



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



## Curso Educación Permanente



Facultad de Información  
y Comunicación



SEDE TACUAREMBÓ

***Comunicación para la incidencia de las  
organizaciones en la acción social y ciudadana  
para ediles y funcionarios de la Junta  
Departamental de Tacuarembó***

Junta Departamental de Tacuarembó  
10 de mayo de 2017

**EQUIPO DOCENTE:**  
Cecilia Marrero | Diego Pereira

# Objetivos

- Introducir a los participantes en el concepto de comunicación organizacional y en la gestión de la comunicación dentro de una organización (empresas, agrupaciones, sindicatos, organismos públicos y privados).



- Reflexionar sobre los tipos de participación y de incidencia para la acción colectiva.
- Facilitar la experimentación y apropiación de algunas herramientas teórico-metodológicas para una estrategia de incidencia y comunicación con sus públicos.

# Metodología

- Se trata de un curso-taller, con una articulación permanente entre el aporte teórico y la experimentación práctica.
- Además de los encuentros presenciales se trabajará en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) en Internet. Allí los estudiantes encontrarán textos y otros materiales de apoyo (links de interés, entre otros), espacios para el intercambio con su grupo y con otros grupos y la realización de tareas individuales y grupales.
- Las instancias presenciales se desarrollarán: miércoles 10/5, miércoles 17/5, viernes 26/5 y viernes 2/6, en la Junta Departamental de Tacuarembó.

# Módulos:

**1 - La comunicación en las organizaciones.** Modelos de organización y modelos de comunicación. Algunos enfoques teóricos para pensar el campo de la comunicación organizacional. Identidad, Imagen y cultura organizacional.

*D. Pereira 10/5*

**3 - Promoción de la Participación Ciudadana.** Tipos de Participación: Social, Comunitaria. Política y Ciudadana. Posibilidades de incidencia. Innovación en la promoción de la participación. Diseño de indicadores para la participación.

*C. Marrero 26/5*

**2 - Comunicación Estratégica.** Comunicación Interna y Externa. Comunicación interpersonal. Comunicación mediada, formal e informal, dominante y emergente. Actores, vínculos, canales, flujos, espacios, estructuras, redes y sistemas. Discursos, medios y tecnologías.

*D. Pereira 17/5*

**4 - Comunicación para la incidencia en la acción colectiva.** Estrategias de comunicación para la incidencia: Visibilizar, Sensibilizar, Instalar tema en agenda pública, Participar en la definición de políticas públicas desde las organizaciones.

*C. Marrero 2/6*

# Módulo 1 “*La Comunicación en y de las organizaciones*”

## ***Presentación de los participantes***

### **Dinámica 1:**

- Los participantes se reúnen en grupo, según la foto que recibieron.
- Una vez en el grupo, deben indagar a cada compañero sobre su participación y/o relación o no, en la organización a la que refiere la foto.
- Luego de algunos minutos, los integrantes se presentarán con el nombre y rol que desempeñan en la JDT, y los compañeros se referirán a la relación de este con la organización de la foto.

