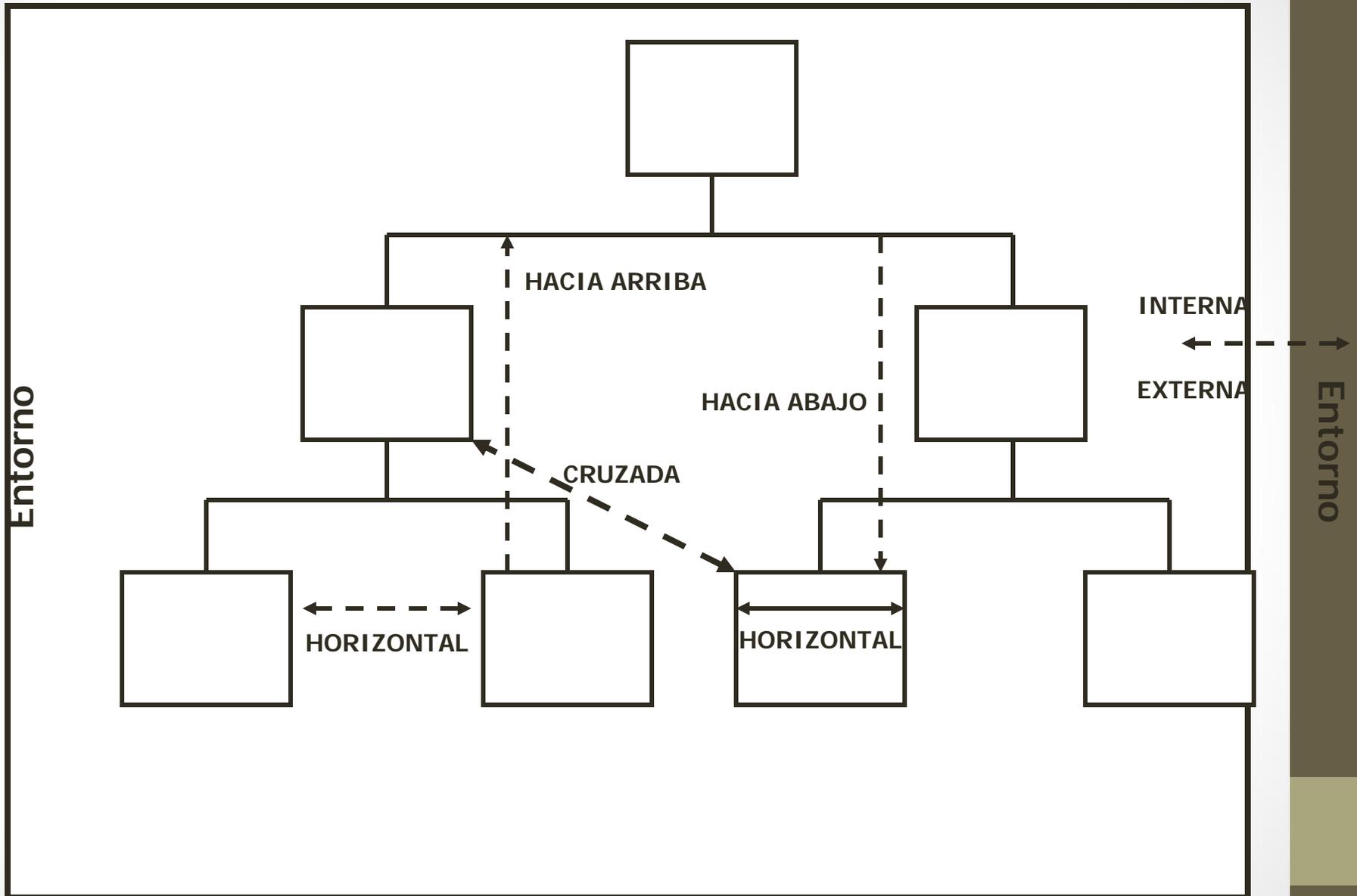
Flujos de la Comunicación

- Los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes
- Redes Formales: siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama
- Redes Informales: surgen al interior de la organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales



————— ORG. FORMAL
 ORG. INFORMAL

Flujos de Comunicación Interna en una Organización



Comunicación Descendente

- Es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada
- La autoridad, la tradición y el prestigio, son evidenciados en las comunicaciones descendentes
- Incluye los mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles subordinados

