



# 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

- TERCERA PARTE
6. La comunicación no verbal
  7. La comunicación en las relaciones públicas externas
  8. Capacitación y asesoramiento en comunicación

# Presentación

---



- La comunicación verbal es la que se sirve de palabras escritas o habladas y la comunicación no verbal son situaciones en las que las palabras no se escriben ni se dicen. La comunicación verbal transmite el contenido básico, mientras que la comunicación no verbal transmite emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias.
- En cuanto a la comunicación en las relaciones públicas externas, la organización actúa ubicada en la web y configurando nuevos espacios de interacción con sujetos que pueden estar o no presentes, bajo un marco de contextos diametralmente distintos, en donde los entornos tecnológicos privilegian la interactividad en la relación con el cliente.

# Presentación

---



- En esta tercera (y última) parte de la UA Comunicación Organizacional, se tocan tres temas centrales: la comunicación no verbal, la comunicación en las relaciones públicas externas y, la capacitación y asesoramiento en comunicación.
- De vital importancia es el cierre del programa, con la nueva y cada vez más demandada figura del gestor de redes sociales (community manager), para quien el reto es enfrentar a los improvisados que hacen de lado el profundo sentido de la comunicación organizacional y privilegian meramente la tecnología.

# Presentación

---

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

- 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  
tercera parte.**

# Guión explicativo para el manejo del material

Unidad	Temas	No. de diapositivas
6. La comunicación no verbal	Definiciones y funciones	2
	Mensajes “no hablados”, mensajes silenciosos	4
	El territorio y el espacio personal	
	La apariencia física y la ropa	
7. La comunicación en las relaciones públicas externas	Evolución y definición de relaciones públicas	3
	Responsabilidad social y tareas de las relaciones públicas	2
	Liderazgo digital y sociedad en red	5
8. Capacitación y asesoramiento en comunicación	Conflictos en la comunicación	5
	Redes de comunicación en grupo	5
	Gestor de redes sociales ( <i>community manager</i> )	4
TOTAL DE DIAPOSITIVAS		



# Unidad 6

LA COMUNICACIÓN NO VERBAL



”

**La comunicación no verbal se estudia a la luz de la comunicación verbal. Las separamos artificialmente para su estudio.**

# Comunicación no verbal: definiciones

---

- Son mensajes sin palabras; mensajes silenciosos
- Son indicios\* que no son palabras
- Hablar sin palabras define la relación entre personas
- Indicios que no son parte del lenguaje oral ni escrito pero que son transmitidos por personas y por el medio ambiente en situaciones de comunicación.
- Se refiere a los mensajes que no son hablados, centrándose en los indicios no lingüísticos (volumen, tono y ritmo de voz), el cuerpo y las conductas físicas y no en palabras específicas o en su significado (paralenguaje).

\*Indicio: Suceso o cosa que permite conocer o deducir la existencia de otra

(Ricci y Zani, 2010; Knapp, 2013)

# Funciones de la comunicación no verbal

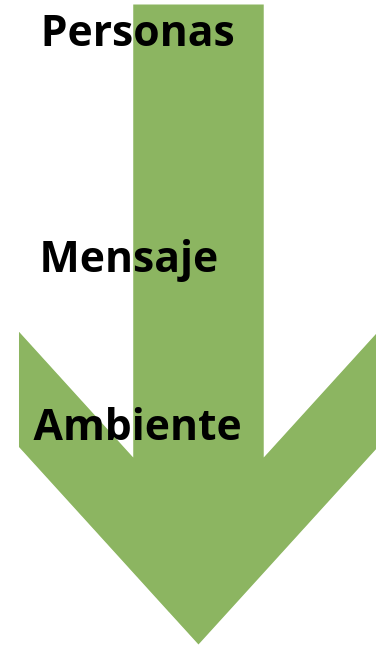
---

- Definir y regular el sistema de comunicación, al tiempo que comunica un contenido específico.
- Descubrir lo que es apropiado decir, quién debe hablar en primer lugar y lo que el otro intenta decir
- Repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular la comunicación verbal.
- Comunicar sentimientos y actitudes.
- Darle sustancia de las relaciones interpersonales dentro de una organización.

