



UNIVERSIDAD DE CHILE

Instituto de la Comunicación e Imagen



Planificación Estratégica y Comunicación Organizacional

Profesor: Laureano Checa

Marzo de 2011



- **Sistema social** basado en la **cooperación** entre personas y existe cuando se presentan tres condiciones conjuntas: la **interacción** entre dos o más personas, el **deseo de cooperar** o la disposición para ello y el **propósito** de alcanzar un objetivo común (Barnard, 1971).
- Gente que, mediante un **proceso dirigido**, persigue **objetivos** utilizando recursos de una forma **ordenada** (Kast y Rosenzweig, 1979).

Organizaciones - Definición



- **Unidad social**, compuesta por dos o más personas, **coordinada conscientemente** y que funciona de manera más o menos **continua** con el propósito de lograr un objetivo común (Robbins, 2002).



- Una organización es la **coordinación racional** de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad (Schein 1965).
- Una organización es un **sistema estable** de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una **jerarquía** de **rangos** y **división** del **trabajo**, los **objetivos comunes** (Rogers & Rogers 1980)

Organizaciones - Definición



Una organización son dos o más personas que:

- Saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación;
- Obtienen materiales, energía e información del ambiente;
- Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;
- Reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

(Fernández Collado 1991)

Organizaciones - Definición



- La **comunicación organizacional** es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.
- Para estudiar la comunicación en las organizaciones necesitamos explorar las relaciones entre el *comportamiento del mensaje* (a nivel individual, grupal y organizacional), las *características* de la organización y las propiedades del *ambiente organizacional*.

“La comunicación es el fluido vital de una organización; si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación de una organización, no tendríamos organización” (Rogers & Rogers)



- En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales:
 - Producción
 - Mantenimiento
 - Adaptación
 - Dirección
- En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan en el contexto de la relación superior-subordinado. Las funciones específicas de la comunicación son:
 - Instrucciones de trabajo
 - Razones fundamentales del trabajo
 - Procedimientos organizacionales
 - Adoctrinamiento de metas

(Katz y Kahn 1966)



Aspectos Dinámicos

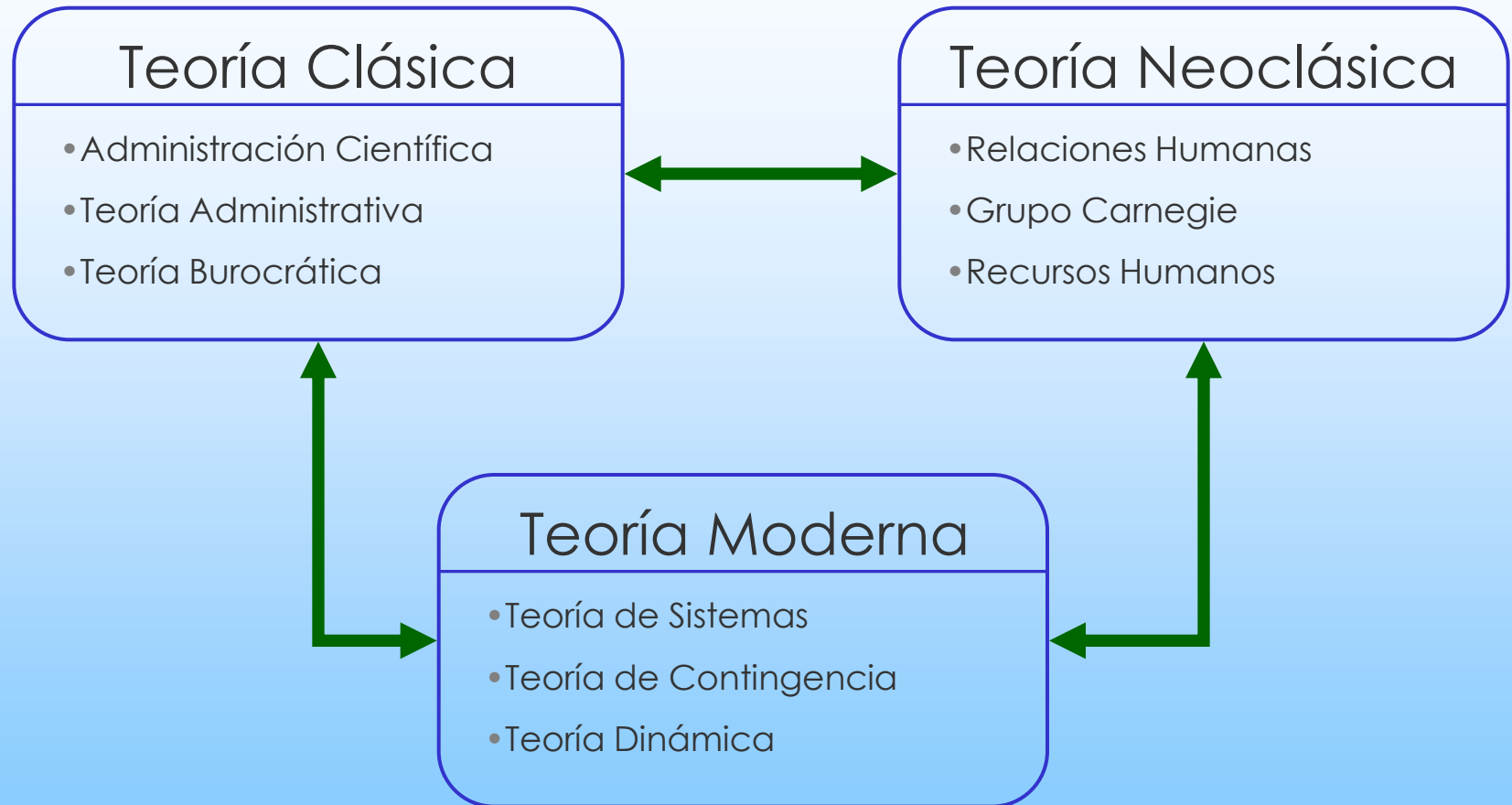
- Liderazgo y poder
- Motivación
- Comunicaciones
- Toma de decisiones
- Conflicto y cooperación
- Clima organizacional