Tipos de comunicaciones descendentes

- Instrucciones laborales (tarea específica)
- Exposición razonada de los trabajos (relación con otras tareas de la organización)
- Procedimientos y prácticas (políticas, reglas, regulaciones, beneficios etc.)
- Feedback (elogio del trabajo individual)
- Adoctrinamiento de objetivos (motivar con la “misión y visión, relacionándola con objetivos)

Problemas del flujo comunicacional descendente

- Confianza en métodos de difusión que dependen de soporte tecnológico en reemplazo de contactos personales
- Sobrecarga de Mensajes. Empleados agobiados terminan desechando la información
- Oportunidad de la Información. Sopesar las consecuencias de entregar una determinada información en un momento dado (problemas personales o al interior de los equipos)
- Filtración: Exceso de eslabones de la red y desconfianza entre supervisores y empleados, tienden a obstaculizar o mal interpretar la comunicación

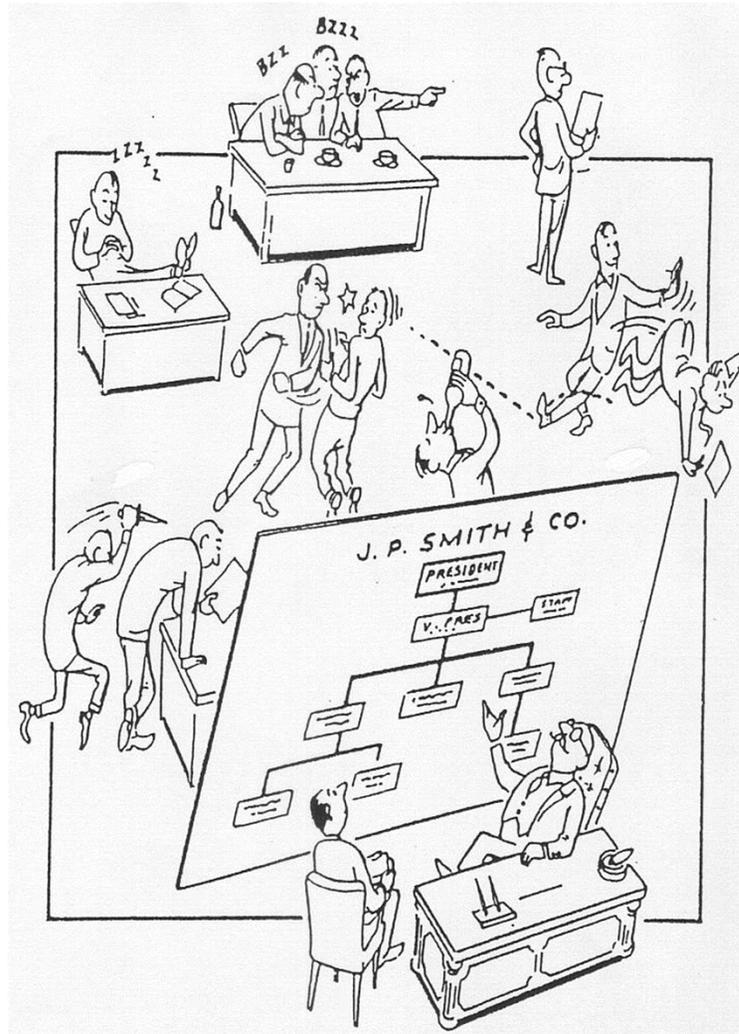
Comunicación Ascendente

- Fluye desde los subordinados hacia la jefatura (preguntas, sugerencias, plantear problemas)
- Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales (buzón de sugerencias, charlas o reuniones de carácter informal y política de puertas abiertas)

Comunicación Horizontal

- Intercambio lateral de mensajes
- Se da entre personas que se encuentran a un nivel semejante dentro de la organización
- Mensajes dicen relación con la tarea o con factores humanos (coordinación, participación en la información, solución de problemas o arreglo de conflictos)

Organización Informal



EL TÉMPANO ORGANIZACIONAL

COMPONENTES VISIBLES

LA ORGANIZACIÓN VISIBLE

- * Estructura Organizacional
- * Títulos y descripciones de cargos
- * Poder de autoridad formal
- * Ambito de control y niveles jerárquicos
- * Objetivos estratégicos de la Organización
- * Políticas y prácticas operacionales.
- * Sistema de planificación / información.
- * Políticas y prácticas de personal.
- * Medidas de productividad física y monetaria

Estos componentes son públicamente observables, generalmente son relacionales y cognitivamente derivados y se orientan hacia consideraciones operativas y de tareas.