# Generación de “mensajes no hablados”

---

- Las personas pueden comunicarse por medio de su cuerpo y sus conductas físicas: cara (boca y ojos), gestos, contacto físico, postura, forma...
- Los mensajes pueden comunicarse por medio de manipulaciones de la voz (volumen, tono, ritmo, pausas, no fluidez).
- El medio ambiente puede comunicarse por medio del tiempo, espacio, arquitectura (diseño del edificio) y artefactos (disposición de mobiliario,...). communication tools that can be used as demonstrations.



# Importancia de los “mensajes silenciosos”

---

- Una computadora registraría más de 10,000 detalles al analizar las señales emitidas por dos personas.
- Tan sólo la cara puede producir más de 250,000 expresiones distintas.
- El 65% del significado social de las comunicaciones cara a cara se encuentra en los mensajes no verbales.
- El 93% del significado general puede atribuirse a los mensajes no verbales (indicios faciales y vocales), siendo el significado de los mensajes verbales del 7%

# Importancia de los “mensajes silenciosos”

---

- Cuando la conducta no verbal contradice a la conducta verbal, la primera determina el impacto total del mensaje.
- Los contactos físicos, las posiciones (distancia, inclinación, contacto visual), los gestos, así como las expresiones faciales y vocales pueden pesar más que las palabras.

# Importancia de los “mensajes silenciosos”

---

- Cuando la información comunicada por medio de canales no verbales contradice la información comunicada por medio de canales verbales, la no verbal determina el contenido del mensaje.
- “Las acciones tienen más fuerza que las palabras”.
- “Nuestro cuerpo también habla”

# Importancia de los “mensajes silenciosos”

---

- Es soporte de las relaciones personales en las organizaciones.
- El gerente pide ejemplos/evidencia que expliquen su “mala dirección”.

# Importancia de los “mensajes silenciosos”

---

- Después de que los empleados le dan ejemplos y el directivo los refuta “lógicamente”, un empleado dice:
  - “Podríamos estar toda la noche dándole ejemplos. Es muy difícil explicar lo que nos preocupa. Todo gira alrededor de nuestros sentimientos y de las relaciones que usted mantiene con nosotros. Es difícil hablar de nuestros sentimientos, pero –créame- son muy reales”

# Comunicación no verbal en el aula

---

- El profesor utiliza diapositivas para acentuar, repetir o complementar una idea expresada verbalmente.
- Con movimientos de la cabeza (afirmativos o negativos), los alumnos dan a entenderle al profesor si están, o no, comprendiendo o de acuerdo con lo que verbalmente dice.

# Comunicación no verbal en el aula

---

- El mensaje verbal contradice el mensaje no verbal:
- El profesor puede decir: “Pregunten todo aquello que no comprendan”, pero durante la exposición de su clase prolonga excesivamente sus explicaciones y participación y corta cualquier pregunta formulada con palabras: “Lo siento, no hay tiempo”; “ya lo dije”

# El territorio y el espacio personal

---

- El uso que hacemos del espacio (nuestro espacio propio o el de otros) puede afectar dramáticamente nuestra capacidad para conseguir ciertas metas deseadas con la comunicación.
- En este sentido, la territorialidad incluye el análisis del comportamiento espacial humano.
- En el comportamiento humano también se da el fenómeno de la territorialidad, lo que ayuda a regular la interacción social en las organizaciones.

# El territorio y el espacio personal

---

- ¿Qué pasa cuando alguien invade “nuestro territorio”?
- La silla de papá, la cocina de mamá, la oficina del jefe, el baño de las mujeres...
- ¿Cómo nos sentimos cuando alguien ocupa nuestro asiento, entra a nuestra oficina?
-

# El territorio y el espacio personal

---

- No todas las intrusiones territoriales son iguales, lo que da lugar a tres tipos:
  - +Violación. Uso irrespetuoso de un territorio ajeno
  - +Invasión. De naturaleza más abarcadora y permanente; un intento de apoderarse del territorio ajeno.
  - +Contaminación. Profanación del territorio ajeno, no con nuestra presencia sino con lo que dejamos detrás de nosotros.