Aspectos Estáticos

- Diseño
- Tamaño
- Complejidad
- Formalización
- División del trabajo
- Niveles de autoridad
- Tramo de control



Componentes de la Organización



Mapa de Teorías

Estructura Burocrática (Weber)

[Una organización es] un círculo de personas que están habituadas a obedecer las órdenes de *dirigentes* y que tienen un interés personal en la continuación del dominio, en virtud de su propia participación y los resultados benéficos, que se han dividido entre ellas el ejercicio de aquellas funciones que servirán prontamente a su ejercicio.

Teoría Clásica

Estructura Burocrática (Weber)

Tres Niveles

- **Ejecutivos:** Son quienes planifican y determinan el rumbo que toma la organización. Aquí entrarían los gerentes de áreas.

Función primaria: Toma de decisiones.

- **Burocracia:** Son aquellos funcionarios que dirigen grupos pequeños de personas y se encargan de que se cumplan los objetivos trazados.

Función primaria: Implementar las decisiones de los ejecutivos.

- **Rango Base:** Trabajadores especializados, encargados directamente de la producción de la empresa.

Función Primaria: Realizar el trabajo.

Teoría Clásica

Estructura Burocrática (Weber)

1. **Especialización Laboral:** Los trabajos se dividen en tareas simples, rutinarias y bien definidas.
2. **Jerarquía de Autoridad:** Áreas y posiciones se organizan en una jerarquía en la que cada una es controlada y supervisada por una posición superior.
3. **Selección Formal:** Todos los miembros de la organización deben elegirse según las capacidades técnicas que demuestren en capacitación, educación o exámenes formales.

Teoría Clásica

Estructura Burocrática (Weber)

4. **Reglas y Normas Formales:** Para garantizar la uniformidad y regular los actos de los empleados, los administradores deben apegarse a las reglas formales de la organización.
5. **Impersonalidad:** Las reglas y controles se aplican uniformemente evitando que se vean influidas por la personalidad y las preferencias particulares de los empleados.
6. **Orientación Profesional:** Los gerentes son funcionarios profesionales, más que propietarios de las unidades que dirigen. Trabajan por un salario fijo y desarrollan su carrera en la organización.

Administración Científica (Taylor)

Taylor identifica dos razones para la poca eficiencia. La primera es la **falta de tecnología** que facilite el trabajo. La segunda es la **pereza** natural del hombre.