EL TEMPANO ORGANIZACIONAL

COMPONENTES OCULTOS

LA ORGANIZACIÓN OCULTA

- * Poder emergente y modelos de influencia
- * Opiniones personales de competencia individuales y organizacionales.
- * Modelos de relaciones interpersonales de grupo y decisionales.
- * Normas y sentimientos de grupo de trabajo
- * Percepciones de unión, confianza, apertura, conductas de riesgos.
- * Percepciones de roles individuales y sistemas de valores.
- * Sentimientos, necesidades y deseos emocionales.
- * Relaciones afectivas entre Jefe y Subordinados.
- * Medidas de contabilidad de Recursos Humanos.

Estos componentes están ocultos, generalmente son afectiva y emocionalmente derivados y se orientan hacia el clima general sociológico y de comportamiento.

Redes: Formal- Informal

- Organización es dinámica y debe reaccionar ante un entorno cambiante
- Red formal está basada en el organigrama, suele tener un funcionamiento relativamente estático
- Redes informales son flexibles, rápidas y transmiten la información con bastante exactitud

FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES INFORMALES

- Sirve para controlar la conducta de los integrantes del grupo de trabajo
- Es un intento de parte de un grupo particular dentro del contexto de una gran organización, para controlar las condiciones de su existencia
- Actúa como un mecanismo para la expresión de las relaciones personales que, generalmente las organizaciones formales no proporcionan.

P.Selnick

CANALES INFORMALES DE COMUNICACION

- Canales informales son rápidos
- Poseen un alto grado de selectividad y discriminación
- En general operan principalmente en el lugar de trabajo
- Los sistemas de comunicación formal e informal tienden ambos a ser activos o inactivos
- *Keith Davis*

REDES INFORMALES

- Enredaderas “grapevine”
- son rápidas
- son exactas (80%)
- contienen mucha información (ej. No te matricules en este curso, he sabido que los exámenes son muy difíciles)
- su difusión no sigue una serie en cadena, sino que cada eslabón tiende a formar un “racimo”
- como atributo negativo estas redes de difusión son utilizadas a veces para propagar rumores falsos

EL RUMOR

- “enunciado ligado a los acontecimientos cotidianos, destinado a ser creído, transmitido de una persona a otra, normalmente de boca en boca, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud. (Allport y Postman)
- “ declaración destinada ser creída, que se refiere a la actualidad y se difunde sin verificación oficial. (R. Knapp)
- un informe o una explicación no verificada que circula de una persona a otra y se refiere a un objeto, acontecimiento o cuestión de interés público. (Peterson y Girst)
- “los rumores son noticias improvisadas que resultan de un proceso de discusión colectiva, en cuyo origen hay un acontecimiento importante y ambiguo”. (T. Shibutani)

PREVENCIÓN DEL RUMOR Y PLANES DE ACCIÓN POR PARTE DE LA GERENCIA

Medidas preventivas básicas:

Paso 1	Impedir que los rumores se conviertan en norma
Paso 2	Luchar para aumentar y mantener la confianza y credibilidad (es decir, acompañar las palabras con actos acordes en forma confiable).
Paso 3	Mantener a su audiencia informada en forma regular a través de una serie de canales de comunicación (por ejemplo, memos en papel y vía e-mail, comunicados de prensa, "reuniones de consejo" con el CEO, conversaciones cara a cara con gerentes medios)
Paso 4	Ajustar cada comunicación a las necesidades específicas de información de la audiencia receptor (por ejemplo, las implicancias de un memo a los accionistas sobre reducciones serán diferentes que las de un memo a los empleados).
Paso 5	Establecer una línea directa continua que abarque publicaciones electrónicas, en papel, y de preguntas y respuestas en forma regular.
Paso 6	Monitorear los efectos posibles de rumores respecto de los hechos externos (por ejemplo, cambios en el volumen de ventas), actitudes internas (por ejemplo, estrés en los empleados) y comportamientos internos (por ejemplo, movimientos innecesarios de personal) de modo que se pueda intervenir en la etapa de inicio del rumor.