# Defensa de nuestro territorio

---

- Prevención.
- Marcar el territorio para que los demás lo reconozcan como ya ocupado y se dirijan a otro lugar.  
Ocupar, realmente, el territorio y marcarlo dejando cualquier objeto (sombrilla, abrigo...) para advertir a los demás que ese espacio está ocupado.

# Defensa de nuestro territorio

---

- Reacción
- Cuando la gente se nos acerca, nos excitamos fisiológicamente: el corazón late más y aumenta la sensibilidad de la piel.
- Esta excitación varía también con la mirada y el tacto, lo mismo que con la distancia.

La proxemia marca la distancia de una o varias personas en un espacio y puede ser: íntima, personal, grupal y pública.



*En las uñas de las manos, en las mangas de la chaqueta, en las botas, en las rodilleras de los pantalones, en la callosidad del índice y del pulgar, en la expresión, en los puños de la camisa, en todo ello se delata sin ambages la profesión de un hombre. Es casi inconcebible que todo eso junto deje de brindar pistas al inquisidor competente.*

SHERLOCK HOLMES

# La apariencia física y la ropa

---

- Usualmente antes de llegar al trabajo invertimos tiempo en ponernos atractivos o, al menos, vernos bien. ¿Por qué? ¿cambia ello en algo nuestro contrato interpersonal?
- No es raro escuchar que la belleza es interior.
- Sin embargo, la belleza exterior o atractivo físico desempeña un papel influyente en la determinación de las respuestas en una amplia gama de encuentros personales.

# ¿Realmente comunica el vestido?

---

- Sastres, fabricantes y vendedores de ropa pretender ser “ingenieros de guardarropa”, que construyen el aspecto externo de la gente a fin de incrementar las ventas, afirmar la autoridad o ayudar a ganar más juicios en los tribunales.
- El uniforme de la escuela, la vestimenta del mesero o de la camarera...
- ¿Produce algún efecto el tipo de vestimenta en la comunicación no verbal al interior de las organizaciones?

# La función de la vestimenta en la comunicación

---



Decoración

Protección

Atracción  
sexual

Auto  
afirmación

Auto  
negación

Ocultamiento

Identidad  
grupala

Exhibición de  
status o rol

(Knapp, 2003)



# Unidad 7

LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS

# Las relaciones públicas

---

- Es un campo profesional en constante transformación y relacionado de manera estrecha con la comunicación organizacional.
- Como actividad profesional tiene sus bases en la sociología, la psicología y la comunicación (El Príncipe de Nicolás Maquiavelo publicado en 1531).
- Nace como práctica social a partir de un interés por controlar la opinión pública y el esfuerzo deliberado por definir las acciones necesarias para lograrlo.

# Evolución de las relaciones públicas

---

- Comunicación de masas en la Primera Guerra Mundial para promover una ideología manipuladora (comunicación persuasiva)
- Durante la segunda mitad del siglo XX se enfocaron en la perspectiva de la defensa (advocacy era):
- La influencia norteamericana en los campos político, social y económico, se amplía hacia lo comercial, lo que alentó la iniciativa de hacer de las relaciones públicas un negocio altamente rentable
- Las organizaciones trataban de influir en actitudes y comportamiento de sus públicos con el fin de salvaguardar sus intereses, pero con la ausencia de una responsabilidad ética.

# Evolución de las relaciones públicas

---

- 1970: Se trata de definir el término: “relaciones” – “público” para normar una actividad que se volvía altamente demandada, lucrativa y atractiva para muchos “improvisados” que se hacían llamar expertos.
- México, 1978: Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas (60 países y 31 asociaciones)

# Evolución de las relaciones públicas

---

- 2010 Asociación Mundial de Relaciones Públicas –Global Alliance- y los Acuerdos de Estocolmo: actuación y futuro de las relaciones públicas y el perfil profesional para la gestión de imagen pública y relación con grupos de interés.

