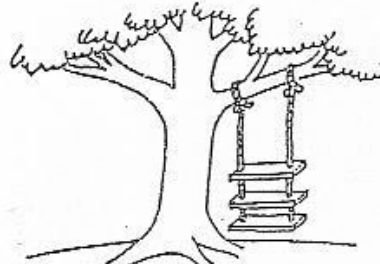


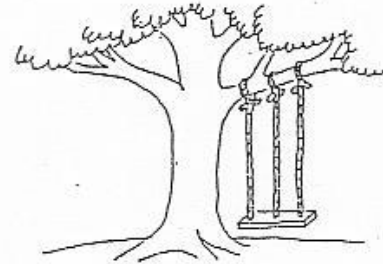
Comunicación y Organización



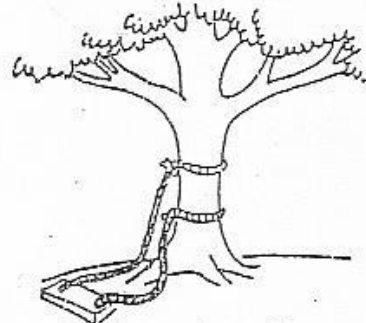
Los problemas de comunicación son una realidad!



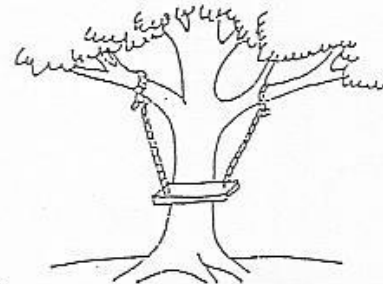
ASI FUE PLANIFICADO



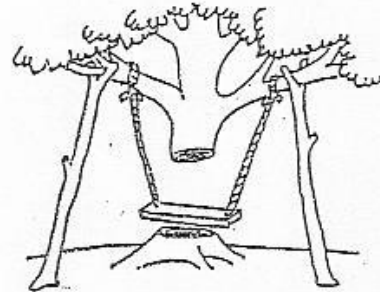
ASI FUE APROBADO



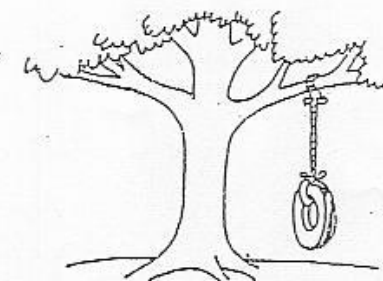
ASI FUE DISEÑADO



ASI FUE FABRICADO



ASI FUE INSTALADO



LO QUE LA COMUNIDAD NECESITABA

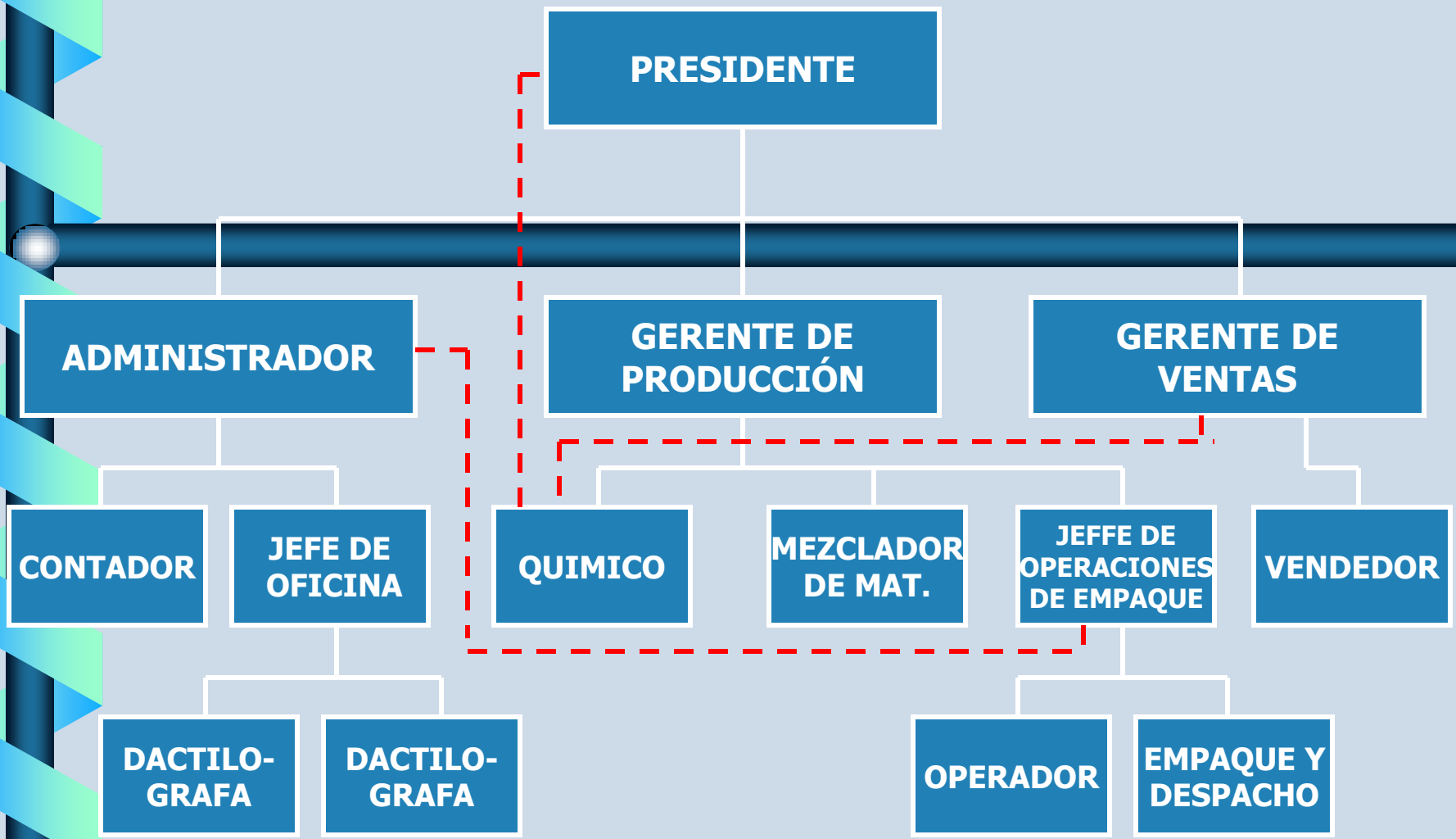
- procure minimizarlos -

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

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

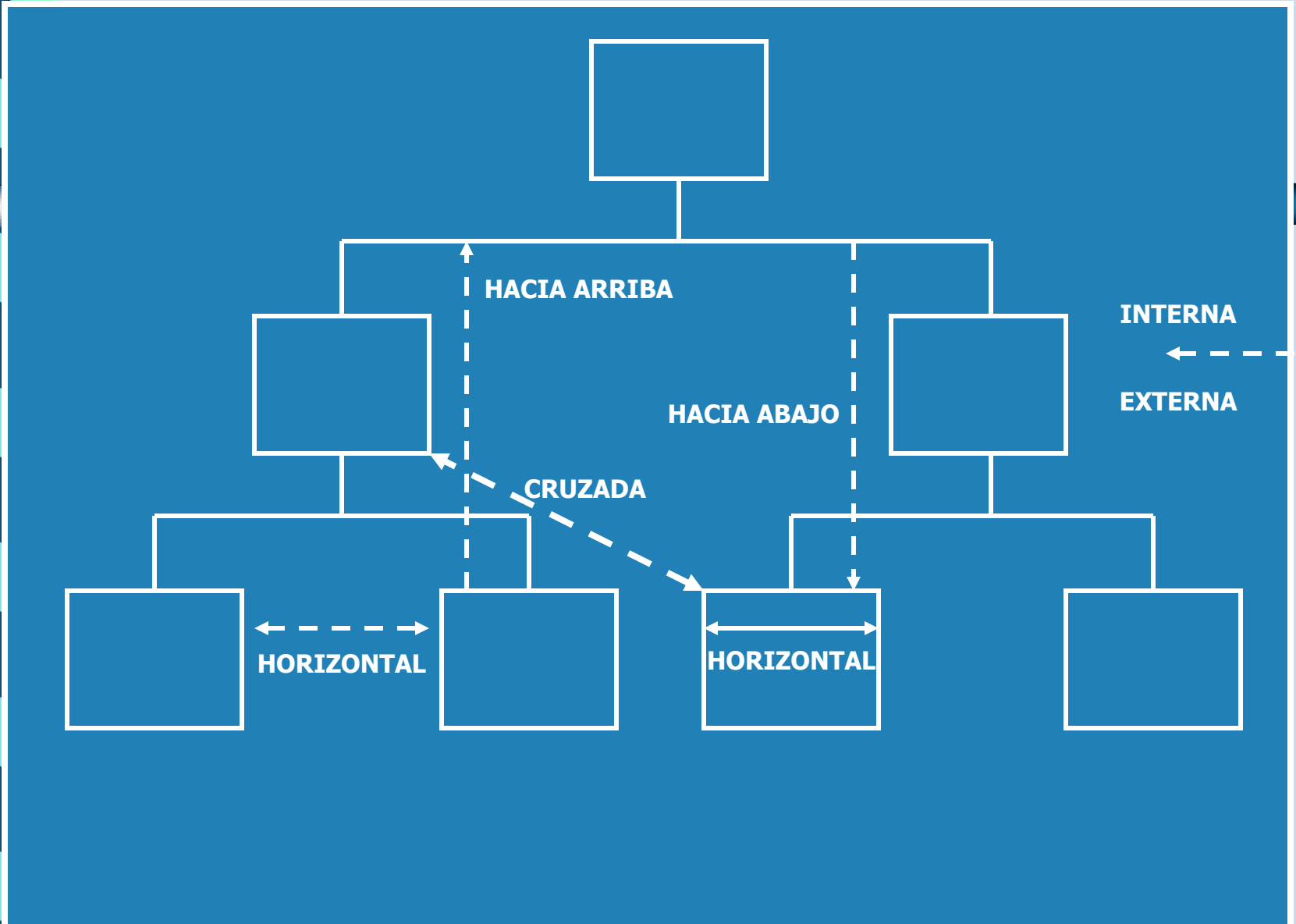
Flujos de la Comunicación

