



Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Contaduría y Administración

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Comunicación Organizacional

Material visual proyectable (diapositivas)

Responsable de la elaboración:
Dra. en A. Patricia Mercado Salgado
pmercados@uaemex.mx

PRIMERA PARTE

1. Definiciones, importancia y alcance de la CO
2. La CO en las escuelas del comportamiento organizacional

Presentación

El ser humano es un ser de relato: con las palabras nos contamos historias sobre nosotros mismos, los otros, nuestros orígenes, el futuro...

Aunque la facultad de expresarse a través del lenguaje pertenece al campo de la biología, el idioma se vincula con la cultura, a tal grado que, según De Fleur y Ball-Rokeach (1993), la comunicación es el corazón de la existencia humana.

La sociedad actual es la sociedad de la información y la comunicación; por tanto, también es la sociedad de las organizaciones. En este cambio social la información, la comunicación y el intercambio de símbolos pueden dejar atrás a individuos y organizaciones que no sean capaces de comunicarse efectivamente (Krieger, 2013).

Presentación

En un inicio, el estudio de la comunicación organizacional (CO) se limitó al intercambio y transmisión de mensajes, es decir, al flujo de información. Este modelo lineal y sencillo sirvió como punto de partida, pero ya ha sido rebasado pues priva la connotación de que la información es como un objeto cualquiera.

Para Katz y Kahn (1966) la comunicación es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema. Es el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización (Lucas Marín, 1997). Es el sistema nervioso de la organización (Pucho, 1997)*.

Las organizaciones existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso, pues la comunicación es absolutamente esencial para las organizaciones (Scott y Davis, 2008).

* Autores referidos en Hall, R.H. (1996).
Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Pearson: México

Presentación

A partir de lo anterior, este curso de Comunicación Organizacional, como parte de la curricula de la Maestría en Recursos Humanos se sustenta en que:

*Los miembros de la organización deben coordinar actividades para alcanzar objetivos, de lo cual depende la supervivencia y prosperidad. La cooperación no siempre se logra fácilmente: hay que persuadir al personal para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda a ello.

*A través de la comunicación, transferimos y nos allegamos de información y conocimiento.

*Aunque se dan relaciones informales, puede hablarse de una primacía de la formalización; una da lugar a la comunicación informal, la otra a la formal.

Presentación

*Interesa tanto el estudio de la comunicación externa como la interna, elementos difícilmente separables. La primera corresponde a la comunicación interna; la segunda en las relaciones públicas externas.

*Las redes sociales digitales son el vehículo por excelencia para que instituciones y organizaciones se comuniquen con sus públicos, internos y externos.

La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar y ante el escenario de las redes sociales el community manager se encarga de moderar la actividad de todo tipo de comunidades virtuales, o bien, gestionar la relación entre la organización y sus públicos (interno y externo) en Internet, con un enfoque estratégico de la comunicación.

(*) Comunicación Interna. Dirección y gestión de empresas (2007).
Editorial Vértice: España. ISBN: 8492598573, 9788492598571

Comunicación Organizacional (CO)



OBJETIVO

Entender la manera en que los individuos combinan sus roles y sus relaciones mediante mensajes, tanto verbales como no verbales, con la finalidad de generar y aplicar estrategias de comunicación para mejorar la dinámica del ambiente de las organizaciones.

Comunicación Organizacional (CO)



CONTENIDO

Redes Sociales Digitales

1. Definiciones, importancia y alcance de la CO.
2. La CO en las escuelas del comportamiento organizacional.
3. Cultura organizacional, recursos simbólicos y comunicación.
4. El proceso de comunicación.
5. La comunicación interna.
6. La comunicación no verbal.
7. La comunicación en las relaciones públicas externas.
8. Capacitación y asesoramiento en comunicación.

Estructura de la UA

PRIMERA PARTE

Definiciones, importancia y alcance de la CO

La CO en las escuelas del comportamiento organizacional

**Este material didáctico
corresponde a la
primera parte**

SEGUNDA PARTE

Cultura organizacional, recursos simbólicos y comunicación

El proceso de comunicación

La comunicación interna

TERCERA PARTE

La comunicación no verbal

La comunicación en las relaciones públicas externas

Capacitación y asesoramiento en comunicación

Guión explicativo para el manejo del material

Unidad	Temas	No. de diapositivas
1. Definiciones, importancia y alcance de la CO	Definiciones	7
	Importancia	5
	Alcance	2
	Comunicación digital: redes sociales digitales	11
2. La CO en las escuelas del comportamiento organizacional	Gerencia científica o Gerencia Administrativa	3
	Teoría de la Burocracia	1
	Sistemas cooperativos	5
	Teoría de la disfunción de la burocracia	3
	Teoría de sistemas (naturales)	5
TOTAL DE DIAPOSITIVAS		42

UNIDAD I

Definiciones, importancia y alcance de la comunicación organizacional (CO)

Integración conceptual de Comunicación Organizacional (CO)



Comunicación Organizacional

DEFINICIÓN

Enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, lo que incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de la comunicación (Redding y Sanborn, 1964).

(Goldhaber,
2010)



Comunicación Organizacional

DEFINICIÓN

Flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que debe cumplir con los siguientes requisitos (Goldhaber, 2010):

+ Sistémico/ambiental: debe ocurrir en un sistema complejo y abierto influenciado e influenciar al ambiente.

+ Fluidez/direccionalidad: implica mensajes, flujos, propósitos, direcciones y medios.

+ Individuos/reacciones: involucra personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.



Comunicación Organizacional

DEFINICIÓN

+ Es el proceso interpretativo a través del cual los individuos, -en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades-, responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean.

+ Es una actividad encaminada a construir diálogos comunes, desde lo interpersonal hasta lo organizacional (Fernández-Collado y Galguera, 2015).



Definición de comunicación integral en las organizaciones

Proceso social que consiste en la producción, procesamiento e intercambio de información, que internamente y desde un sistema económico, político, cultural y/o social se da a la tarea de hacer fluir y acelerar mensajes e interacciones entre todos sus grupos de interés (stakeholders), en tres dimensiones interrelacionadas (Fernández-Collado y Galguera, 2015) para:

1. Rescatar la contribución participativa y efectiva de todos (públicos internos y externos), con el fin de lograr la humanización de la organización y que sea productiva, sustentable y socialmente responsable.
2. Generar, construir y re construir la imagen y reputación de la organización, mismas que le otorgan legitimidad para mantenerse y reproducirse en sociedad (relaciones públicas).
3. Colocar sus servicios o productos (comunicación mercadológica).

Definición de comunicación estratégica

(O EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES)

+ La CO se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a dónde se quiere llegar. Para lograrlo debe contarse con una visión para analizar y comprender aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive.


+ La comunicación estratégica se produce en contextos de cambio para adaptarse a nuevos ecosistemas sociales, políticos, culturales o económicos.

+ La comunicación estratégica es el vínculo de las organizaciones con su entorno para generar una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos.


Arévalo y Rebeil, 2017; Goldhaber, 2010; van Riel, 2011

Objetivo de la comunicación estratégica


DELINEAR UNA ESTRATEGIA GLOBAL EN LA CUAL SE ARTICULEN TODAS LAS COMUNICACIONES DE NIVEL TÁCTICO (PUBLICIDAD, RELACIONES PÚBLICAS, PROMOCIÓN, DISEÑO, DIFUSIÓN....) PARA GESTIONAR UN SISTEMA INTEGRADOR, SINÉRGICO Y COHERENTE, EN DE TRES NIVELES:



Nivel logístico: incluye la producción, el funcionamiento, la evaluación del proceso comunicacional, los recursos comunicacionales y los fines comunicacionales.