# Qué entendemos por comunicación?



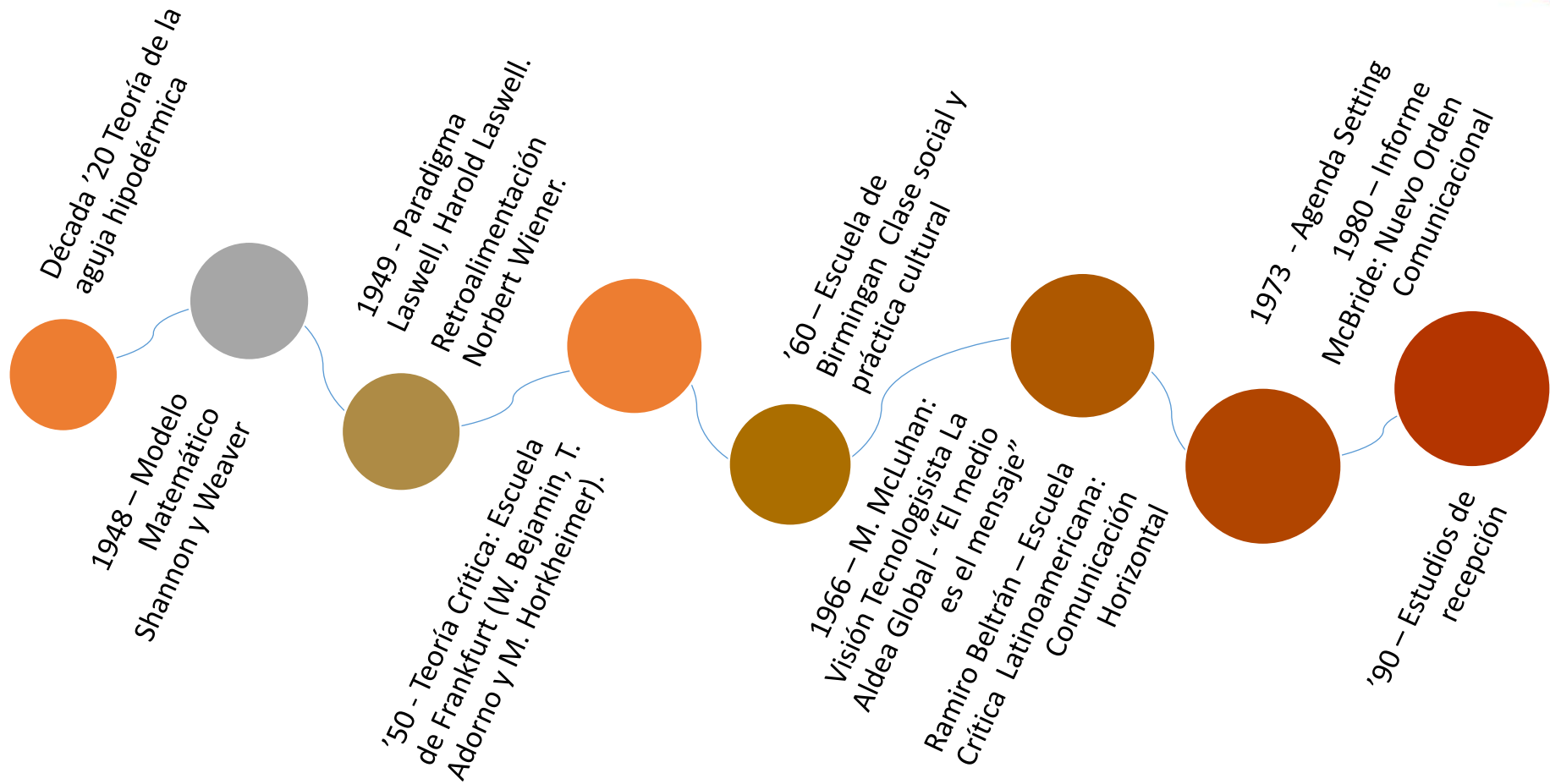
UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

COmUNiCAción

# Modelos de Comunicación



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



# Video

## *Modelos de Comunicación Canal Encuentro*



Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=jeskrMbtU8k>



# La Comunicación



Qué veo?

Qué  
interpreto?

# La Comunicación



Qué veo?

Qué interpreto?

# *La comunicación*



La comunicación entre personas, por la especial capacidad del emisor y del receptor: **permiten un intercambio más rico a través de la utilización de símbolos.**

La **comunicación humana** es un **proceso interactivo** que envuelve el **intercambio de símbolos significantes.**

*Antonio Lucas Marín*

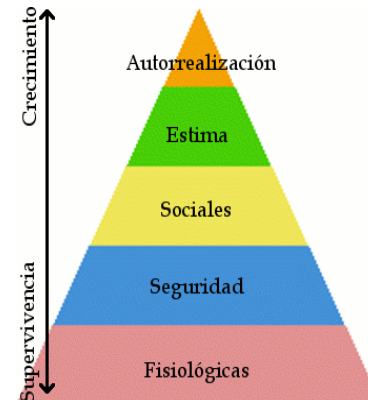
# La organización

## Teorías

Campo de estudio centrado en la organización del trabajo, en la conducta organizativa.