- Ω **Los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes**
- Ω **Redes Formales: siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama**
- Ω **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

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

Tipos de comunicaciones descendentes

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

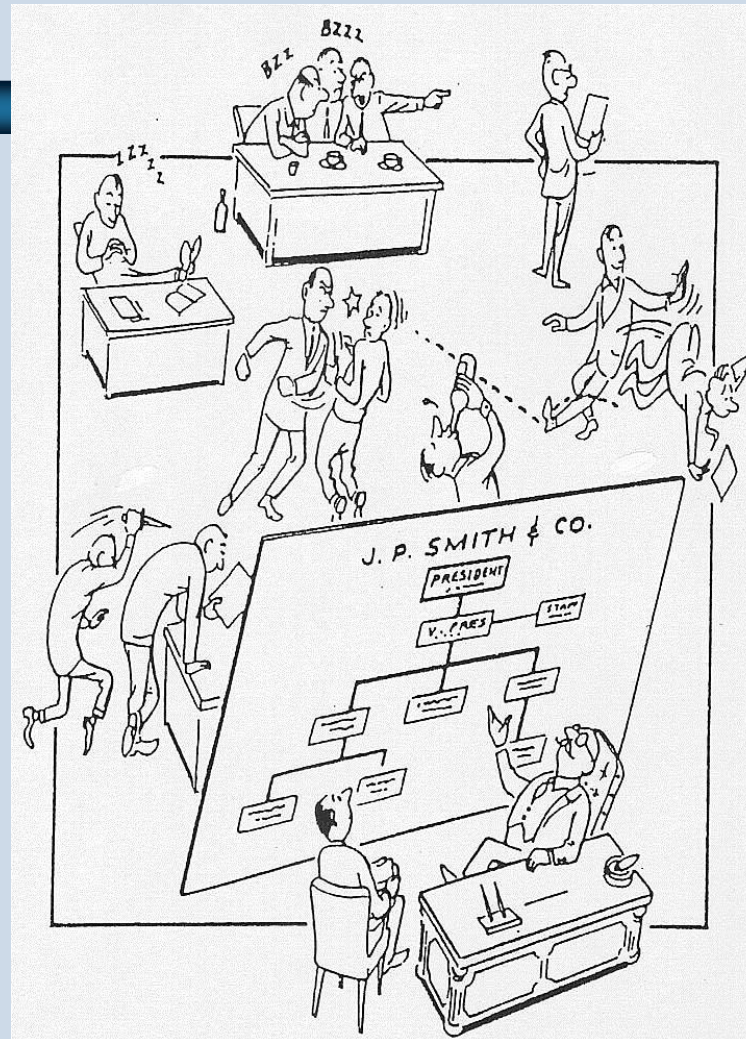
Comunicación Horizontal

Ω **Intercambio lateral de mensajes**

Ω **Se da entre personas que se encuentran a un nivel semejante dentro de la organización**

Ω **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
- * Ámbito 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

- Ω **Organización es dinámica y debe reaccionar ante un entorno cambiante**
- Ω **Red formal está basada en el organigrama, suele tener un funcionamiento relativamente estático**
- Ω **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

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

REDES INFORMALES

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

EL RUMOR

- Ω **“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)**
- Ω **“ declaración destinada ser creída, que se refiere a la actualidad y se difunde sin verificación oficial. (R. Knapp)**
- Ω **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)**
- Ω **“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 receptora (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