Nivel táctico: analiza la planeación integral del proceso comunicacional, la estrategia comunicacional y el uso de los recursos.



Nivel técnico: analiza la implementación de acciones, el uso de herramientas y la coordinación de actividades.

Importancia (1/5)

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (KRIEGER, 2013):

- +Ayuda a lograr las metas individuales y organizacionales
- +Lleva a cabo el proceso de cambio de la organización
- +Coordina el cumplimiento de necesidades personales con el logro de responsabilidades evolutivas en la organización

Aún ahora, la mayoría de las organizaciones se apegan a una estructura militar y un control ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica. Entonces, ante la flexibilidad mínima para definir y cumplir objetivos, el catalizador es la comunicación organizacional.

Importancia (2/5)

¿Incapacidad de comunicarnos eficazmente?
¿Abuso del término “comunicación”?

Los avances de las comunicaciones tecnológicas no siempre están positivamente relacionadas con el éxito de las comunicaciones interpersonales (Toffler, 1970).

Si hemos sido capaces de desarrollar tecnología para conquistar el espacio exterior, también deberíamos estar en condiciones de resolver los “problemas humanos” que diariamente vivimos en nuestras complejas organizaciones.

(Arévalo y Rebell, 2017)

Importancia (3/5)

La **comunicación mediante las redes sociales digitales** ha impactado los intercambios comerciales de manera acelerada.

Los mercados han transitado de un mercado de demanda a uno de oferta

Las empresas deben ofrecer sus productos y servicios con nuevas y mejores estrategias que satisfagan necesidades, anhelos o expectativas de sus clientes

(Arévalo y Rebell, 2017)

Importancia (4/5)

El reto de la organización es conseguir o conservar relaciones durante periodos más prolongados, en medio de la volatilidad comercial

Las organizaciones deben reestructurar sus convicciones para favorecer un “sentimiento positivo” con el cliente, pero también con el personal

Para ello, debe desarrollar mejores capacidades que reorienten sus operaciones, a fin de establecer relaciones estables para conocer mejor las necesidades de sus agentes (internos y externos)

Importancia (5/5)

El reto: modificar el paradigma tradicional de comunicación unilateral entre las empresas y sus grupos de interés

Los públicos son cada día más demandantes y el recurso más escaso es el tiempo.

El consumidor demanda respuestas inmediatas, rápidas y sin espera

Los medios digitales invitan a consumir y a producir contenidos ligados a las preferencias del consumidor, lo que ha provocado una

Bonilla, 2012

Alcance de la CO

LA CO HA TRANSITADO POR ETAPAS DIVERSAS, LO QUE BIEN PUEDE MARCAR SU ALCANCE:

Primeros esfuerzos en relacionarse con las audiencias externas a través de las relaciones públicas

La comunicación comercial

La dirigida hacia las audiencias internas para motivar y mejorar el desempeño

Mediante las TIC's las organizaciones dejan de pensar en la ubicación de las audiencias y se centran en la interacción con éstas en los medios digitales (Internet y redes sociales digitales)

Niveles de comunicación en las organizaciones



La comunicación digital

- +Las TIC's han cambiado las reglas del juego en que actualmente se desarrolla el ser humano.
- +Las organizaciones enfrentan un entorno más competitivo y lleno de incertidumbre, con el consecuente desarrollo de capacidades de adaptación y agilidad para responder a las demandas del entorno.
- +Estas relaciones involucran serias transformaciones, desde lo individual hasta lo colectivo, nuevos aprendizajes, nuevas y mejores herramientas para reducir la incertidumbre.

(Arévalo y Rebeil, 2017)

Comunicación con redes sociales digitales

La incorporación de la web en el mundo de las organizaciones representa otra manera de:

Estar en contacto con los agentes de interés (stakeholders), lo que promueve estructuras de comunicación dialógica y el desarrollo de nuevos códigos para brindar información clave y para atender a los consumidores al identificar mejor sus necesidades.

No basta con saber si son hombres o mujeres, niños o adultos, o dónde viven. También existen otras variables a considerar, como el estilo de vida, perfil cultural y hábitos de consumo. Es estar cerca de los clientes y saber cómo piensan y hasta en qué lugares se divierten, lo cual proporciona información valiosa para adoptar su oferta a sus necesidades y alinear sus estrategias de mercadeo a sus intereses (Maubert, 2011).*

(*) Tomado de "Conoce estos siete nichos y conviértelos en tus clientes. Te decimos quiénes son, cómo piensan y qué les interesa comprar. Los nuevos consumidores mexicanos". Revista Emprendedores. [<http://www.soy-entrepreneur.com/17124-102-nuevos-consumidores-mexicanos.html>]

Comunicación estratégica con redes sociales digitales

Funciona mediante dispositivos de coordinación, evaluación y seguimiento.

Actúa en relación con la información proporcionada por el otro, mediante códigos emitidos y sus valoraciones.

Privilegia la interacción entre los sujetos (mediación) para que ambos emisores (empresas y consumidores) resulten beneficiarios de sus acciones y decisiones.

Implica anticiparse y tomar decisiones en medio de nuevos escenarios de incertidumbre, pero con una nueva perspectiva organizacional de responsabilidad y sustentabilidad para generar capital social entre las organizaciones y sus usuarios.

Comunicación estratégica con redes sociales digitales

Debe ser representada como un proceso diádico con un enfoque sistémico para el estudio del proceso comunicativo:

- +La conducta de una persona en el contexto de otra
- +Permite considerar la complejidad, así como priorizar vínculos simultáneos y circulares
- +En un espacio temporal de eventos conectados que incluyen dos o más personas que se encuentran en el campo perceptual del otro.

La comunicación estratégica se convierte en una red que:

- +Se entrelaza en las acciones sociales
- +Se construye en la complejidad, lo heterogéneo, combinando la contradicción y la diversidad.

Comunicación digital

REDES SOCIALES DIGITALES

·Las redes sociales e Internet han aportado un abanico de posibilidades comunicativas para las organizaciones.

·El potencial de los social-media es innegable, aunque no siempre se está aprovechando.

·¿Qué uso están haciendo las instituciones y organizaciones de estas redes sociales?

·¿Y la brecha digital?

·La tecnología ha ayudado a introducir una nueva forma de comunicación en red: asincrónica, rápida, efectiva, virtual, desligada de un lugar físico.

(Arévalo y Rebell, 2017)

Comunicación digital: redes sociales digitales

- WEB 1.0, WEB 2.0 Y BLOG
- FACEBOOK (MARCK ZUCKERMAN, UNIVESIDAD DE HARVARD)
- TWITTER: MICROBLOG QUE PUBLICA CRONOLÓGICAMENTE MENSAJES CORTOS



LLEVAR A CABO TRES IMPERATIVOS DE LAS ORGANIZACIONES:

- 1) CONSTRUIR COMUNIDADES DE TRABAJO
- 2) DAR A CONOCER LA IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN
- 3) COMERCIALIZACIÓN

Internet

LA SOCIEDAD RED

Ningún medio de comunicación ha conseguido una penetración tan rápida como Internet

Internet constituye un espacio de interacción, que cuenta con una considerable cantidad de usuarios al interior de un conjunto de plataformas denominadas herramientas para la administración de redes sociales en líneas: Facebook y Twitter.