**Tres grandes modelos teóricos de referencia:**

- Escuela Clásica (Taylor, Fayol, Max Weber)
- Escuela de Relaciones Humanas (Elton Mayo - Abraham Maslow)
- Escuela Sistémica (Ludwig von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert Kahn)



# La organización

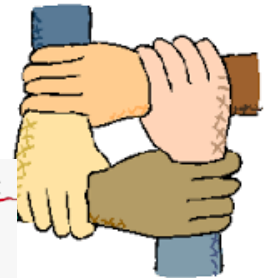
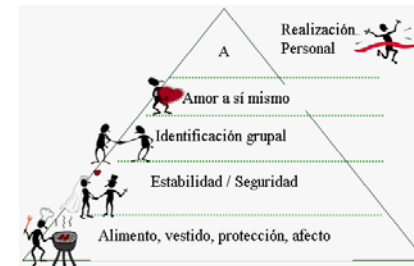
## Evolución Teórica

- Homo economicus: Escuela Clásica



- Hombre social: Escuela de Relaciones Humanas

- Hombre que se realiza: Teoría de Maslow



- Hombre complejo: Escuela Sistémica

# La comunicación en la organización



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

Comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones en las tres escuelas de conducta organizativa (Lucas Marin: 1997)

	Escuela Clásica	Escuela de Relaciones Humanas	Escuela Sistémica
<b>Importancia de la comunicación</b>	Relativamente <b>poco importante</b> , y hasta restringida a la comunicación descendente de los directivos.	Relativamente <b>importante</b> , pero principalmente limitada a la comunicación entre iguales, alguna atención a la comunicación de necesidades de los trabajadores a la dirección.	Muy importante, la comunicación está considerada como el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización.
<b>Propósito de la comunicación</b>	Para <b>retransmitir órdenes</b> e información sobre tareas laborales y para lograr obediencia y coordinación para llevar a cabo dicho trabajo.	Para <b>satisfacer necesidades de los trabajadores</b> , para conseguir <b>interacción lateral</b> entre iguales en grupos de trabajo y para facilitar la <b>participación</b> de los miembros en la toma de decisiones organizacional. Un alto grado de <b>orientación receptora</b> en la comunicación por parte de la dirección.	Para controlar y coordinar y para dar información a los que toman las decisiones y para ajustar la organización a los cambios de su entorno.
<b>Dirección de los flujos de comunicación</b>	<b>Hacia abajo (vertical)</b> , de la dirección a los trabajadores, para persuadirlos o convencerlos para seguir las instrucciones.	<b>Horizontal</b> entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales, <b>vertical</b> entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los trabajadores y para hacer posible la participación en la toma de decisiones	En todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y arriba, a través de los niveles jerárquicos y a través de los límites de la organización con el entorno.
<b>Principales problemas de comunicación</b>	<b>Rupturas</b> en comunicación debidas a saltos de nivel jerárquico y una extensión de control demasiado amplia.	Rumores que son comunicados de manera informal, una estructura de comunicación formal parcialmente inefectiva que es de ese modo seguida por comunicación informal.	Sobrecarga, distorsión y omisión, irresponsabilidad hacia el feedback negativo.

# *La comunicación en la organización*

“Es un concepto convencional, existente a través de la construcción que de él se hace y que como toda descripción existe en el lenguaje”

Una Organización es un conjunto ordenado y estructurado de preceptos, una imagen perceptiva”

No existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador.

Schvarstein, Leonardo. Psicología de las Organizaciones.

