



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura:           **COMUNICACIONES            EN            LAS**  
**ORGANIZACIONES**

Código: 796

*Plan "1997"*

Cátedra: Departamento de Administración

Carrera: Licenciado En Administración.

**Aprobado por Res. Cons. Directivo**  
**(F.C.E.)**  
**Nro. : 3718/17**

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.



### **Nota Inicial**

*Este programa se ha confeccionado siguiendo las normas de la Resolución del Consejo Directivo 4422/97 (en caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación de este programa y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán estas últimas)*

## **1. ENCUADRE GENERAL**

### **Finalidad de la materia**

En esta materia proponemos brindar una visión sistémica de los principios fundamentales que hacen a la gestión de los procesos de comunicación en las organizaciones, ya sean estas empresas, organizaciones sin fin de lucro, instituciones, dependencias gubernamentales u otras. La finalidad general de la materia es lograr que el alumno desarrolle la capacidad para analizar y comprender los procesos de comunicación en las organizaciones, ya sean a nivel interpersonal o grupal, interno o externo, y desarrollar las acciones necesarias para gestionarlos efectivamente, en línea con la estrategia general de la organización.

### **Contenidos mínimos**

Cultura y comunicación. El proceso de producción de significado. La Comunicación Verbal. El Lenguaje. La Comunicación No Verbal. La comunicación y los géneros. Comunicación Intercultural. Modelos clásicos de la comunicación. Conceptos de Persuasión y Sincronización. Mensajes y metamensajes. La percepción y la escucha. Modelo de Shannon y Weaver. Ruidos y Barreras en la Comunicación. Liderazgo y comunicación en las organizaciones. Autoridad, poder e influencia. Comunicación y modelos mentales. Gestión estratégica de la comunicación. La Dircom. Los distintos tipos, canales y herramientas de comunicación en las organizaciones. Herramientas modernas de comunicación. Internet, intranet, redes sociales, wikis, blogs. Comunicación e imagen organizacional. Comunicación y negociación. Pasos para el desarrollo de un plan de comunicación. Comunicación pautaada y no pautaada. El arsenal comunicativo organizacional. Posicionamiento y comunicación.

### **Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del plan de estudios. Su importancia en la formación profesional**

La comunicación es indudablemente la herramienta fundamental del ser humano, para relacionarse y para realizar toda acción o proyecto que se proponga. Todo resultado útil en el mundo surge de la interacción comunicativa efectiva entre grupos de personas. Así, una organización es en realidad el resultado de un conjunto de procesos ordenados de comunicación entre un grupo de personas. La comunicación que se desarrolla entre los integrantes de una organización es la base fundamental sobre la que es posible acordar objetivos comunes, y, como una organización es, en palabras simples, “un conjunto de



personas con un objetivo común”, podemos decir que sería más correcta la expresión “organizaciones en la comunicación” que “comunicación en las organizaciones”.

En suma, es un hecho palpable, claramente observable, que todo lo que el ser humano puede realizar, en el mundo material, se desarrolla como resultado de una red de comunicaciones e interacciones interpersonales.

Por otro lado, en las organizaciones, pequeñas y grandes, la comunicación es la herramienta clave de gestión, y la que posibilita todos los demás procesos, tanto internos como externos, como, por ejemplo, el trabajo en equipo, el liderazgo, la negociación, la gestión de las relaciones con clientes, la producción, la gestión de ventas, la gestión de proveedores, u otros. Todas las organizaciones, con independencia de su tamaño, actividad o situación geográfica, necesitan comunicarse, dentro de ellas y con el entorno. Sin comunicación no existe, y no puede existir, organización alguna.

La comunicación es un proceso humano, interpersonal, con impacto organizativo, pero esencialmente, humano, y por esto es preciso tener en cuenta que la eficacia y eficiencia de la comunicación en las organizaciones depende, y siempre dependerá, en gran medida, de los sentimientos, emociones, expectativas, motivaciones e intenciones de las personas que las integran.

La comunicación es una actividad continua e ininterrumpida en la vida de toda organización, y genera la red que se teje inevitablemente entre sus diversos elementos, internos y externos, brindándole a la organización su característica esencial, es decir, la de ser un “sistema”, es decir, la de ser un conjunto de elementos coordinados para la consecución de un objetivo común. Los procesos de comunicación construyen, y constituyen, a la organización, y son el pilar fundamental que sustenta las distintas actividades que en ella se desarrollan, y por lo tanto es un activo esencial de la organización, que debe ser gestionado con especial cuidado y detalle.

Para la gestión de los distintos procesos de comunicación, interna y externa, las organizaciones modernas más desarrolladas poseen un área específica, denominada Departamento de Comunicación, Dirección de Comunicación (DirCom), o con otros nombres similares. De todos modos, debemos destacar que la gestión efectiva de la comunicación en las organizaciones no es sólo función de un área centralizada, sino que debe ser un recurso fundamental gestionado por cada dirigente, en coordinación con el área central.