REDES SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES



Redes sociales y comunicación organizacional

- +Rapidez y comodidad al quehacer cotidiano de la comunicación organizacional.
- +Velocidad para localizar y difundir información
- +Incorporación de motores de búsqueda, haciendo más cómoda y rápida la consulta.
- +Posibilidad de actualizaciones constantes
- +Interactividad con públicos

Redes sociales y comunicación organizacional

+Gran capacidad de almacenamiento

+Inclusión de recursos multimedia, que supone un valor añadido (más atractivo y comprensible que, por ejemplo, el uso exclusivo del texto)

+No hay limitación temporal de consulta y se puede acceder desde cualquier lugar.

+Al acceder de manera voluntaria a un sitio web, se puede conseguir mayor efectividad de la comunicación.

Redes sociales y comunicación organizacional

- +Procesos de interacción caracterizados por la inmediatez en los flujos de información y la ubicuidad de los usuarios
- +Los usuarios, a través de una cada vez mayor cantidad de dispositivos móviles, tienen una presencia virtual prácticamente permanente en estos espacios.
- +Los contactos virtuales entre personas alrededor del mundo en tiempo real, constituyen una oportunidad para las organizaciones que, a partir de sus estrategias corporativas, buscan figurar en la arena pública digital.

(Aguilar y Pérez, 2017; Meléndez, Durán y Cisneros, 2017)

La evolución de la web

Etapas	Características
Web 1.0	Personas que se conectan a la web. Web estática en donde los usuarios accedían a lo que una empresa difundía. Consumían contenidos, no creaban.
Web 2.0	Personas que se conectan a personas. Redes sociales, wikis, posibilidad de compartir. Supuso nuevas formas de relación y comunicación entre los internautas. Irrupción de redes sociales (Twitter, Youtube, MySpace, Google o Facebook). Por primera vez, ciudadanos y gobiernos interactúan sobre una misma plataforma. No es tanto más tecnología, sino actitud ante ella. Es una nueva cultura, una mentalidad: la cibercultura.

(Meléndez, Durán y Cisneros, 2017)

UNIDAD 2

La comunicación organizacional en las escuelas del comportamiento organizacional

Gerencia científica. Fayol, 1916

Teoría de la burocracia. Max Weber, 1926

La concepción de los sistemas colaborativos. Barnard, 1938

Teoría de las disfunciones de la burocracia. Merton, 1965

Teoría de sistemas (Bertalanffy, 1968). Las organizaciones como sistemas naturales



Gerencia Científica, H. Fayol (1841-1925)



Teoría de la burocracia, M. Weber (1864-1920)



Sistemas colaborativos. Ch. Barnard (1886-1961)



Teoría de las disfunciones de la burocracia. R. Merton (1910-2003)



Teoría de sistemas. K. L. Bertalanfy (1901-1972)

Gerencia científica o Gerencia Administrativa

HENRY FAYOL (1916)

Lograr la **eficiencia de la empresa** mediante la organización científica del trabajo

Metodología: observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas.

Modelo administrativo: división del trabajo, aplicación de un proceso administrativo y formulación de los criterios técnicos para orientar la función administrativa.

Operaciones o funciones que se desarrollan en la empresa: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y **administrativas**.

Gerencia científica o Gerencia Administrativa

HENRY FAYOL (1916)

La dirección de una organización debe recaer en hombres capaces de tomar decisiones racionales para alcanzar los fines conforme a las prácticas administrativas



(Castillo, 2013:32-34)

Jerarquía y comunicación

La jerarquía, línea de autoridad o serie de jefes que cubren desde la autoridad suprema hasta la del nivel más bajo, es un mecanismo que marca el camino que siguen las **comunicaciones**.

Este camino asegura la unidad de mando, pero también la **transmisión de la comunicación**.

En determinadas operaciones las **comunicaciones laterales** son importantes porque su éxito depende de una ejecución rápida, con la condición de que los jefes superiores las autoricen.

Principio de la pasarela de una función a otra.

La comunicación lateral tiende a anularse cuando los directivos no tienen la suficiente capacidad administrativa.

Teoría de la burocracia

MAX WEBER (1926)

+La forma más eficaz de organización es parecida a una máquina.

+Se caracteriza por reglas, controles y jerarquías.

+La autoridad es carismática, tradicional y racional-legal.

+Modelo de organización burocrático:

Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales.

La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz

+Postulado: la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica de sus empleados y gestores

La comunicación en la Teoría de la Burocracia

Las estructuras organizacionales piramidales, los modelos mecánicos, la división interna del trabajo en áreas, departamentos y secciones, burocratiza y a veces feudaliza el trabajo.

La comunicación se establece como un elemento esencial de la vida organizacional.

Es el proceso mediante el cual las personas expresan y comparten la cultura y por lo cual ella se crea continuamente.

La comunicación organizacional tiene dos funciones básicas:

- Suministrar información necesaria acerca de su cultura y integrarlos en la misma cultura.

- Adaptar el personal y los procesos a las situaciones y problemas específicos.

Sistemas cooperativos

(BARNARD, 1938)

- +Desde la perspectiva de sistemas abiertos, las organizaciones son, primero y principalmente, **colectividades**
- +Individuos capaces de unirse con otros y cada individuo esté dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.
- +Para alcanzar los objetivos, las personas no actúan solas; es mediante la cooperación y la participación que las organizaciones surgen.
- +La mejor forma de organización (actividad) es la que asegura la cooperación de los miembros que conforman la organización (entidad social) mediante un trato justo y beneficios recíprocos.

La tarea más importante de un ejecutivo es la comunicación, pues por su naturaleza los seres humanos son comunicativos.

Induciendo la cooperación

Las organizaciones son esencialmente sistemas cooperativos, que **integran las contribuciones** de sus participantes

Las organizaciones confían en la disposición de los participantes para hacer contribuciones.

Los participantes deben ser inducidos a hacer contribuciones, mediante:

- Incentivos y recompensas para motivarlos
- Oportunidades para la distinción, prestigio y poder.

Organización informal y organización formal

Cuando la organización formal entra en operación, se crea una organización informal

Las estructuras informales facilitan la comunicación, mantienen la cohesión y detonan la disposición a servir, así como la estabilidad de la autoridad formal.

Las relaciones interpersonales, en su mejor momento, crean una condición de comunicación:

- La oportunidad para el mando

- El mutuo soporte como base de la organización informal, esencial en la operación de la organización formal.

Función distintiva del líder

El ingrediente más crítico para el éxito de la organización es la formación de un propósito colectivo que llegue a ser el vínculo moral de los participantes.

Desarrollar y **comunicar** una misión es la función distintiva del ejecutivo, es la marca de su responsabilidad.

Crear códigos morales para los otros: seguridad, creatividad, inspiración de moral

Inculcar puntos de vista, actitudes fundamentales, lealtades al sistema y/o a la organización.

Teoría de las disfunciones de la burocracia (Merton, 1965)

PENSAMIENTO SOCIOPOLÍTICO: PROBLEMAS DE PODER Y CONFLICTO

La organización es un conjunto de relaciones entre quienes la integran, actuando como individuos relativamente libres y autónomos operando en un sistema de red donde se negocia, se intercambia se toman decisiones para resolver problemas.

La organización es un “universo de conflicto” y su funcionamiento se asocia a “relaciones de poder” (por coacción y por legitimidad).

Postulado: Existen condiciones que propician que los individuos y grupos de trabajo **actúen de manera diferente a la prevista** por los directivos de la organización.

Teoría de las disfunciones de la burocracia

PENSAMIENTO SOCIOPOLÍTICO: PROBLEMAS DE PODER Y CONFLICTO

Un directivo es reconocido como legítimo, o bien, el directivo gana la confianza de sus colaboradores, a través de cuatro fuentes:

- 1) Capacidad o especialización funcional difícilmente reemplazable (saber hacer).
- 2) Control de las relaciones con el entorno
- 3) La comunicación
- 4) Uso de las reglas organizacionales

Teoría de las disfunciones de la burocracia

Una persona que ocupa un puesto en una red de comunicación podrá ejercer poder sobre otra, según sea la forma en que maneje la información (con retraso, incompleta, manipulada, ...) y pueda afectar su capacidad de acción.