# *La comunicación en la organización*

*Mariluz Restrepo*



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

“El proceso de comunicación no es lineal (causa –efecto, estímulo-respuesta) pues el ser humano siempre construye sentido- interpreta-desde su propio mundo”

El mensaje se da siempre en la tensión entre quien lo emite y otro que lo comprende. Este proceso requiere de tres acciones:

- PRODUCCIÓN
- TRANSMISIÓN
- RECEPCIÓN



# *La comunicación en la organización*

*Mariluz Restrepo*



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

## ***Características de las organizaciones:***

- Unidades colectivas de acción que prosiguen fines específicos, dirigidas por un poder que establece una forma de autoridad que determina el rol y estatus de sus miembros.
- 2 caras: Expresión particular y concreta; es una actividad regulada por las decisiones que emana de su sistema político.
- Abierta y cerrada
- Dependiente y autónoma

## ***Distinción de las organizaciones:***

- Productoras
- Comerciales
- Administrativas
- Técnicas

# La comunicación en la organización

Mariluz Restrepo



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



# Comunicación en la organización

Mariluz Restrepo



## Dimensiones de la comunicación organizacional

- “In-formación” (misión, principios, políticas, normas, reglamentos, instrucciones, etc).
- Divulgación (dar a conocer – hacer público)
- Formación / Socialización (actividades con el otro, ritos, relatos compartidos, actividades recreativas y celebraciones)
- Participación (darle la palabra al otro, escucharlo y reconocerlo: generación de equipos de trabajo, programa de sugerencias, ampliación de ámbitos de toma de decisión, generación de espacios y ámbitos de recepción de iniciativas)

# *Comunicación en la organización*

*Mariluz Restrepo*



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

## **Ámbitos de la comunicación organizacional**

- Procesos administrativos
- Relaciones de trabajo
- Vínculos con usuarios, consumidores.
- Relación con sus públicos directos e indirectos

# *Comunicación en la organización*



## Schvarstein distingue **ORGANIZACIÓN DE INSTITUCIÓN**

Las Instituciones son cuerpos normativos jurídicos – culturales compuestos por ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.

Schvarstein, L. Psicología de las Organizaciones.

# Comunicación en la organización



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

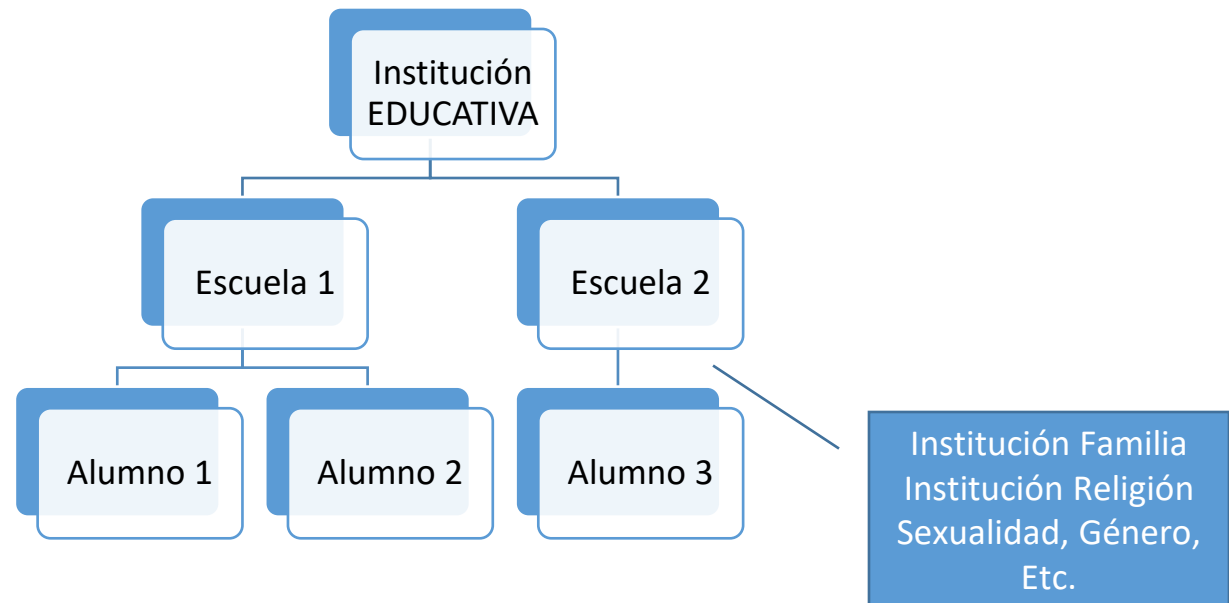
- Sexualidad/Vejez/Trabajo/Salario/Justicia/Religión/Educación
- Son instituciones universales que se particularizan en cada sociedad y en cada momento histórico.
- Las Instituciones son abstracciones y en las organizaciones se materializan.



