



# Tema VIII: Comunicación

## COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

---

### GUIÓN DEL TEMA



1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN
  2. ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN
  3. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
  4. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ
-

## FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

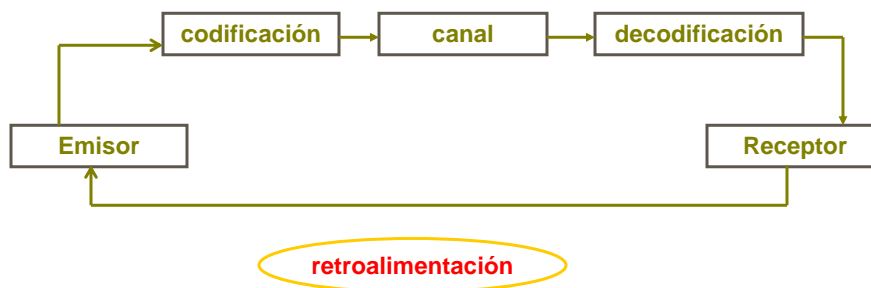
La comunicación organizativa se refiere a la **transferencia de significados entre miembros de una organización**

- Implica tanto la **transmisión** en si misma de las ideas como su **comprensión** por quien la recibe

La comunicación en las organizaciones sirve para...

1. **Controlar**: La comunicación permite establecer o mantener normas así como presionar para que se cumplan
  2. **Motivar**: Todos los elementos que refuerzan la motivación (fijación de metas, retroalimentación...) requieren una buena comunicación
  3. Permitir la **expresión emocional** de los empleados
  4. Transmitir información y conocimientos para la **toma de decisiones**
- 

## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN



## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

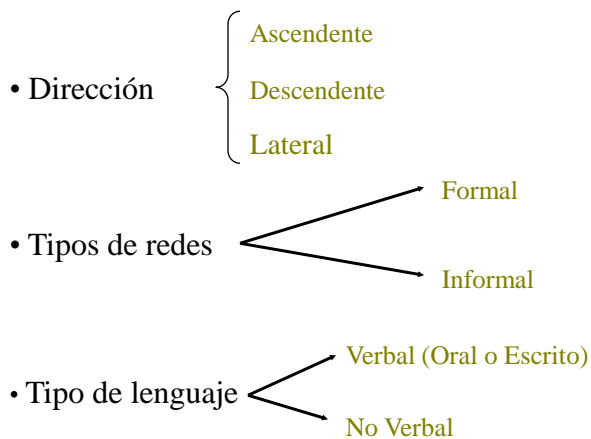
---

- **Emisor:** Sujeto que codifica un pensamiento
  - **Codificación:** vocabulario y conocimiento
    - ✎ Cuatro condiciones afectan a la forma de codificación y decodificación: *habilidad, actitud, conocimientos y sistema socio-cultural*
  - **Mensaje:** lo que se comunica, datos y símbolos
  - **Canal:** medio de comunicación
  - **Retroalimentación:** comprobación de si ha tenido éxito.
- 

## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

---

Dimensiones relevantes de la comunicación en las organizaciones:



## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

---

Dirección de la comunicación:

- La comunicación descendente se dirige a niveles inferiores en la organización, para asignar metas, dar instrucciones, señalar problemas..
    - ✚ Las circulares, carteles anunciantes, etc. se incluyen aquí
  - La comunicación ascendente se dirige a niveles superior en la organización, para obtener *feedback* e información local
    - ✚ Ejs.- Reuniones “de queja”, encuestas de opinión...
  - La comunicación horizontal se produce entre niveles jerárquicos similares, para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación
- 

## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

---

Tipos de lenguaje:

- **Oral:**

*Ventajas:* velocidad y retroalimentación

*Desventajas:* mayor distorsión (ej.- teléfono estropeado)

- **Escrito:**

*Ventajas:* tangible, verificable, guardar, más cuidadoso

*Desventajas:* consume tiempo y falta feed-back

- **No Verbal:** Fundamentalmente corporal, permite emitir mensajes de afinidad y estatus, entre otros

- ✚ Adicional al verbal , lo complica sustancialmente

---

## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La incorporación de las telecomunicaciones informáticas ha reducido algunos problemas del lenguaje:

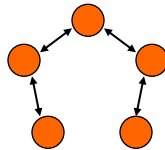
- **El correo electrónico** permite compaginar la *precisión* del lenguaje escrito con un *coste de distribución mínimo* y un feedback relativamente rápido de los receptores
- Las **videoconferencias o “video-conversaciones”** permiten apreciar elementos del lenguaje no verbal entre múltiples interlocutores en diferentes lugares

---

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

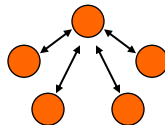
El diseño de una **red formal** depende de la organización:

**Cadena de Mando:**



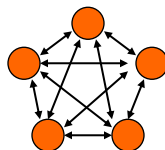
- Asociada a una estructura organizativa rígida
- Fomenta la exactitud en las comunicaciones

**Red “Rueda”:**



- Asociada a la organización en torno a un líder, facilita su surgimiento

**Red Multicanal:**



- Asociada a grupos autodirigidos

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

---

Los **rumores** que corren entre los empleados de una empresa constituyen su **red informal** de comunicación

- ✎ En principio, *no están controlados* por la administración
- ✎ A veces tienen más *credibilidad* que a los comunicados formales
- ✎ Afectan a los *intereses personales* de los involucrados