# Definición de relaciones públicas

---

- El arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a las organizaciones sobre su liderazgo, y la implementación de programas planificados de acción que sirvan tanto a las organizaciones como al interés público (AMARP, 1978)

# Definición de relaciones públicas

---

- El ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada, con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad, pública o privada, y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece (AMARP, 1978).

# La responsabilidad social en las relaciones públicas

---

- Las relaciones públicas es una profesión fundamentada en la comunicación estratégica que contribuye a la consecución de los objetivos de una organización pública o privada de manera sustentable y en armonía con la sociedad que la rodea.
- El ejercicio profesional de esta disciplina se basa en la estrategia y en el análisis de riesgos y oportunidades.

# La responsabilidad social en las relaciones públicas

---

- Sus apoyos son la investigación, la planeación y la comunicación.
- En su práctica y evaluación se debe actuar con liderazgo, ética y responsabilidad.

# Tareas de las relaciones públicas

---



- Incidir para la construcción y salvaguarda de la reputación de las organizaciones.
- Contribuir en la creación de oportunidades de negocio.
- Gestionar una imagen pública ante los sectores público, privado y social.
- Llevar a cabo acciones de responsabilidad social.

- Procurar buenas relaciones con los públicos.
- Construir una imagen pública

# Liderazgo digital de las organizaciones

---

- Las organizaciones deben adaptar sus estrategias de comunicación para propiciar entornos digitales que faciliten los encuentros y las conversaciones que construyan su visibilidad.
- Es indispensable la innovación tanto en las operaciones técnicas como comunicativas.
- En la medida que una estrategia de digitalización logre mayor exposición e implicación de sus usuarios, será más efectiva.

# Vínculos entre unos y otros = intercambio

---

- La obtención, manejo y utilización de la información es un insumo indispensable en el cambio que están sufriendo las organizaciones en las relaciones con sus públicos.
- La conformación de vínculos entre unos y otros conlleva nuevas expectativas de intercambio.

# Vínculos entre unos y otros = intercambio

---

- Los consumidores propician interacciones mediáticas como chats, foros, blogs, Facebook o twitter para suministrar información, experiencias personales o grupales, impresiones sobre aspectos particulares, acuerdos, desacuerdos o expresiones personales que están en relación con sus vinculaciones.

# Acciones de comunicación digital (sociedad red)

---

- La comunicación entre organizaciones y clientes, entre agentes internos y agentes externos, están en un plano más allá de la emisión de mensajes unilaterales.
- Hay nuevas mecánicas espacio-temporales
- La comunicación puede ser sincrónica y asincrónica.

# Acciones de comunicación digital (sociedad red)

---

- El reto no sólo es en cuanto a la interconectividad vía medios electrónicos, sino que constituye la capacidad de interacción entre unos con otros en cuanto a velocidad, temporalidad, cantidad de participantes y contextos

# La organización ubicada en la web

---

- Configurar nuevos espacios de interacción con sujetos que pueden estar o no presentes, bajo un marco de contextos diametralmente distintos:
  - No es necesario que ambos sujetos coincidan en temporalidad
  - Las actividades comunicativas se encuentran en relación con uno o más sujetos, entrelazados con disposiciones tecnológicas.

# La organización ubicada en la web

---

- Los entornos tecnológicos privilegian la interactividad en la relación con el cliente.
- Las conversaciones digitales engloban la transformación paradigmática entre quienes comunican y quienes retroalimentan esas comunicaciones

# Modificaciones en la interacción de la organización con sus consumidores/stakeholders

---

- Prevalencia de gustos, preferencias, expectativas y experiencias del cliente, sobre supuestos preconcebidos por las marcas.
- Uso y manejo de entornos móviles de los consumidores.
- Vanguardia en los elementos participativos y dinámicos de interactividad con los públicos de interés.

# Comunicación digital organizacional

---

- No se puede operar con sólo el dominio instrumental de la tecnología y las técnicas modernas para la incursión a espacios digitales , sin tener un conocimiento profundo de la forma en que opera el proceso de intercambio y construcción de sentido, desde un esfuerzo de comunicación estratégicamente diseñado para la consecución de un objetivo específico.