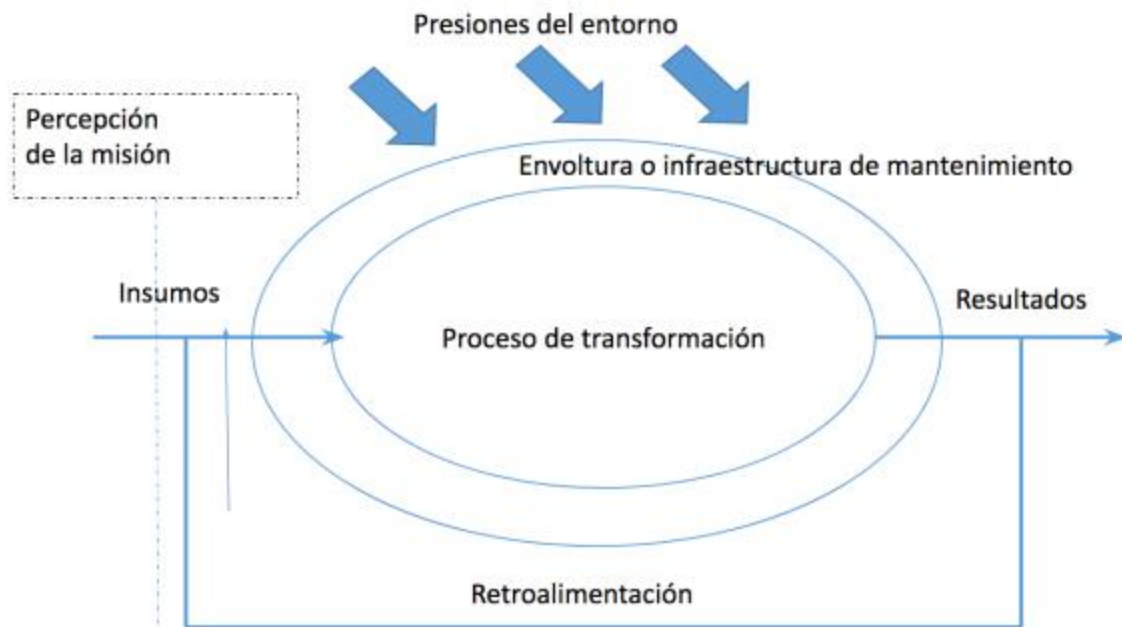
Una decisión puede fallar o no, dependiente de la calidad de quienes la preparan y, sobre todo, porque las informaciones previas son insuficientes, o bien porque la decisión fue mal transmitida y, en consecuencia, tuvo una ejecución inadecuada.

Las organizaciones como sistemas naturales:

TEORÍA DE SISTEMAS

- El marco de referencia es la organización como sistema vivo y abierto conectado por el **flujo de información** entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan roles diversos.
- La **comunicación organizacional** ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica **mensajes**, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica **personas**, actitudes, sentimientos relaciones y habilidades.

Las organizaciones como sistemas naturales:



Las organizaciones como sistemas naturales:



Teoría de sistemas

LAS ORGANIZACIONES SON SISTEMAS ABIERTOS CON PROPIEDADES COMO

- +La importación de energía procedente del medio ambiente.
- +La transformación de dicha energía en algún producto o servicio.
- +La exportación de este producto o servicio al medio ambiente
- +El reforzamiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente.

(Castillo, 2013)

Teoría de sistemas

Flujo de información (intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización (Katz y Kahn, 1966).

La comunicación organizacional es interdependiente entre las **comunicaciones internas** (ascendente, descendente y horizontal) y las **comunicaciones externas** (relaciones públicas, ventas y publicidad) (Zelko y Dance, 1965)

Las **comunicaciones interpersonales** (intercambio informal de información y sentimientos entre individuos que forman la organización) (Lesikar, 1972).

(Castillo, 2013)

En los sistemas naturales:

- +Los individuos son algo más que trabajadores; son corazón y cerebro; comparten ideas, expectativas; traen consigo valores, intereses, sentimientos y habilidades.
- +Mediante la interacción, estos factores crean una estructura informal razonablemente estable.
- +La estructura social de una organización ensambla a la estructura formal y la estructura informal.
- +La vida informal es, en sí misma, estructurada y ordenada.

En los sistemas naturales:

+Los individuos dentro de organizaciones formales generan normas informales

y modelos de comportamiento:

- Estatus y sistemas de poder
- Redes de comunicación
- Estructuras socio métricas
- Modelos de atracción
- Conflictos y ajustes en el trabajo.

Sistema de comunicación organizacional

Interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización

Desde el método semántico (significado de las palabras) de la comunicación, resalta la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.

Sistema de comunicación organizacional

Flujo de comunicaciones formales e informales

Comunicaciones internas y externas

Comunicación verbal y no verbal

Comunicación oral y escrita

El sistema de comunicación organizacional está compuesto por actividades interdependientes con fines comunes como el de cohesión o identificación

Dimensiones	Actividades
Participación de agentes (internos y externos)	Construir y operar comunidades de trabajo
Relaciones públicas	Dar a conocer la imagen de la organización y mantener su reputación tanto interna como externamente
Mercadológicas	Comercializar y mantener clientes



Referencias

- Aguilar, A. y Pérez, G. (2017). "Uso de redes sociales en organizaciones con presencia en México: un análisis de interacción e involucramiento". En: Arévalo, R. y Rebeil M.A. (coord.). *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. Universidad Anáhuac, Tirant humanidades: México.
- Arévalo, R. y Rebeil M.A. (2017). *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. Universidad Anahuac, Tirant humanidades: México.
- Bonilla, C. (2012). *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. Trillas: México.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial: Madrid.
- Castillo, V.M. (2013). *Teorías de las organizaciones*. Trillas: México
- De Fleur, M. y Ball-Rokeach, S. (1993). *Teorías de la comunicación de masas*. Paidós: Barcelona.
- Fernández-Collado, C. y Galguera, L. (2015). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. McGraw Hill: México.
- Goldhaber, G.M. (2010). *Comunicación Organizacional*. Trillas: México
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2010) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª ed. Prentice Hall: España
- Knapp, M.L. (2013). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Paidós Comunicación: México
- Krieger, M. (2013). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Educación: México
- Lucas-Marín, A., García, P. y Llano, S. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Ed. Fragua: Madrid.
- Meléndez, V.M., Duran, P. y Cisneros, N.G. (2017). "La conversación digital, dimensión estratégica de la comunicación empresarial 2.0" En: Porret, M. (2012) *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 4ª ed. Alfaomega-ESIC, Madrid
- Ríos-Szalay, J. (2012). *Relaciones públicas. Su administración en las organizaciones*. Trillas: México
- Scott, W.R. y Davis, G.F. (2008). *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives*. Prentice Hall. New Jersey
- van Riel, C.B.M. (2011). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall: España



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Material visual proyectable (diapositivas)

SD/DEP/SECME 2019

SEGUNDA PARTE

3. CULTURA ORGANIZACIONAL, RECURSOS SIMBÓLICOS Y COMUNICACIÓN
4. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN
5. LAS RELACIONES PERSONALES Y LA COMUNICACIÓN INTERNA

Responsable de la elaboración:

Dra. en A. Patricia Mercado Salgado
pmercados@uaemex.mx

PRESENTACIÓN

La comunicación es un proceso de ida y vuelta de contenido informativo que produce cambios. Es algo más que información o transmisión de conocimiento.