Por ejemplo: Las religiones se particularizan en cada sociedad y en cada momento histórico.

# Comunicación en la organización

**Concepto de Atravesamiento** – “Las organizaciones están atravesadas por muchas instituciones que determinan “verticalmente” aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen”



# Comunicación en la organización

*Identidad, imagen y cultura organizacional*



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

## IDENTIDAD IMAGEN

### INTERNA:

Columna vertebral de la Organización

Busca adhesión a objetivos organizacionales

Mejora el desempeño

Fortalece la Cultura organizacional

### EXTERNA

Posicionamiento

Búsqueda de imagen

Generación de compromiso ciudadano

Comunicación  
INTERNA Y EXTERNA

Se influyen mutuamente  
en un proceso circular  
continuo

IDENTIFICACIÓN

REPUTACIÓN



# *Identidad de las organizaciones*

- Constituye la identidad todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de los demás.
- Todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización.
- **INVARIANCIA** alude a la permanencia por espacios de tiempo prolongados, de ciertos rasgos característicos y propios de la organización.

# Identidad de las Organizaciones

- La identidad se materializa a través de una estructura.
- Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos se hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno.
- Aquellas organizaciones más flexibles estructuralmente, son las que se adaptan con mayor facilidad a la realidad.

En el caso de un gobierno departamental, los rasgos que diferencian la cohesión y dan continuidad, pueden ser: su carácter abierto a la comunidad, prestar servicios para la ciudadanía en función de los tributos recibidos, coordinar acciones con el gobierno nacional y los municipios, etc.

*Esos aspectos son invariantes, La estructura puede modificarse frente a las perturbaciones del contexto, pero la identidad permanece.*

# *Identidad de las Organizaciones*

- Los rasgos **NO** son una estrategia de la dirección.
- Tampoco son propósitos, no se busca, sino que son bases que sostienen la cohesión de la organización.

Por ejemplo: En una prisión los rasgos de identidad tiene que ver con la vigilancia y la situación de cautiverio de sus internados. Y en una prisión, no en todas, el propósito es re-socializar a los condenados.

# *Identidad de las Organizaciones*



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

- Es un factor de Cohesión.
- Un modo de significación compartido que se mantiene y refuerza en las prácticas y relaciones cotidianas.
- Tiene que ver con la teoría que subyace a la acción, con los modos de entender las cosas, los supuestos sobre la realidad que los individuos conocen y comparten referidos a la organización.

# *Identidad de las Organizaciones*

Toda organización posee:

Una **identidad – esquema** que comparte con todas las personas pertenecientes a su misma rama de actividades (Qué) y

Una **identidad – construcción** que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio. (Cómo)

Las organizaciones que tienen definida la **identidad – construcción** poseen en general un desempeño más satisfactorio que las que no lo tienen.

# *Dimensiones de la Identidad*



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

## **Condición de existencia de la organización.**

- a. Tiempo
- b. Tamaño
- c. Localización
- d. Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio
- e. Ciclo de vida
- f. Relación costo – beneficio
- g. Grado de Monetarización.
- h. Influencia sobre su entorno
- i. Necesidades de producción
- j. Relaciones dialógicas

# Imagen



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

Es lo que se “ve”, es lo percibido por las personas y actores que se relacionan con la organización.

Se basa en la experiencias personales, donde a través del vínculo de la organización con los sujetos, se manifiestan y se percibe el modo de ser de la organización.

A través del mensaje y de lo simbólico, entran en juego los componentes de la imagen (logos, insignias, emblemas, colores, discursos, mensajes, la arquitectura, etc).