“El mayor obstáculo para alcanzar este nivel es la marcha lenta que [los trabajadores] adoptan o la holgazanería o ‘tortuguismo’, el hacer tiempo”.

Teoría Clásica

Administración Científica (Taylor)

- Supuestos sobre el hombre:
- Las personas se motivan esencialmente por incentivos económicos.
- El hombre es un agente pasivo a quien la organización controla y manipula, por medio de los incentivos económicos.
- Las organizaciones deben diseñarse de manera de neutralizar y controlar los sentimientos y características profundas de las personas.
- El máximo rendimiento del trabajo humano sólo se logra con una buena organización del trabajo y con el incentivo económico adecuado.

Teoría Clásica

Administración Científica (Taylor)

- **Principios Básicos**

- Formular una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo.
- Elegir científicamente y luego capacitar, enseñar y formar al trabajador.
- Cooperar de buena gana con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se hace de acuerdo a los principios de la ciencia que se formuló antes.
- Dividir el trabajo y la responsabilidad equitativamente entre administración y trabajadores. La administración se ocupa del trabajo para el que está mejor preparada que los trabajadores.

Teoría Clásica

Administración Científica (Taylor)

- Principios de Taylor
- **Principio de Planeación:** Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación basada en la experiencia por los métodos basados en procedimientos científicos.
- **Principio de Preparación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado.
- **Principio de Control:** Controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo a las normas establecidas y según el plan previsto.
- **Principio de Ejecución:** Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Teoría Clásica

Teoría Administrativa (Fayol)

- Funciones básicas de la empresa:
- **Técnicas:** Producción de bienes o de servicios de la empresa.
- **Comerciales:** Compra, venta e intercambio de bienes.
- **Financieras:** Búsqueda y gerencia de capitales.
- **Seguridad:** Protección y preservación de los bienes de las personas.
- **Contables:** Inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas:** Integra las otras cinco funciones. Tiene primacía sobre ellas.

Teoría Clásica

Teoría Administrativa (Fayol)

- Funciones Administrativas:
- **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organizar:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
- **Coordinar:** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- **Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Teoría Clásica

Teoría Administrativa (Fayol)

Principios de Fayol:

1. **División de Trabajo:** La especialización aumenta la producción, convirtiendo a los empleados en más eficientes.
2. **Autoridad:** Los gerentes deben saber dar órdenes, pues la autoridad les da el derecho. Sin embargo, siempre que se ejerza la autoridad, surge la responsabilidad.
3. **Disciplina:** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen la organización. La disciplina es el resultado del liderazgo eficaz, una buena comprensión entre administración y trabajadores en cuanto a las reglas de la organización y el recurso juicioso a los castigos por las infracciones a las reglas.

Teoría Clásica

Teoría Administrativa (Fayol)

Principios de Fayol:

4. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo empleador.
5. **Unidad de Dirección:** Cada grupo de actividades de la organización que tenga el mismo objetivo debe estar bajo la dirección de un solo gerente con un solo plan.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Los intereses de cualquier empleado o grupo no deben prevalecer sobre los intereses de la organización en su conjunto.
7. **Remuneración:** Los trabajadores deben recibir un pago justo por sus servicios.

Teoría Administrativa (Fayol)

Principios de Fayol:

8. **Centralización:** La centralización es el grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones. Que la toma de decisiones esté centralizada (en la administración) o descentralizada (en los subordinados) es cuestión de la proporción adecuada. El problema es dar con el grado óptimo de centralización en cada caso.
9. **Escalafón:** La línea de la autoridad de la dirección a las filas inferiores representa el escalafón. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si seguir esta cadena genera retrasos, pueden tolerarse comunicados transversales si todas las partes aceptan y los superiores están informados.
10. **Orden :** Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento adecuado.

Teoría Administrativa (Fayol)

Principios de Fayol:

11. **Equidad:** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad en el trabajo:** La rotación excesiva de los empleados es ineficiente. La administración debe procurar una planeación ordenada del personal y verificar que se dispone de sustitutos para cubrir las vacantes.
13. **Iniciativa:** Los empleados se esforzarán más si se les permite idear y ejecutar planes.
14. **Espíritu de Equipo:** Promover el espíritu de equipo fortalece la armonía y la unidad de la organización.