Ω **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.**

Ω ***Oscar Johansen***

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

- Ω **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”**
- Ω **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**
- Ω **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

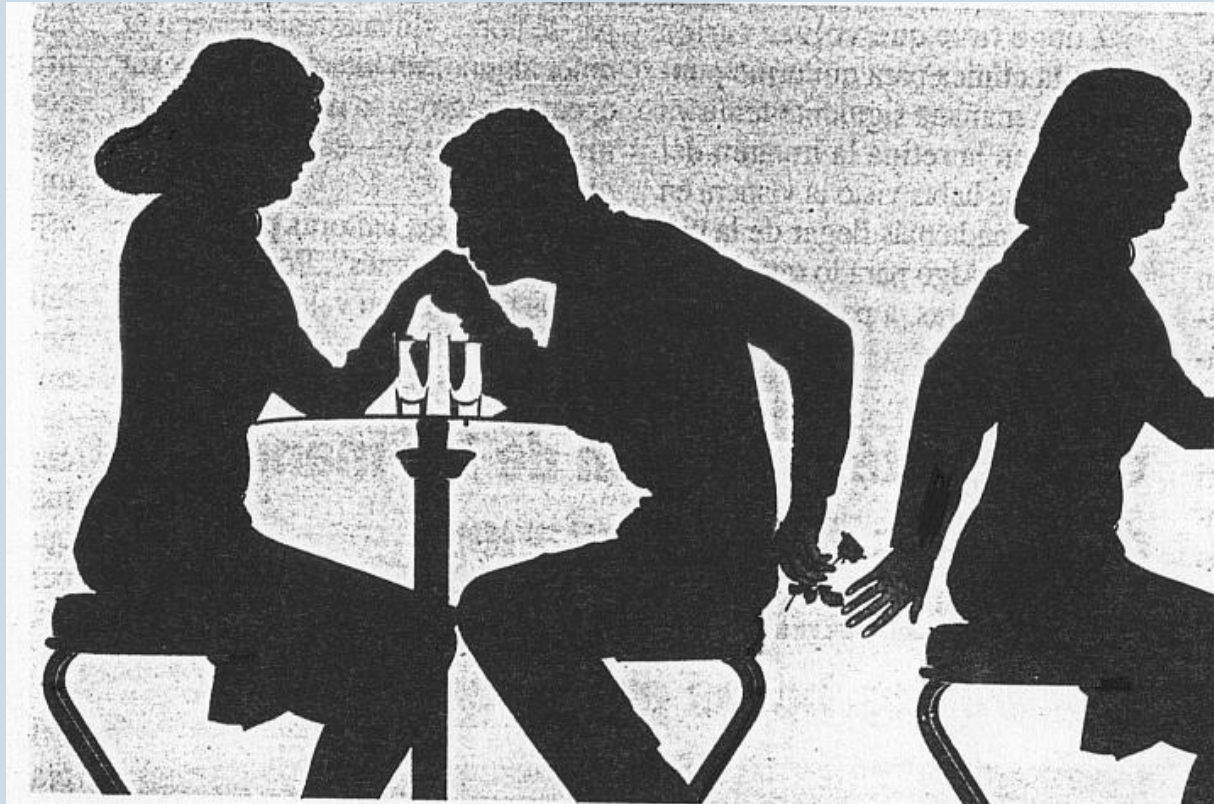


Presión para comunicarse

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

- Ω **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**
- Ω **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**
- Ω **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

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

El Contacto Físico

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

La Apariencia

- Ω **Apariencia atractiva, refuerza la credibilidad inicial de individuo**
- Ω **Forma del cuerpo (alto-bajo; gordo-delgado)**
- Ω **Color de la piel**
- Ω **Varones: largo del cabello, uso de adornos (aros), barba, patillas, tinturas de cabello y barba, lentes de contacto de color. Vestimenta (formal-informal).**
- Ω **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:

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

Ω

Mac Crosby

No se producen contactos visuales

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

La Voz Humana

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

La Proxémica

Ω **El uso de la distancia es un parámetro de Comunicación no Verbal**

Ω **1. Distancia íntima (0m hasta 0,45m)**

Ω **2. Distancia personal (0,45m hasta 1,20m)**

Ω **3. Distancia Social (1,20m hasta 3,00m)**

Ω **4. Distancia Pública (3,00m adelante)**

Ω **Burbuja Personal**

El Entorno

- Ω **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
- Ω **El tiempo:** La persona del nivel superior, puede no ser puntual en el horario