Hay comunicación cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado, destacando la importancia del contexto para coordinar la conducta de quienes integran a la organización (Lucas-Marín et al, 2013).

Por otra parte, las organizaciones son grupos sociales que aportan cambios significativos a la sociedad, empleando a la comunicación como factor de la cultura organizacional para el logro de sus propósitos (Meléndez, Durán y Cisneros, 2017:63).

PRESENTACIÓN

En esta segunda parte de la UA Comunicación Organizacional se tres temas centrales: la cultura organizacional como escenario natural de la comunicación, el proceso de comunicación y la comunicación interna.

Según Pérez-López (2009), sin perder de vista nuestra identidad (visión, valores, creencias, métodos de trabajo), hemos de programar las acciones de comunicación para que sean coherentes con nuestra estrategia y sirvan a nuestras necesidades inmediatas. Cuanto más claramente lo definamos, mejor podremos evaluar el éxito de nuestra comunicación.

PRESENTACIÓN

A partir de lo anterior, este curso de Comunicación Organizacional, como parte de la curricula de la Maestría en Recursos Humanos se sustenta en que:

- + Los miembros de la organización deben coordinar actividades para alcanzar objetivos, de lo cual depende la supervivencia y prosperidad. La cooperación no siempre se logra fácilmente: hay que persuadir al personal para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda a ello.
- + A través de la comunicación, transferimos y nos allegamos de información y conocimiento.
- + Aunque se dan relaciones informales, puede hablarse de una primacía de la formalización; una da lugar a la comunicación informal, la otra a la formal.

PRESENTACIÓN

- +Interesa tanto el estudio de la comunicación externa como la interna, elementos difícilmente separables. La primera corresponde a la comunicación interna; la segunda en las relaciones públicas externas.
- +Las redes sociales digitales son el vehículo por excelencia para que instituciones y organizaciones se comuniquen con sus públicos, internos y externos.
- +La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar* y ante el escenario de las redes sociales el community manager se encarga de moderar la actividad de todo tipo de comunidades virtuales, o bien, gestionar la relación entre la organización y sus públicos (interno y externo) en Internet, con un enfoque estratégico de la comunicación.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (CO)

OBJETIVO

Entender la manera en que los individuos combinan sus roles y sus relaciones mediante mensajes, tanto verbales como no verbales, con la finalidad de generar y aplicar estrategias de comunicación para mejorar la dinámica del ambiente de las organizaciones.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (CO)

CONTENIDO

- 1) Definiciones, importancia y alcance de la CO
- 2) La CO en las escuelas del comportamiento organizacional
- 3) Cultura organizacional, recursos simbólicos y comunicación
- 4) El proceso de comunicación
- 5) La comunicación interna
- 6) La comunicación no verbal
- 7) La comunicación en las relaciones públicas externas
- 8) Capacitación y asesoramiento en comunicación

Estructura de la UA

PRIMERA PARTE

Definiciones, importancia y alcance de la CO.

La CO en las escuelas del comportamiento organizacional.

SEGUNDA PARTE

Cultura organizacional, recursos simbólicos y comunicación

El proceso de comunicación

La comunicación interna

TERCERA PARTE

La comunicación no verbal

La comunicación en las relaciones públicas externas

Capacitación y asesoramiento en comunicación

Este material didáctico corresponde a la segunda parte

Guión explicativo para el manejo de material

Unidad	Temas	No. de diapositivas
3. Cultura, recursos simbólicos y comunicación	Cultura organizacional y recursos simbólicos	3
	Cultura y comunicación organizacional	3
	Gestión comunicativa	3
4. El proceso de comunicación	Modelos de comunicación	3
	El proceso de comunicación	2
	Elementos del proceso de comunicación	9
5. La comunicación interna	Direccionalidad de la comunicación interna	1
	Comunicación formal e informal	2
	Comunicación interna	9
TOTAL DE DIAPOSITIVAS		35



UNIDAD 3

CULTURA ORGANIZACIONAL,
RECURSOS SIMBÓLICOS Y
COMUNICACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL

(PRINCIPIOS DE LOS 80'S)

PRECURSORES: GARETH MORGAN, LINDA SMIRCICH, THOMAS J. PETERS Y ROBERT WATERMAN.

Patrón de suposiciones básicas, creencias compartidas y valores, destacando la forma "correcta" de percibir, pensar y actuar de manera básica.

La manera como se realizan las cosas; pegamento invisible que une a toda la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

(PRINCIPIOS DE LOS 80'S)

PRECURSORES: GARETH MORGAN, LINDA SMIRCICH, THOMAS J. PETERS Y ROBERT WATERMAN.

Los individuos, los grupos y los departamentos de una organización desarrollan ciertos valores y símbolos a través del tiempo, mismos que rigen el comportamiento organizacional y se manifiestan mediante la comunicación verbal y no verbal.

CULTURA ORGANIZACIONAL

(PRINCIPIOS DE LOS 80'S)

PRECURSORES: GARETH MORGAN, LINDA SMIRCICH, THOMAS J. PETERS Y ROBERT WATERMAN.

Los valores y los símbolos pueden considerarse como producto de cierto sistema de conocimientos, ideologías, normas, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan en la organización y a los que los individuos les asignan ciertos significados específicos.

RECURSOS SIMBÓLICOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

NORMAS

Existen estándares de comportamiento que incluyen la guía sobre qué tanto trabajo se hace, el cual en muchas organizaciones llega a: "no hagas demasiado; no hagas muy poquito"

COMPORTAMIENTO OBSERVADO

Cuando el personal interactúa usa un lenguaje común, terminología, rituales para diferenciarse y proceder como un todo.

VALORES DOMINANTES

Hay grandes valores que la organización defiende y apoya en espera de que los participantes los compartan (productos de alta calidad, bajo ausentismo, etc.)

RECURSOS SIMBÓLICOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

FILOSOFÍA

Hay políticas que exponen las creencias de la organización sobre el cómo los empleados y los clientes deben ser tratados.

REGLAS

Guías estrictas que deben aprenderse para ser aceptados por el grupo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

"Sentimiento" general que se manifiesta en un esquema físico; manera en que interactúa el personal y la forma en que se responde a los clientes.

CULTURA ORGANIZACIONAL

(E. Schein)

ARTEFACTOS Y CREACIONES

Entorno físico

Tecnología

Resultados

Comunicación verbal y no verbal

Normas escritas

Visibles y fácilmente cambiantes

(Goldhaber, 2010)



CULTURA ORGANIZACIONAL

(E. Schein)

VALORES

Pautas de actuación validadas
Normas consuetudinarias

Mayor grado de conciencia

(Goldhaber, 2010)



CULTURA ORGANIZACIONAL


(E. Schein)