Durante el tratamiento del cambio organizacional:

Paso 1	Establecer los valores (por ejemplo, calidad, función, rentabilidad) que guiarán los cambios venideros.
Paso 2	Explicar los procedimientos a través de los cuales se decidirán los cambios venideros.
Paso 3	Proporcionar una línea temporal (por ejemplo, ¿Cuándo estará disponible cierta información?, ¿Cuándo es probable que ocurra cada componente del cambio?)
Paso 4	Divulgar el cambio en una etapa temprana aún si la información es incompleta.
Paso 5	Establecer comités para explorar las alternativas de cambio como parte de un proceso de planificación del cambio abierto y de colaboración.
Paso 6	Alentar a las personas potencialmente afectadas a prepararse para cada posible resultado.

Para el tratamiento de los rumores existentes:

Paso 1	Confirmar un rumor verdadero o aquella parte del rumor verdadera
Paso 2	Evitar una respuesta del tipo "sin comentarios". Algunos profesionales de RR.PP. Defienden la postura uniforme de no opinar como respuesta a todos los rumores. En cualquier caso, si se responde de esa manera, explique el motivo.
Paso 3	Refutar un rumor falso a través de una fuente que provenga del nivel adecuado. (Por ejemplo, un rumor que involucre a toda la empresa deberá ser negado por un miembro de alto nivel).
Paso 4	Refutar un rumor falso a través de una fuente externa confiable (Por ejemplo, los rumores entre los círculos religiosos sobre donaciones de la empresa a la iglesia de Satanás deberán ser negados por líderes religiosos reconocidos).
Paso 5	Refutar un rumor falso con un mensaje claro, fuerte, conciso y recordarle
Paso 6	Refutar un rumor falso basado en la verdad.
Paso 7	Refutar un rumor falso con mensajes coherentes (es decir, que no sean discrepantes).

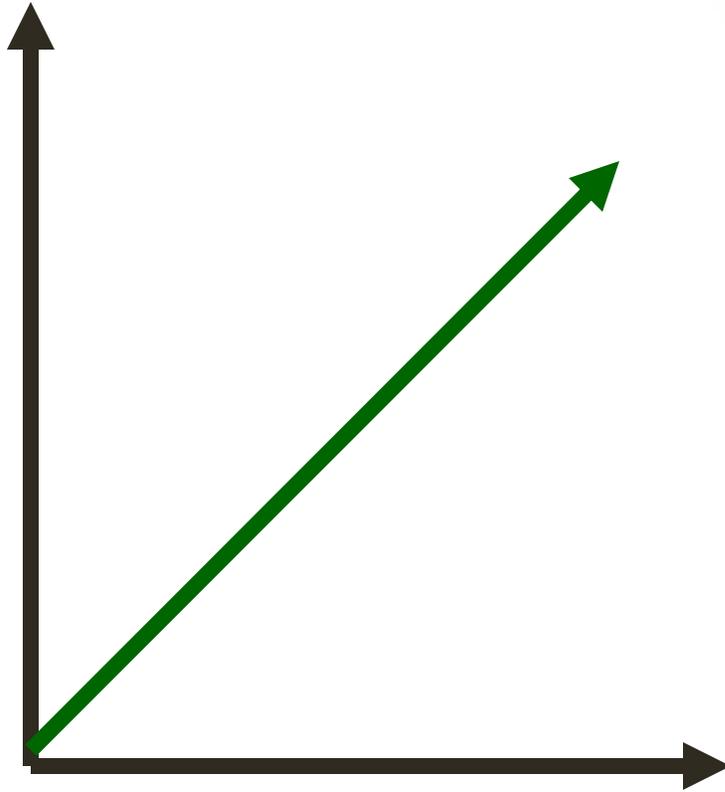
Presiones para el cambio

- Las presiones para cambiar actitudes equivalen a presiones de influencia. Si entendemos la comunicación como un proceso de influencia, tendríamos que la presión para obtener cambios es una presión para comunicarse.
- *Oscar Johansen*