**Gestor de comunidades  
en línea**



# Unidad 8

CAPACITACIÓN Y ASESORAMIENTO EN COMUNICACIÓN

**Conflictos en la comunicación.**

**Redes de comunicación en grupo.**

**Gestor de redes sociales  
(Community Manager).**



# La comunicación como fuente de conflicto

---

- Cuando el proceso de comunicación está inconcluso o es inadecuado surge el aspecto negativo de la comunicación.
- Arco de distorsión: el emisor envía un mensaje (lo que quiere comunicar) y lo que recibe el receptor (lo que de hecho entiende) no coincide.
- Esta diferencia debe eliminarse para evitar el conflicto.

# La comunicación como fuente de conflicto

---

- Tendemos a imputar la falta de entendimiento al receptor.
- Cuando una persona nos cae mal o tenemos una opinión negativa de ella, difícilmente veremos en su mensaje algo positivo.
- Debemos comprobar que los mensajes han sido comprendidos (retroalimentación) para evitar malos entendidos

# PROCESO DE DEGRADACIÓN DE LA COMUNICACIÓN




El receptor cree sinceramente que ha comprendido aunque esté equivocado


- Lo que se quiere decir
- Lo que se sabe decir
- Lo que se dice

Si preguntamos: ¿ha comprendido? La respuesta será, por lo general, “SÍ” porque al emisor le cuesta confesar que no lo entendió por miedo al ridículo

- Lo que se oye
- Lo que se escucha
- Lo que se comprende
- Lo que se acepta
- Lo que se retiene
- Lo que se pone en práctica

Etapas del diálogo

- 
- A las diferencias semánticas se añaden las de tipo psicológico
  - El ser humano tiende a aferrarse a las primeras impresiones que reciba y, en consecuencia, tendemos a ver y oír aquellos mensajes que se aproximan a nuestras primeras impresiones.
  - Un estímulo nebuloso o incorrecto provoca infinitas interpretaciones en un grupo, mientras que la claridad y concreción reduce la pluralidad de interpretaciones.

- 
- La percepción y la interpretación se basan en la combinación de experiencias históricas, necesidades presentes y lo propio de la escena (contexto).

# El directivo y la comunicación

## ¿De quién depende que la comunicación sea eficaz?

---

- La cultura de la empresa debe tener como base la comunicación, pero...
- También depende cómo se gestione por parte de los directivos y, especialmente, del Departamento de Recursos Humanos.
- La comunicación será eficaz cuando logre el objetivo propuesto.

# El directivo y la comunicación

¿De quién depende que la comunicación sea eficaz?

---

El directivo que no comunica no es directivo, aunque  
ocupe un puesto en el organigrama

El directivo que no comunica nunca será un líder

# La comunicación en la gestión organizacional

---

- Es frecuente que los directivos y mandos medios se enfrasquen en sus tareas y se olviden de la comunicación, como herramienta esencial en la gestión de la organización.
- Para gestionar la empresa hay que aplicar estrategias, lo que requiere de la comunicación, puesto que es necesario compartir información sobre:
  - Situación económica y financiera de la empresa
  - Políticas de recursos humanos y planes de desarrollo
  - Políticas y evolución de la producción
  - Política comercial
  - Nuevos proyectos

# Redes de comunicación en grupos

---

- Las redes se pueden definir como aquellas estructuras formales creadas por las empresas para hacer llegar la información a sus miembros.
- El tipo de red afecta directamente a la gestión de los directivos en relación sus colaboradores inmediatos.
- Según se estructure la comunicación (redes centralizadas y redes descentralizadas) podrá ser más o menos eficaz.

# Redes de comunicación en grupos

---

- El grado de restricción informativa de los miembros del grupo está dado por la ubicación física, el status y la categoría.
- Los problemas de comunicación están ligados al tamaño del grupo, los canales establecidos y su tipo de red, tanto para la comunicación verbal como la escrita.