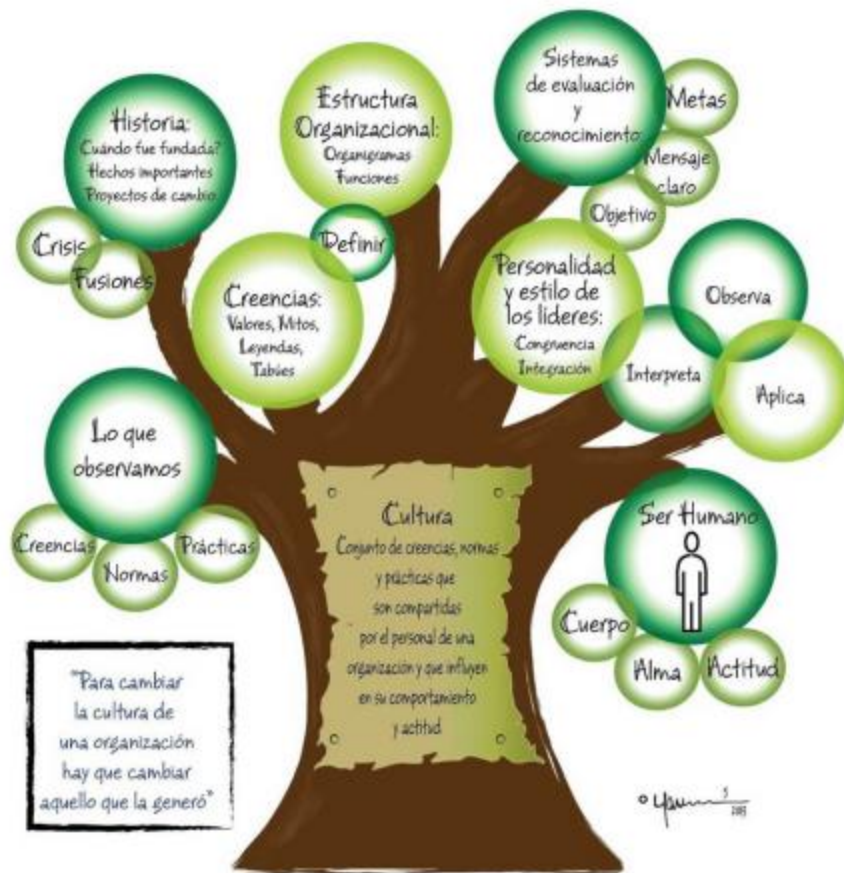
PRESUNCIONES BÁSICAS

Relación con el entorno
Naturaleza de la realidad, el tiempo
y el espacio
Naturaleza del género humano
Naturaleza de la actividad humana
Naturaleza de las relaciones
humanas

**Invisibles y preconscientes.
Se dan por sentadas.
Difíciles de cambiar**

(Goldhaber, 2010)





CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional está en componentes propios de la organización: responsabilidad social, sustentabilidad organizacional, identidad, misión, visión, objetivos, cultura interna, capital humano, innovación, ambiente laboral, distribución espacial, servicio al cliente...

El binomio cultura y comunicación diferencian unas organizaciones de otras.

Estratégicamente, la organización centra sus esfuerzos en alcanzar la aceptación, el reconocimiento y la confianza de los grupos con quienes interactúa permanentemente (stakeholders).



RECURSOS SIMBÓLICOS

La comunicación tiene elementos propios de una estrategia, donde se utiliza la interacción simbólica más que la coerción y la imposición.

Una acción comunicativa adecuada dentro de la organización permea en sus miembros un pensamiento estratégico y solidifica la cultura organizacional.

Las acciones comunicativas orientadas a la **acción simple** y a la **acción informal** refuerzan la cultura interactiva.



Las acciones comunicativas **normativas** refuerzan la cultura burocrática y recrean dichas normas.

Las acciones comunicativas orientadas al **entendimiento y a la expresión** facilitan la cultura del aprendizaje y de la innovación organizacional.

(Goldhaber, 2010)

LA CULTURA DE CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES SOCIALES DIGITALES

Ética. Contenidos referentes a aspectos éticos, responsabilidad social organizacional y sustentabilidad.

Productividad. Información relevante y útil para el desempeño del rol de la audiencia

Atención. Mensaje comprensible-sintético-apremiante-creíble

Logística. Oportunidad, excelente distribución e información llamativa

Nivel 4. Ética

Nivel 3. Productividad

Nivel 2. Atención

Nivel 1. Logística

(Arévalo y Rebell, 2017)

GESTIÓN COMUNICATIVA: CONJUNCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA ESTRUCTURA, LA FUNCIÓN Y LA ACCIÓN DE LA ACTIVIDAD COMUNICATIVA

Implica la creación, intercambios, procesos y retroalimentación de mensajes de los distintos componentes de la organización, considerando cinco ejes:

Interior-exterior a sus distintos públicos

Capacidad para responder a imprevistos de la acción organizacional.

Armonía entre lo formal e informal dentro de la gestión organizacional

Dinámica en todos los sentidos, flujos, redes, transversalidad, interna y externa.

Valerse de medios y dispositivos que permitan circular información para todos los usuarios.




OBJETIVO DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA

- Facilitar la interconectividad en las partes del sistema, tanto de manera interna como externa.
 - Compartir experiencias, opiniones.
 - Influir en conductas para dar cause a los propósitos organizacionales
 - Intercambiar información con distintas implicaciones, con efectos de interacción múltiple entre las empresas, las instituciones y los usuarios.
 - Mantener la cultura organizacional, pues más que tener cultura las organizaciones son cultura.
-

PERSPECTIVA SISTÉMICA DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA

- Nivel 1: Estructura y funcionalidad.
- Nivel 2: Permanencia y orientación
- Nivel 3: Retroalimentación y descripción.

- 
1. Las acciones emprendidas por cualquier
 2. organización deben ser contempladas en
 3. un marco sistémico y simbólico,
 4. más allá de simples acciones
 5. instrumentales apoyadas en el uso
 6. de medios masivos