HIPOTESIS SOBRE LA MAGNITUD DE LA PRESION PARA COMUNICARSE *(Festinger)*

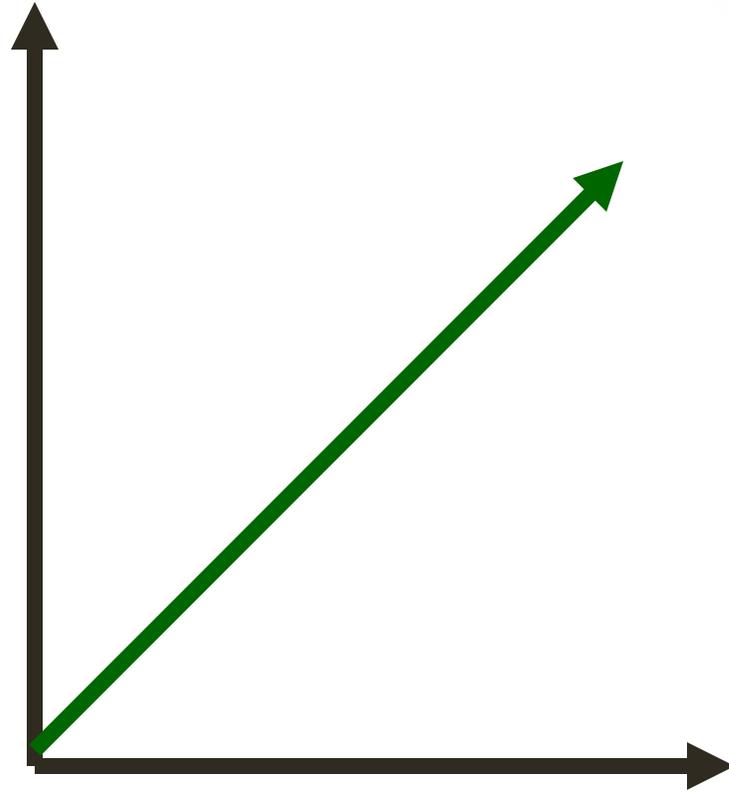
- 1. La presión de los integrantes de un grupo para comunicarse con otros, en relación a un “ítem x” aumenta en la medida que hay un incremento en la discrepancia percibida en opiniones respecto a ese “ítem x”
- 2. La presión de los integrantes de un grupo para comunicarse con otros, en relación a un “ítem x” aumenta con el incremento del grado de importancia del “ítem x”, para el funcionamiento del grupo
- 3. La presión de los integrantes de un grupo para comunicarse con otros en relación a un “ítem x” aumenta con el aumento de la cohesión del grupo