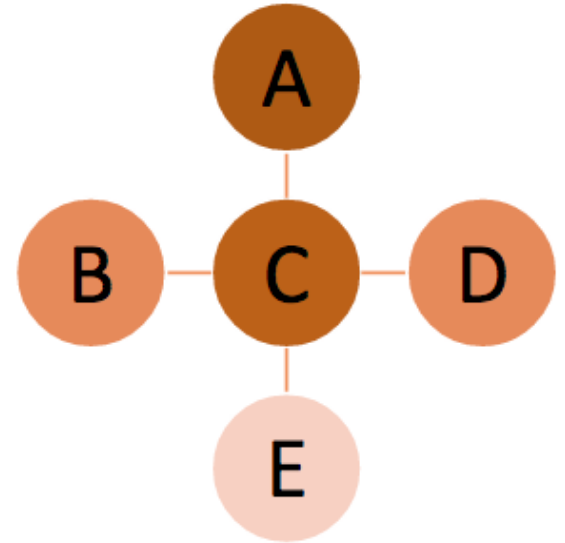
# Redes centralizadas

---



## ESTRELLA O RUEDA

- La más centralizada
- La más eficaz en tareas rutinarias
- La decisión depende de un único sujeto
  - que conoce la información
  - Agiliza el proceso de toma de decisiones



(Fernández-Collado y Galguera, 2015)

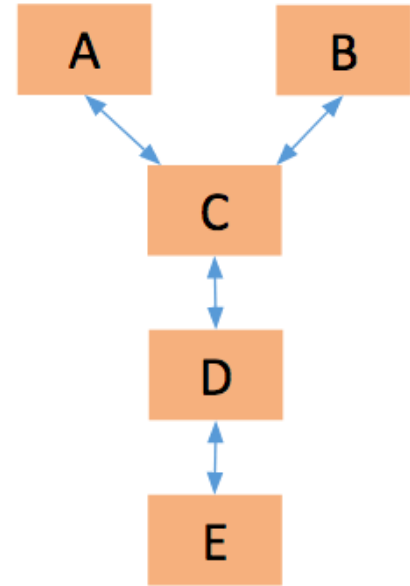
# Redes centralizadas



## FORMACIÓN "Y"

- Una sola persona canaliza y filtra la información que recibe o emite
- Es bastante ágil la toma de decisiones
- Es más eficaz en una dirección que en otra

(Fernández-Collado y Galguera, 2015)



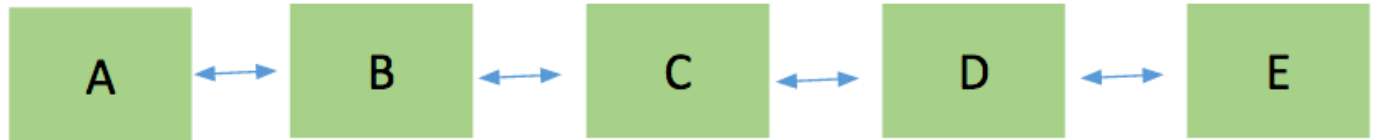
# Redes centralizadas

---



## CADENA

- Es la red con menos posibilidades
- Restringe la comunicación al existir sólo un canal



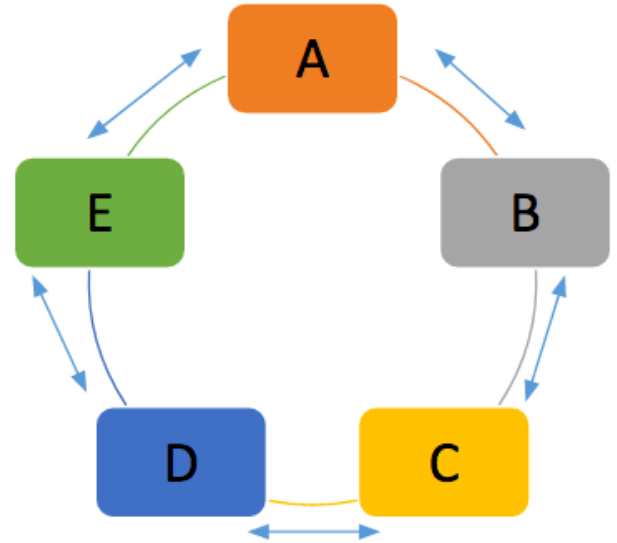
(Fernández-Collado y Galguera, 2015)