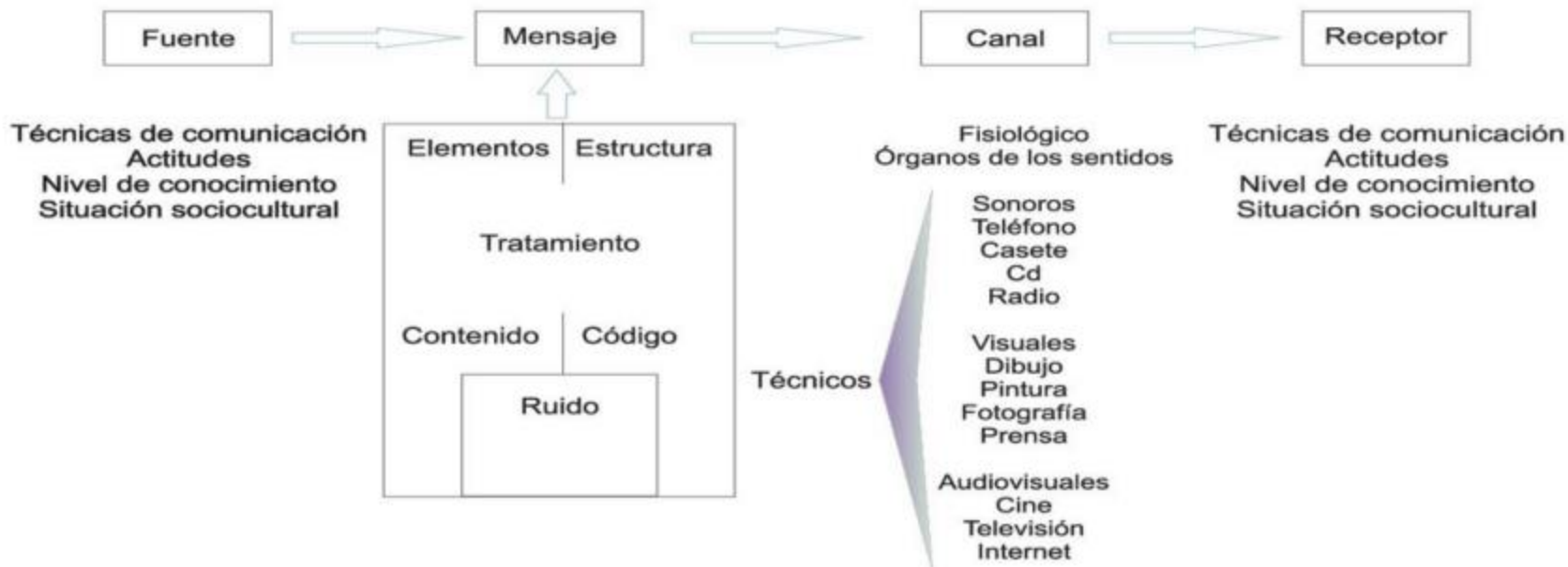


UNIDAD 4

El proceso de comunicación

MODELOS DE PROCESO DE COMUNICACIÓN

BERLO Y MOLES

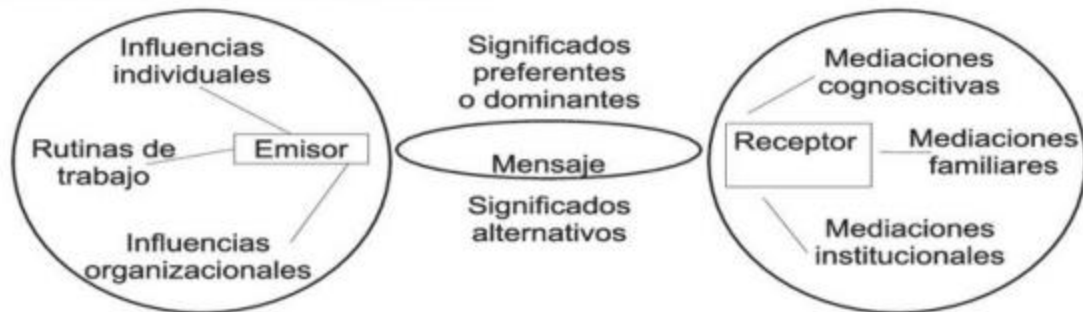


MODELOS DE PROCESO DE COMUNICACIÓN

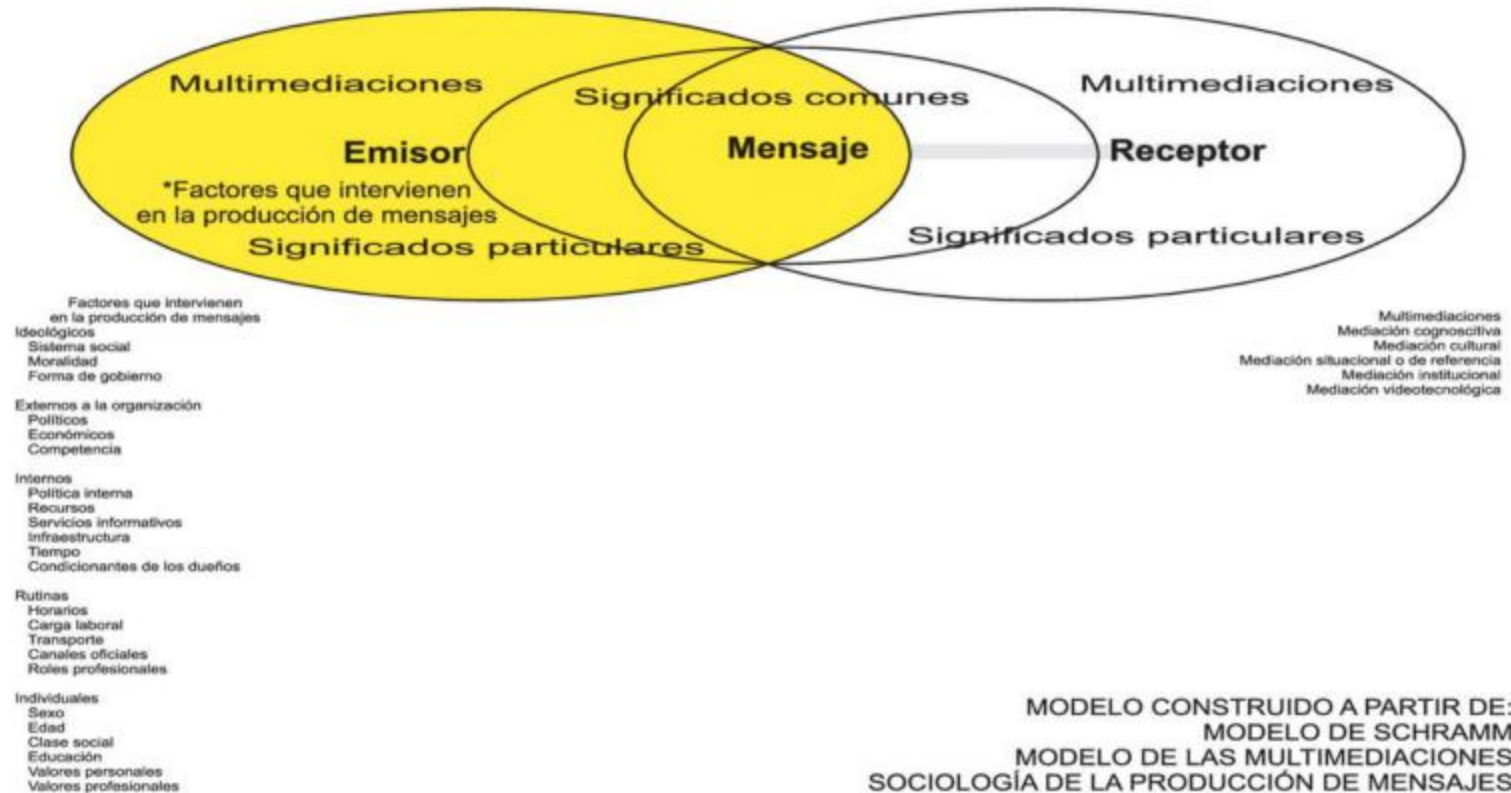
Modelo TRANSACCIONAL DE SCHRAMM



MODELO SOCIOLÓGICO DE LAS MEDIACIONES EN LA COMUNICACIÓN DE MASAS



PROCESO DE COMUNICACIÓN



EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

- La comunicación se inicia con un emisor que tiene un mensaje para un receptor.
- El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que transmita el mensaje al receptor.
- Para comunicar hechos, el mensaje puede codificarse utilizando palabras, cifras o símbolos digitales;
- A la hora de comunicar sentimientos el mensaje puede codificarse mediante el lenguaje verbal o por el tono de la voz

Elementos clave en el proceso de comunicación organizacional



Mensajes

Se derivan de la información.

La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado es el mensaje.

Mensajes verbales y no verbales

Mensajes para uso interno y para uso externo

Método de difusión:

Software: orales, escritos

Hardware: teléfono, computadora, Tablet....

El propósito del flujo hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe el mensaje, así como a la específica función que cumple

Flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes

Mensajes de tarea: importancia específica para la organización (ventas, mercados, calidad, desempeño...). *Son para informar.*

Mensajes de mantenimiento: ayudan a la organización a seguir su vida (políticas, normas,...). *Son para regular.*

Mensajes humanos: Dirigidos a las personas y afectan sus actitudes, moral, satisfacción motivación...). *Son para persuadir.*

Redes

Las personas en las organizaciones ocupan distintas posiciones y representan distintos roles. El flujo de mensajes entre personas sigue un camino: *la red de comunicaciones*. Existe tan sólo con dos personas, unas pocas o toda la organización.

Flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes

Los mensajes reproducidos en red, como el agua de un río, cambian desde su origen hasta el destino final.