Grado de **discrepancia**
de opiniones



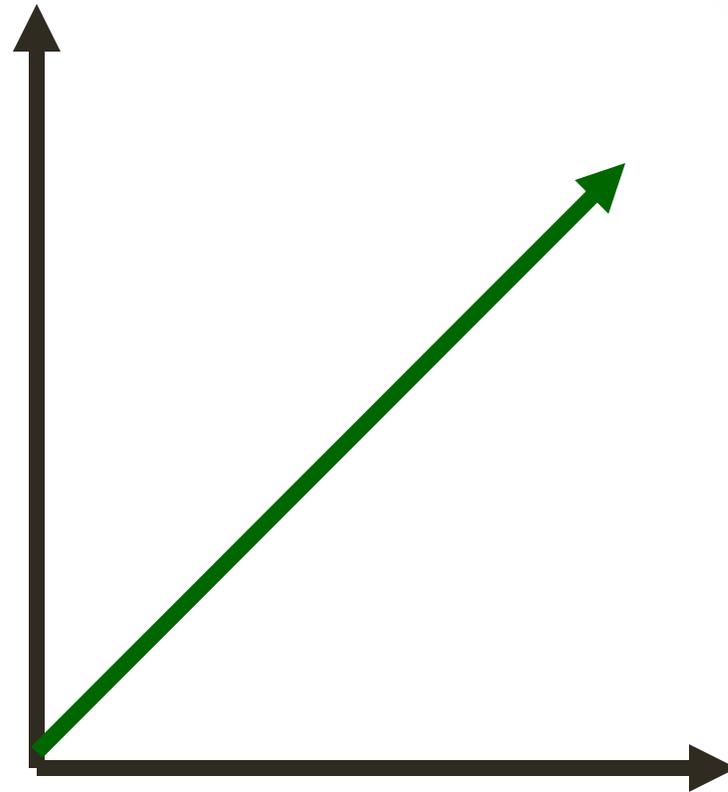
Presión para comunicarse

Grado de **importancia**
de la materia



Presión para comunicarse

Grado de **cohesión**
del grupo

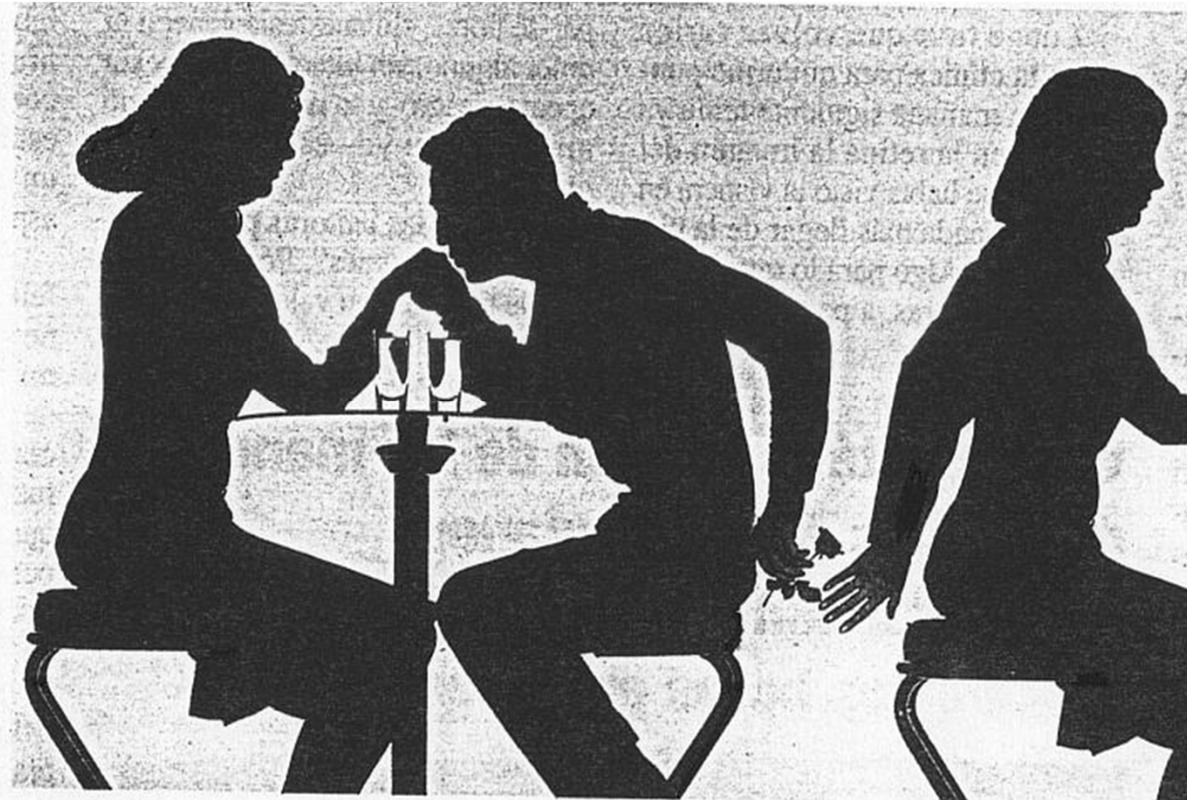


Presión para comunicarse

HIPOTESIS SOBRE LA SELECCION DEL RECEPTOR DE LA COMUNICACION (Festinger)

- La fuerza para comunicarse sobre el “ítem x” con un integrante en particular del grupo aumentará a medida que la discrepancia de opiniones entre ese integrante y la fuente aumenta
- La fuerza de la comunicación sobre un “ítem x” hacia una persona en particular tenderá a decrecer en la medida que ella es percibida como no perteneciente al grupo, o en la medida que no es deseada para formar parte del grupo
- La fuerza para comunicar el “ítem x” a un integrante en particular aumentará mientras más se perciba a este como susceptible de cambiar de opinión, a través de la comunicación, en la dirección deseada

Comunicación No verbal



Comunicación No Verbal

- Conducta no verbal regula y define el sistema de comunicación (quien habla y qué es apropiado decir)
- Conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar acentuar y regular los mensajes verbales
- Cuando existe una contradicción entre la conducta verbal y la no verbal, ésta última parece más creíble

Mensajes No Verbales

- El Contacto Físico
- La Apariencia
- La Voz
- El Entorno
- El Tiempo
- El diseño arquitectónico
- Objetos