# Redes centralizadas



## CÍRCULO

- Son las más descentralizadas
- Son más eficaces para la resolución de tareas que requieren creatividad
- Todos los miembros del grupo deben tener la misma información



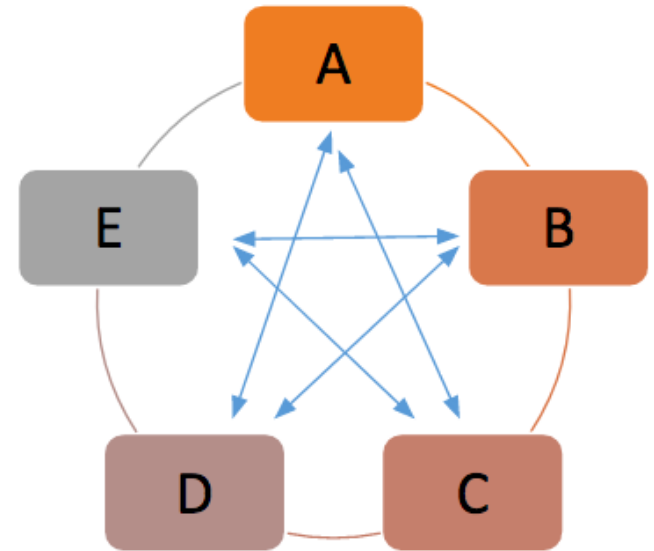
(Fernández-Collado y Galguera, 2015)

# Redes centralizadas



## TODOS LOS CANALES

- Es la red con mayores posibilidades
- No siempre es más eficaz que la comunicación centralizada



(Fernández-Collado y Galguera, 2015)

# Ventajas y desventajas de las redes de comunicación

	Redes centralizadas	Redes descentralizadas
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Facilita el liderazgo</li><li><input type="checkbox"/> El líder domina la información</li><li><input type="checkbox"/> Los grupos se organizan con rapidez y facilidad</li><li><input type="checkbox"/> Las tareas y funciones se distribuyen con facilidad</li><li><input type="checkbox"/> El grupo es eficaz cuando se trata de resolver problemas cotidianos poco complicados</li><li><input type="checkbox"/> La satisfacción de los miembros del grupo es mayor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> La posibilidad de error es menor en la ejecución de funciones</li><li><input type="radio"/> La información es fluida y está al alcance de todos</li><li><input type="radio"/> Los miembros del grupo están satisfechos al tener independencia</li><li><input type="radio"/> Es eficaz en la resolución de problemas complejos</li><li><input type="radio"/> Son más eficientes en el logro de objetivos que requieren de la división de trabajo</li></ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Los niveles de error en el desempeño de los funcionarios es elevado</li><li><input type="checkbox"/> El líder tiene dificultades en manejar toda la información que pasa por su control</li><li><input type="checkbox"/> Los miembros del grupo son menos independientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Dificultan la aparición de un líder</li><li><input type="radio"/> El grupo se organiza lentamente</li><li><input type="radio"/> La eficacia disminuye cuando se trata de resolver un problema sencillo</li></ul>



El estudio del manejo que se hace de las redes sociales, comunidades virtuales o comunidades en red (plataformas) permitirá evaluar si las estrategias, competencias y personas responsables responden a las necesidades de la organización.