Teoría Clásica

Taylor (1911) vs. Fayol (1949)

Para Taylor “la comunicación tenía que ser **formal, jerárquica y planeada**; su propósito era lograr que se **ejecutara el trabajo, aumentar la productividad y la eficiencia**. En suma, el taylorismo consideraba **la comunicación como unilateral y vertical (de arriba hacia abajo) y relacionada con la tarea**.

Por su parte, Fayol “elaboró en forma más clara el papel de los flujos de comunicación en las organizaciones, así como las **restricciones impuestas a la comunicación por la estructura organizacional**”.

El ejemplo más claro de ello fue lo que luego se denominó “el **Puente de Fayol**”, que es una comunicación directa y horizontal, necesaria cuando se requiere una acción rápida. Esta alteración en los flujos de comunicación “representa el reconocimiento, por parte de la Escuela de la Administración Científica, de que la **estructura formal puede impedir en forma indebida los flujos de comunicación útil, y que se deben permitir excepciones**”

(Rogers & Rogers 1981)

Teoría Clásica

Producción en Cadena (Ford)

Descripción: Su organización de producción en serie lo ha convertido en el símbolo de la revolución industrial de los inicios del siglo XX. Apeló no sólo a la división y especificidad del trabajo, sino a una alta coordinación en la ejecución y en el uso provechoso de los recursos (entre los cuales se cuenta el tiempo)

Principios de Ford:

- **Principio de intensificación:** Se debe disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de las materias primas.
- **Principio de la economicidad:** Es preciso reducir al mínimo el volumen de materias primas en transformación.
- **Principio de productividad:** Es necesario aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad), mediante la especialización y la línea de montaje.

Teoría Neoclásica

Descripción experimento Hawthorne:

En una fábrica se experimentó durante cinco años con dos grupos. Uno, el de control, operó con condiciones adecuadas. El segundo fue sometido a disminuciones en la intensidad de la luz. Al culminar el experimento, se vio que estos factores no tenían mayor incidencia, sino que implicaban aumentos en la productividad de los empleados.

Relaciones Humanas (Mayo)

Conclusiones:

- La productividad de los operarios no solo se da en función de condiciones físicas de trabajo, la psicología o los incentivos monetarios.
- Las relaciones interpersonales del grupo, las normas de grupo y la forma de supervisión del liderazgo también afectan a la productividad.
- Las organizaciones deben ser interpretadas como colectividades sociales, que contienen estructuras y relaciones formales e informales donde los niveles de ejecución son hasta cierto grado afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo así como por la moral de los operarios.

Teoría Neoclásica

Relaciones Humanas (Barnard)

- La comunicación es la característica más esencial en una organización.
- Las organizaciones informales son necesarias para las operaciones de las organizaciones formales (lo informal precede a lo formal).
- “Barnard preveía una relación esencialmente cooperativa entre el individuo y la organización. Existen ciertas necesidades que el individuo no puede satisfacer por sí solo; en consecuencia, debe cooperar con otros en una forma organizada para satisfacerlas. Así, la organización solo ayuda al individuo a que haga lo que de otra forma no podría hacer”.

(Rogers & Rogers 1981)

Teoría Neoclásica

Relaciones Humanas (Barnard)

Barnard determina tres formas en que lo informal apoya lo formal:

1. **“El mantenimiento y la facilitación de la comunicación** [...] En concreto, la comunicación de hechos intangibles –opiniones, sugerencias, sospechas- que no pueden pasar por canales formales sin plantear problemas que exigen discusión, sin hacer desaparecer el rango y la autoridad objetiva”.

(Harmon & Mayer 1999)

Teoría Neoclásica

Barnard determina tres formas en que lo informal apoya lo formal:

2. “**El mantenimiento de la cohesión** [...] regulando la voluntad de servir y la estabilidad de la autoridad objetiva”
 - En este sentido, “la comunicación mantiene la ´ficción de autoridad´ en la organización informal en tanto que esta última fomenta la cohesión y la estabilidad”

(Harmon & Mayer 1999)

Relaciones Humanas (Barnard)

Barnard determina tres formas en que lo informal apoya lo formal:

3. **“La conservación del sentimiento de integridad personal, de dignidad, de elección independiente.** La organización formal debe prescindir de tales sentimientos si ha de mantener lo que Barnard considera su **impersonalidad necesaria**. A través de la organización informal se refuerzan y moldean las actitudes del individuo”.