El Contacto Físico

- **Los seres humanos necesitamos tocar y ser tocados**
- Niño acariciado y tratado con contacto físico estará más feliz y saludable que otros que no son tratados de la misma forma
- **Tocar**: el lenguaje de la piel
- **La piel es el más antiguo de los órganos sensoriales del cuerpo**, y a través de ella el niño recibe sus primeras comunicaciones
- **Relación madre-hijo** (testimonio de cultura “primitiva”)
- **Influencias culturales** en las expresiones de afecto (judíos - pueblos anglosajones).
- **Los saludos**: más o menos demostrativos, según sexo, edad y circunstancias sociales en que se dá el saludo (llegadas y despedidas en los aeropuertos)

La Apariencia

- Apariencia atractiva, refuerza la credibilidad inicial de individuo
- Forma del cuerpo (alto-bajo; gordo-delgado)
- Color de la piel
- Varones: largo del cabello, uso de adornos (aros), barba, patillas, tinturas de cabello y barba, lentes de contacto de color. Vestimenta (formal-informal).
- Mujeres: Peinados, color del cabello, adornos, maquillaje, pestañas y uñas postizas (otros postizos), lentes de contacto de color. Vestimenta: largo de falda, tacos.

El rostro como indicador de emociones y sentimientos (Ekman)

- Las mejores señales de “felicidad” se encuentran en el área de la parte interior de la cara y en el área de los ojos
- Los ojos son los que mejor muestran “tristeza”
- El área de los ojos y el área de la parte inferior de la cara nos indican claramente la “sorpresa”
- El “enfado” es fácilmente identificable en el área de la parte inferior de la cara y en el área de la frente
- El área de la parte inferior de la cara entrega las mejores señales de “repugnancia”
- El “miedo” se identifica claramente en el área de los ojos

Personas buscan contacto visual cuando:

- Cuando las personas buscan feedback con relación a las reacciones de los demás.
- Cuando desean indicar que los canales de comunicación están abiertos
- Cuando quieren expresar su necesidad de afiliación o inclusión
- Las mujeres participan en un mayor número de contactos visuales que los hombres
- Los contactos visuales se incrementan a medida que aumenta la distancia que media entre las personas que se están comunicando
- Los contactos visuales también se utilizan para producir ansiedad en otras personas

Mac Crosbey

No se producen contactos visuales

- Cuando las personas quieren esconder algo relacionado con sus sentimientos íntimos
- En las situaciones competitivas, cuando se observa desagrado o tensión o cuando se ha descubierto algún engaño
- Cuando las dos partes están muy cerca (físicamente)
- Cuando el orador inicia una larga declaración, o cuando los oyentes suponen que la declaración será extensa (y aburrida)
- Cuando un individuo desea evitar cualquier contacto social

La Voz Humana

- **Elementos de la voz: tono, volumen, resonancia, velocidad y ritmo**
- **Falta de fluidez, las pausas y características vocales como reír, bostezar y llorar**
- **Oyentes pueden predecir ciertas características de los oradores: características físicas, rasgos de la personalidad, etnia y educación**
- **Silencios son un atributo expresivo muy útil como índice de la ansiedad**
- **Identificación de jerarquía y credibilidad**

La Proxémica

- El uso de la distancia es un parámetro de Comunicación no Verbal
- 1. Distancia íntima (0m hasta 0,45m)
- 2. Distancia personal (0,45m hasta 1,20m)
- 3. Distancia Social (1,20m hasta 3,00m)
- 4. Distancia Pública (3,00m adelante)
- Burbuja Personal

El Entorno

- Personas con mayor nivel jerárquico: 1. Disponen de un territorio más amplio 2. Pueden protegerlo mejor 3. Invaden frecuentemente el territorio de las personas de niveles jerárquicos inferiores
- El tiempo: La persona del nivel superior, puede no ser puntual en el horario

Diseño Arquitectónico

- Diseño de edificios, habitaciones y mesas, puede ser un factor importante para inhibir o alentar las comunicaciones.
- Condiciones estéticas de una habitación se vinculan con ciertas reacciones humanas
- En una mesa, los participantes toman asiento de manera tal que puedan ver al líder
- Objetos: objetos de arte, muebles, color
- Símbolos de jerarquía: estacionamiento privado, alfombra, despacho