# Gestor de comunidades en red, comunidades virtuales o redes sociales (Community Manager)

---

- Por medios tradicionales o redes sociales, las organizaciones han construido representaciones de sí mismas: imágenes con muy diversos propósitos, estilos y resultados.
- Gurúes improvisados amparados en la fascinación mediática que ofrecen sus muy cuestionables habilidades a incautas organizaciones con procedimientos de contratación poco rigurosos.
- Emergente necesidad de las organizaciones de administrar su imagen en entornos virtuales, a través de un gestor especializado

# Gestor de comunidades en red, comunidades virtuales o redes sociales (Community Manager)

---

- Este gestor es una figura relevante en el análisis de las transformaciones que se presentan en el ejercicio de la comunicación organizacional en los espacios virtuales.
- Es una actividad cuya concepción todavía no es clara y que sigue en evolución.
- Webmaster: encargado de diseñar, colocar en línea y dar mantenimiento técnico al sitio web
- Social Media Manager

# Funciones del gestor de redes sociales

---

- Es la persona encargada 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 base en una planeación estratégica.
- Preservar la privacidad de los usuarios (internos y externos)
- Definir la manera en que pueden ser manejadas las situaciones delicadas que surjan en las relaciones virtuales.
- Satisfacer las necesidades y demandas de información de manera oportuna de los grupos de interés (stakeholders).

# Funciones del gestor de redes sociales

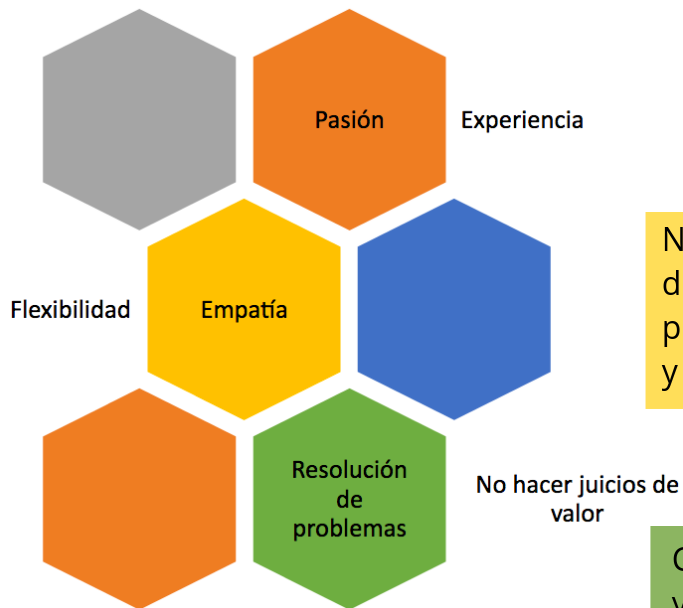
---

- Monitoreo e intervención oportuna en las comunidades virtuales que se construyen en torno a la presencia en línea de una marca o una empresa.
- Procurar la elaboración y aplicación de normas y lineamientos sobre las actividades en línea que realizan los miembros de la organización.
- Detectar la reducción de costos en actividades de mercado, servicios al cliente, visibilidad de la marca y acceso a la información generada por la organización.

# Características deseables del gestor de redes sociales

Tiene una posición de intermediación entre los usuarios y la organización, cuyas funciones están dadas a partir de enlace, monitoreo y representación.

Dircom  
Director de comunicación



Nivel de mando medio, lo que demanda un conocimiento profundo de la estructura y cultura organizacionales

Competencias estratégicas y comunicativas

# La imagen corporativa y el espacio virtual

---

- Este binomio está marcando una tendencia en la contratación de personal para la gestión de los medios de comunicación social.
- El acelerado avance tecnológico y la imagen que la organización ofrece al mundo
- La gestión de medios virtuales determina esa imagen, específicamente en cuanto a la conciencia y la reputación de marca, lo cual es determinante para la permanencia en el mercado.

# La imagen corporativa y el espacio virtual

---

- Para responder a ello se recurre a tres competencias específicas de comunicación:
  - La investigación de mercados
  - La creatividad
  - La colaboración
- Construcción activa de un capital social a partir de la interacción con usuarios

# Referencias

- 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.
- 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
- Knapp, M.K. (2013). *La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno*. Paidós Comunicación: México
- Porret, M. (2012) *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 4ª ed. Alfaomega-ESIC, Madrid
- Ricci, P.E. y Zani, B. (2010). *La comunicación como proceso social*. Conaculta/Grijalbo: México
- Ríos-Szalay, J. (2012). *Relaciones públicas. Su administración en las organizaciones*. Trillas: México
- van Riel, C.B.M. (2011). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall: España