Los estudios muestran la **importancia** de estas redes informales:

- ✎ El 75% de los empleados se entera de las cosas por rumores
  - ✎ Sólo un 10% de los empleados *ejercen de "cotillas"*
  - ✎ Los rumores en las organizaciones suelen ser *ciertos en un 75%*
- 

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

---

En qué circunstancias se generan los **rumores**:

- ✎ *Situaciones ambiguas* sobre las que la empresa no se pronuncia, o no lo hace de forma creíble
- ✎ Cuando estas situaciones *afectan de forma importante* a los empleados y la ambigüedad les crea un estado de *ansiedad*

Cómo limitar los rumores y sus consecuencias negativas:

- ✎ Fijar fechas fijas para la toma de decisiones importantes
  - ✎ Explicar por qué algunos asuntos se están administrando secretamente
  - ✎ Explicar ventajas e inconvenientes de las alternativas a elegir, incluyendo la descripción del peor escenario posible
-

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

¿Qué canal de comunicación usar para cada tipo de mensaje?

↘ La respuesta está en función de la capacidad que tenga el canal para:

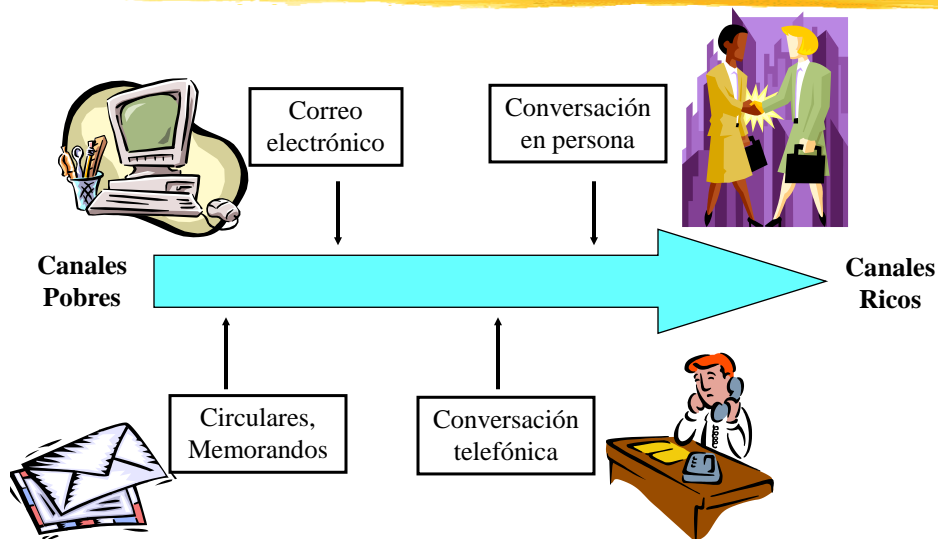
... manejar varias claves al mismo tiempo  
... proporcionar un retroalimentación rápida  
... hacer la comunicación personal

“riqueza del canal”

↘ Los mensajes *ambiguos y complicados* requieren un canal más rico

↘ Los mensaje más *rutinarios* pueden ser detallados en canales pobres

## LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES



## BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFICAZ

---

Existen algunos elementos distorsionantes que pueden dificultar comunicación, especialmente en las empresas:

- **La tergiversación:** El emisor puede manipular la información para que aparezca más favorable a los ojos del receptor
  - **La percepción selectiva:** Los receptores también proyectan sus temores o esperanzas sobre los mensajes que decodifican
  - **Sobrecarga de información:** Si la información que recibimos excede nuestra capacidad de procesar, podemos cometer errores al priorizar
  - **La ansiedad que provoca la comunicación** (oral) hace que se abuse a menudo de canales pobres (escritos)
- 

## BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFICAZ

---

**Elementos que pueden ayudar a superar estas barreras:**

- **Implicación del presidente y de los gerentes**
  - **Promover canales de doble vía** (ascendente y descendente)
  - **Comunicación cara a cara**
  - **Cuidar especialmente la administración de malas noticias**
  - **Responsabilidad compartida**
  - **Adaptar los modelos de mensaje** para los distintos receptores
  - **Tratar la comunicación como un proceso continuo**
-



## BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFICAZ

---

Existen **barreras de sexo en la comunicación (oral)**: hombres y mujeres tienen diferentes estilos de conversación:

*Los hombres tienden a usar el habla para enfatizar el estatus:*

- Ofrecer soluciones cuando se les expone un problema les permite sentirse “superiores”
- Uso de un lenguaje más directo
- Usan un lenguaje para enfatizar su independencia, resaltando sus singularidades y diferencias

*Las mujeres tienden a usar el habla para crear vínculos:*

- La simple comprensión mutua de los problemas les permite establecer estos vínculos
  - Tratan de ser más indirectas al señalar los errores
  - Tendencia a ser menos ostentosas
- 

## BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFICAZ

---

En ciertas dimensiones de la comunicación las **diferencias interculturales** pueden resultar una barrera:

- **La semántica**: Una misma palabra puede tener diferentes significados en diferentes culturas, y hay expresiones imposibles de traducir
  - **Los gestos** también pueden cambiar el significado de un mensaje según sea interpretado en diferentes culturas
  - **La entonación en la comunicación verbal** puede cambiar el sentido del mensaje en diferentes culturas según contexto e importancia
  - Existen **diferencias culturales en la percepción** de la propia realidad al comunicarla
-