Relaciones formales: descendente, ascendente, horizontal

Las relaciones en las redes informales: *grapevine (racimos)*

Proceso seriado (distorsión del mensaje)
Redes de comunicación formales e informales

Relaciones existentes entre personas de diversas posiciones: ¿es posible comunicar todos los posibles mensajes al mayor número posible de personas?

Una información deficiente afecta la moral de las personas y el desempeño superior de la organización

Flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes

Interdependencia

La naturaleza de las relaciones en las organizaciones es interdependiente: todas las partes del sistema son afectadas y afectan al ambiente.



DECODIFICACIÓN DEL MENSAJE

- +La comunicación sólo será eficaz si el receptor es capaz de decodificar el mensaje y de comprender su verdadero significado.
- +El receptor puede malinterpretar un mensaje por muchas razones:
 - Si el mensaje está lleno de términos técnicos, la decodificación del mismo no será fácil y el receptor podría malinterpretar las razones por las cuales el emisor le envía el mensaje.
 - El mensaje enviado por el emisor puede prestarse a múltiples interpretaciones
- +Mediante la retroalimentación (por parte del receptor), el emisor puede clarificar su mensaje y constatar que ha sido comprendido. Esta es la **comunicación bidireccional o comunicación interactiva**.

EL RUIDO EN EL MENSAJE - INTERFERENCIAS

El ruido es cualquier cosa que interviene en el mensaje

- Poca claridad de expresión por parte del emisor
- Cansancio o distracción por parte del receptor
- El ruido real que distorsiona el mensaje (otras personas hablando, el tráfico, ruido de maquinaria, ilegibilidad...)
- Exceso/saturación de información


RETROINFORMACIÓN – RETROALIMENTACIÓN

FEEDBACK

- Es la respuesta del receptor
- Permite al emisor determinar si el mensaje ha sido recibido y comprendido
- Es un mensaje (otro) que indica el nivel de entendimiento entre dos o más comunicadores en respuesta al mensaje original.
- Por medio de la retroalimentación el emisor está en condiciones de detectar y superar obstáculos en la comunicación.
- Indica no sólo que se ha recibido el mensaje, sino que también ha sido interpretado.

Sin retroalimentación, no hay verdadera comunicación

IMPORTANCIA DEL FEED-BACK EN LA COMUNICACIÓN

- Para que exista comunicación tiene que haber la posibilidad de respuesta.
 - **Comunicar, más que hablar, es escuchar.**
 - Las empresas necesitan escuchar a sus públicos y aprovechar el potencial interactivo, invitar a la participación y a que respondan a sus propuestas y planteamientos.
 - Con la web, los grupos de interés (ciudadanos, clientes, empleados...) son los verdaderos protagonistas, pues no sólo buscan información, sino que también pueden ayudar a construirla y emitirla.
- 



UNIDAD 5

La comunicación
interna

DIRECCIONALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA



(Bonilla, 2012)

COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

COMUNICACIÓN FORMAL

- Proceso que ocurre entre miembros de una comunidad social (organización).

- Actividad dinámica o conjunto de fuerzas que actúan para lograr una serie de fines

Con el propósito de mantener ciertos grados de identificación en la estructura organizativa

(Melendez, Durán y Cisneros, 2017:57).

COMUNICACIÓN INFORMAL

- Intercambios de información que se producen de manera espontánea entre directivos y empleados, entre empleados o entre directivos.

- Se produce más entre amigos, formando redes de ayuda mutua en espacios comunes (cafetería)

- Se transmite información que no siempre está disponible en los canales de comunicación formal.

- Puede ser una fuente de buenas

- Cuando es excesiva, puede llegar a convertirse en rumores, chismes o insinuaciones.

(Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2010)

COMUNICACIÓN INTERNA: LAS RELACIONES PERSONALES

- Las políticas de relaciones internas deben proporcionar vías mediante las cuales puedan resolverse problemas (entre empleados) antes de que se conviertan en algo más serio.
- Puesto que ahora las organizaciones han ido delegando cada vez más responsabilidades y autoridad para tomar decisiones en sus empleados, la importancia de ofrecer más información a los trabajadores es mayor que antes.
- Representante de las relaciones internas: facilitar la comunicación eficaz desarrollando y manteniendo tres tipos de programas

PROGRAMAS PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

PROGRAMAS PARA LA DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Manual de organización
- Comunicación por escrito (memorandos, informes, boletines y pizarra de anuncios).
- Comunicaciones audiovisuales

(Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2010)



PROGRAMAS PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS

- Contestador automático/buzón de voz
- Correo electrónico
- Tecnología multimedia (integra voz, video y texto, pudiéndose codificar digitalmente y en tiempo real)
- Teletrabajo

(Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2010)

A photograph of three business professionals in a meeting. A woman in a dark suit stands and shakes hands with a man in a suit who is seated at a dark wooden conference table. Another woman is seated to the left, looking towards the handshake. The background is plain white.

PROGRAMAS PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

PROGRAMAS DE RETROALIMENTACIÓN PARA EL PERSONAL

- Mejorar las relaciones empleado-dirección
- Voz de los empleados en la toma de decisiones y formulación de políticas.
- Estudios de actitud de los empleados
- Procedimiento de apelación (expresar sus reacciones ante prácticas directivas)
- Programas de reconocimiento a los empleados

(Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2010)

CANAL DE COMUNICACIÓN

- Una clave para conseguir un buen programa de relaciones internas es un **canal de comunicación** que ofrezca a los empleados acceso a información importante y la oportunidad de expresar ideas y sentimientos.
- Cuando los jefes están familiarizados con las políticas de empleo y los empleados conocen sus derechos y obligaciones, existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y de que la productividad se resienta.
- La complejidad de cualquier organización exige varios canales de comunicación para mejorar la información **hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura** de la organización

OPCIONES DE CANALES DE COMUNICACIÓN



El jefe se comunica con los empleados paseando por la planta/la oficina y hablando con ellos informalmente.



Intranet e internet (correo electrónico)



Teléfono y celular



Boletines internos



Página WEB



Reuniones

Referencias

- Aguilar, A. y Pérez, G. (2017). "Uso de redes sociales en organizaciones con presencia en México: un análisis de interacción e involucramiento". En: Arévalo, R. y Rebeil M.A. (coord.). *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. Universidad Anáhuac, Tirant humanidades: México.
- Arévalo, R. y Rebeil M.A. (coord.). *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. Universidad Anáhuac, Tirant humanidades: México.
- Bonilla, C. (2012). *La comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. Trillas: México.
- Castillo, V.M. (2013). *Teorías de las organizaciones*. Trillas: México
- Fernández-Collado, C. y Galguera, L. (2015). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. McGraw Hill: México.
- Goldhaber, G.M. (2010). *Comunicación Organizacional*. Trillas: México
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2010) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ª ed. Prentice Hall: España
- Lucas-Marín, A., García, P. y Llano, S. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Ed. Fragua: Madrid.
- Meléndez, V.M., Duran, P. y Cisneros, N.G. (2017). "La conversación digital, dimensión estratégica de la comunicación empresarial 2.0" En: Arévalo, R. y Rebeil M.A. (coord.). *Responsabilidad social en la comunicación digital organizacional*. Universidad Anáhuac, Tirant humanidades: México. 53-70.
- Olivares, J.M. (2018). Los procesos de comunicación. Material inédito. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UAEMex
- Pérez-López, A. (2009). *Si no comunicas, no existes*. La comunicación en las fundaciones. Asociación Española de Fundaciones: España
- Porret, M. (2012) *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 4ª ed. Alfaomega-ESIC, Madrid