# Imagen



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY





# Ejercicio en grupos:

- Identificar y describir:  
Rasgos de la identidad de la JDT.  
Elementos de la imagen de la JDT

# *Cultura Organizacional*



“Cambiar la cultura organizativa es cambiar la historia que da trasfondo a las conversaciones”.

Ernesto Gore

# *Cultura Organizacional*

Las culturas son creadas por líderes.

Edgar Shein

**LIDERAZGO»**



# Cultura Organizacional



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

Conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas.



Etkin, J. Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones.

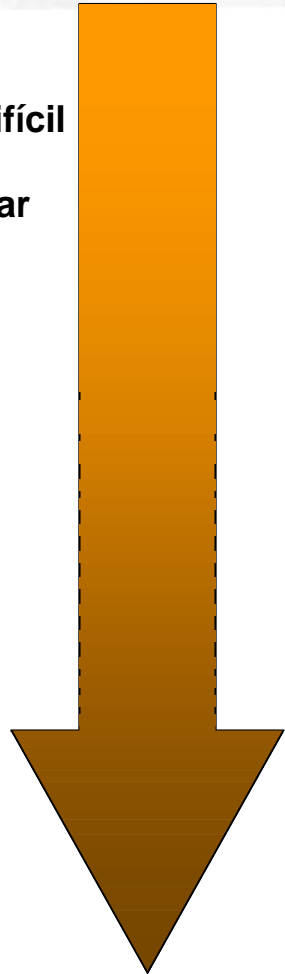
# Cultura



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Más difícil  
de  
cambiar



**Artefactos y creaciones:**  
manifestaciones visuales, físicas. Son las manifestaciones fácilmente observables: el estilo de tomar decisiones, los procedimientos, el comportamiento de las personas cuando atienden al público

## Valores y presunciones

Son los valores, creencias, principios. No son observables directamente sino a través de las preferencias, opiniones, acciones de las personas

# *La cultura es aprendida*

Evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada, si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

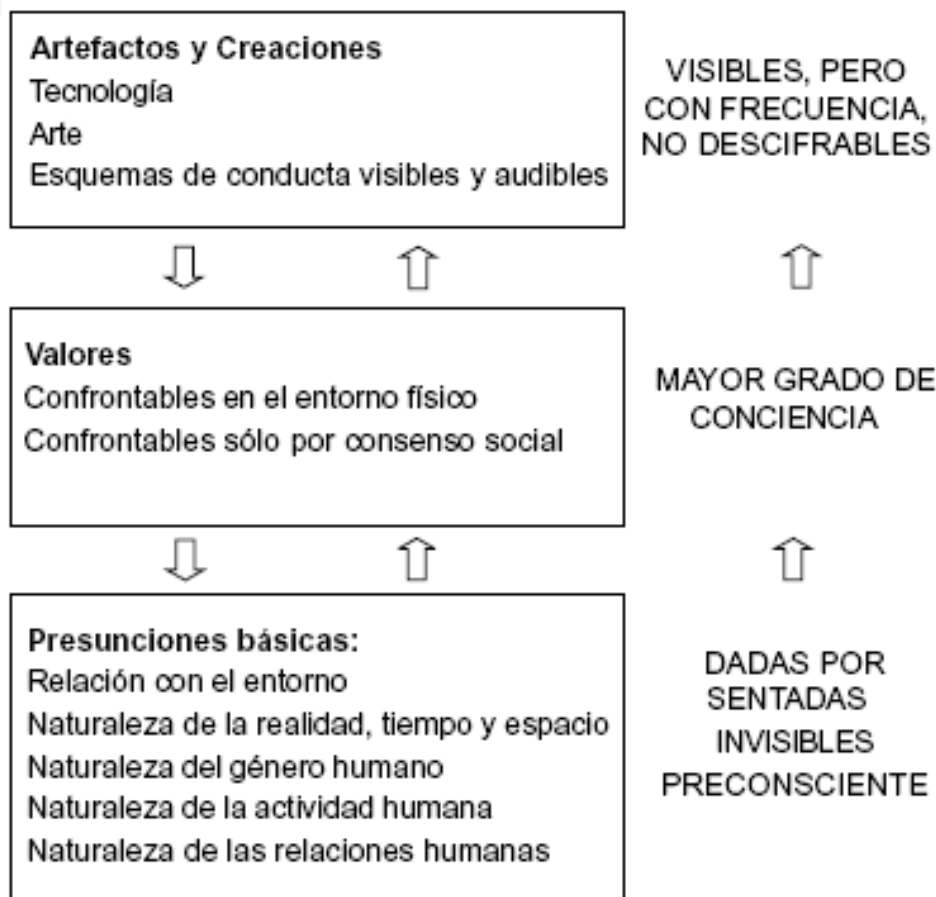
Para entenderla, hay que identificar los siguientes niveles de la Cultura:

- Artefactos y creaciones
- Valores
- Presunciones básicas subyacentes.

# Niveles de la cultura



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



(Fuente, Schein, 1988:30)

# Cultura Organizacional



**Valores:** es lo que la organización considera que es el bien o el mal (relaciones entre la organización y el individuo, perfil del cliente, perfil de la calidad, lazos entre la organización y su entorno, etc.).

**Ritos:** celebración de acontecimientos notables, momentos críticos emocionalmente significativos (evaluación de resultados, presentación de la competencia o de la corporación interna, etc.)

**Símbolos:** materiales u orales: resumen de un sentimiento que la empresa estima importante y representativo, de aquello en lo que cree de sus formas de funcionamiento o de su identidad.

**Mitos:** existe en cada empresa mitos que recuerdan un suceso importante, real, magnificado o simplemente legendario.

(Thevenet, 1992)



# *Cultura Organizacional*



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**Elementos explícitos:** conocimientos, tecnologías compartidas.

**Elementos implícitos:** imágenes, representaciones compartidas, mitos y leyendas (como la figura del fundador).

# *Cultura: modos de pensar*

## *(valores y creencias)*

Conocimientos, valores y creencias que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas.

Saberes, ideas y creencias son transmitidos en forma continuada a través de la educación y la interacción social en la organización.

# *Cultura: modos de pensar*

## *(valores y creencias)*



- **¿Las estructuras y decisiones determinan la cultura de una organización?**

Las resistencias también son parte de esa cultura.

Contexto de significados que los individuos aprenden y comparten en lo implícito y que también transmiten a los nuevos miembros por interacción y comunicación.

- **¿Hay una cultura homogénea para toda la organización?**

# *Cultura: proceso de socialización*



- Producto de la interacción social
- Uso estratégico del concepto de cultura por parte de las empresas: *saber y pensar coherentes con los fines de la organización.*

# *Cultura: proceso de socialización*

- Discurso identificador de la imagen corporativa busca que las personas incorporen los rasgos distintivos (impuestos) de la organización, el espíritu o mentalidad de la empresa.
- Lo opuesto es calificado como una conducta inapropiada, inadaptada o transgresora.

(Etkin, J. 2000)

# *Culturas: distinción por antónimos en análisis organizacional*



**Abiertas – Cerradas**  
**Dominantes – Dependientes**  
**Conservadoras – Innovadoras**  
**Aislantes - Integradoras**  
**Autoritarias – Democráticas**  
**Corporativistas - De grupo**  
**Hegemónicas – Dependientes**  
**Débiles - Fuertes.**

# *Culturas: distinción por antónimos en análisis organizacional*



**del Dinero - del Espíritu**

**del trabajo - del ocio**

**Amistosa – Agresiva**

**Cooperativa – Competitiva**

**de Élite – Popular**

**de lo Subyacente – de lo Manifiesto**

**Modelizadoras - Tradicionales**

# Ejercicio en EVA

Identificar y describir:

- Artefactos
- Valores
- Presunciones, de la JDT.





UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# MUCHAS GRACIAS

Cecilia Marrero | [cecilia.marrero@fic.edu.uy](mailto:cecilia.marrero@fic.edu.uy)

Diego Pereira | [diego.Pereira@fic.edu.uy](mailto:diego.Pereira@fic.edu.uy)



SEDE TACUAREMBÓ



Facultad de Información  
y Comunicación