(Harmon & Mayer 1999)

Teoría Neoclásica

Relaciones Humanas (Barnard)

Barnard identifica siguientes funciones ejecutivas

- El mantenimiento de la comunicación organizacional
- El aseguramiento de los servicios esenciales
- La formulación de propósitos y objetivos

“Estas funciones son desempeñadas por los ejecutivos, aunque no necesariamente constituyen todo el trabajo que éstos realizan. Como Barnard lo expresa, “el trabajo ejecutivo no es el de la organización, sino la labor especializada de *mantenerla* en operación”

(Harmon & Mayer 1999)

Teoría Neoclásica

Motivación Humana (Maslow)



Teoría Neoclásica

Motivación Humana (Maslow)

La **motivación humana** se encuentra determinada por el deseo de satisfacer un conjunto de necesidades jerarquizadas en orden de predominio relativo:

1. **Necesidades fisiológicas:** hambre, sed, abrigo, sexo, etc.
2. **Necesidad de seguridad:** seguridad y protección contra daños materiales y emocionales.
3. **Necesidades sociales:** el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
4. **Necesidad de estima:** factores de estima interno como el respeto a si mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
5. **Necesidad de autorealización:** el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad (crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio).

Teoría Neoclásica

Motivación Humana (Maslow)

- La jerarquía de necesidades representa una serie de estadios de desarrollo que reflejan el natural “impulso hacia el crecimiento” del individuo.
- Para Maslow, la “autorrealización” en las organizaciones requiere, entre otras cosas, que los empleados participen en su gestión.

Teoría Neoclásica

Motivación Humana (Dale Carnegie)

Descripción: Dale Carnegie es considerado una suerte de *gurú* de los años 1930, 1940 y 1950, donde alcanzó gran popularidad gracias a los millones de copias vendidas por su libro *Cómo ganar amigos e influir en las personas*. Su planteamiento apuntaba a que el éxito sólo era alcanzable si era posible hacer que la gente coopere con uno.

Claves:

- Hacer sentir importantes a los demás mediante el aprecio sincero de sus esfuerzos.
- Esforzarse por causar una buena primera impresión
- Para convencer a los demás de sus opiniones debe dejarle espacio a las personas para hablar, mostrándose compasivos, y NUNCA decirle al interlocutor que está equivocado.
- Pueden lograrse cambios en las personas a través del elogio de sus rasgos positivos y dándole la posibilidad de enmendar los errores.

Teoría Neoclásica

Relaciones Humanas (McGregor)

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none">▪ La administración es responsable de organizar los elementos de la empresa productiva –dinero, material, equipo, personas- a favor de sus fines económicos.	<ul style="list-style-type: none">▪ La administración es responsable de organizar los elementos de la empresa productiva –dinero, material, equipo, personas- a favor de sus fines económicos.
<ul style="list-style-type: none">▪ Respecto a la gente, éste es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarla, controlar sus acciones y modificar su conducta de acuerdo a las necesidades de la organización.	<ul style="list-style-type: none">▪ La gente no es por naturaleza pasiva ni opuesta a las necesidades organizacionales. Se ha vuelto así como resultado de su experiencia en las organizaciones.

Teoría Neoclásica

Relaciones Humanas (McGregor)

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none">▪ Sin esta intervención activa de la administración, la gente sería pasiva –y aún opuesta- a las necesidades organizacionales.	<ul style="list-style-type: none">▪ La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición para dirigir la conducta hacia las metas organizacionales, todo ello está en las personas; la administración no lo pone allí, y su responsabilidad es permitir que la gente reconozca y perfeccione por sí misma estas características humanas.
<ul style="list-style-type: none">▪ Asume que la gente es indolente, trabaja lo menos posible, egoísta, ambiciosa, refractaria al cambio y simple intelectualmente.	<ul style="list-style-type: none">▪ La tarea esencial de la administración es preparar las condiciones y los métodos organizacionales de operación de modo que las personas puedan alcanzar sus propias metas de la mejor manera dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos organizacionales

Teoría Neoclásica