Mientras en las organizaciones más avanzadas se le otorga un valor cada vez mayor a los procesos de comunicación, considerando a su gestión efectiva como un factor diferenciador y una ventaja competitiva, que repercute en sus resultados, en su imagen y posicionamiento, en su productividad y en la calidad de vida laboral, en muchas otras organizaciones sigue predominando un desconocimiento de su importancia clave, con los consiguientes conflictos resultantes.

La comunicación externa, con clientes, intermediarios, proveedores, aliados, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Por consiguiente, estamos ante dos sistemas básicos de comunicación, interdependientes, que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin



embargo, actualmente, las estrategias de innovación en las organizaciones suelen recaer preferentemente, o a veces exclusivamente, en la comunicación externa, subestimando el valor de la comunicación interna.

En suma, la comunicación se erige como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de toda organización. Sin embargo, en la realidad actual de las organizaciones se le brinda una atención muchas veces insuficiente. Esta idea sustenta la importancia central del estudio de las mejores prácticas para la gestión de la comunicación en las organizaciones, para la formación de profesionales capaces de generar la efectividad comunicacional que las organizaciones necesitan para potenciar sus resultados y la calidad de sus servicios a la sociedad.

## Objetivos del aprendizaje

Los objetivos del aprendizaje son:

- *Lograr que el alumno:*
  - *Conozca y domine las principales teorías y enfoques que se han desarrollado en el ámbito del estudio de la comunicación interpersonal y organizacional, y las tendencias actuales más relevantes en la materia.*
  - *Comprenda la importancia de los procesos de comunicación en las organizaciones, como medios insustituibles para la ejecución y sostenimiento de cualquier iniciativa estratégica u operativa.*
  - *Comprenda la importancia de desarrollar competencias de comunicación interpersonal para lograr éxito en la carrera profesional, en la vida social y en cualquier posición de liderazgo.*
  - *Entienda la estrecha relación entre la estrategia organizacional y la estrategia de comunicación externa e interna, y el rol fundamental de la comunicación en la implementación de cualquier estrategia general.*
  - *Adquiera un manejo fluido y práctico de herramientas concretas, aplicables, que luego pueda utilizar para el diagnóstico, dirección y gestión de los procesos de comunicación en organizaciones reales de nuestro país*
  - *Comprenda en profundidad los pasos que componen el proceso de planeamiento estratégico de la comunicación en las organizaciones, y particularmente el rol de los líderes en el diseño y ejecución de los planes comunicacionales*
- *Contribuir a la formación de los alumnos como profesionales éticos, defensores de la libertad y la democracia en el ejercicio de sus responsabilidades*
- *Contribuir a integrar las habilidades y los saberes impartidos con los adquiridos a lo largo de la carrera, para el abordaje de problemáticas organizacionales complejas*

## 2. PROGRAMA ANALITICO

### Unidad temática I: Conceptos y fundamentos de la comunicación

#### Objetivo de aprendizaje:

- *Lograr que los alumnos comprendan el fenómeno de la comunicación humana y su complejidad, y su relación con la cultura y la evolución de la humanidad*

#### Temas a desarrollar:

- *Concepto y fundamentos de la comunicación.*
- *Mensajes y meta-mensajes.*
- *Significados y significantes.*
- *Cultura y comunicación.*
- *El proceso de producción de significado.*
- *El sentido como construcción social.*
- *Comunicación y diversidad.*

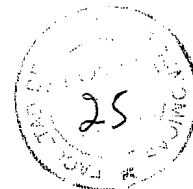
### Unidad temática II: La interacción comunicativa

#### Objetivo de aprendizaje:

- *Lograr que los alumnos identifiquen y comprendan los medios y herramientas de comunicación e interacción con las que cuenta el ser humano, su funcionamiento, utilidad y aplicación*

#### Temas a desarrollar:

- *La Comunicación Verbal. El Lenguaje.*
- *La Comunicación No Verbal.*
- *Proxémica, Kinésica, Paralingüística.*
- *Las 7 áreas de la comunicación no verbal*
- *Elementos del área cinésica*
- *Para lingüística*
- *Dinámicas de Comunicación No-Verbal*
- *PNL y Comunicación.*
- *La comunicación y los géneros.*
- *Comunicación Intercultural.*



### **Unidad temática III: Modelos teóricos de la comunicación**

#### **Objetivo de aprendizaje:**

- *Lograr que los alumnos conozcan y comprendan en profundidad los principales modelos teóricos de la comunicación humana, que se han desarrollado en ámbitos académicos y de investigación, y de cómo pueden aplicarse para comprender los procesos comunicacionales en las organizaciones y en la sociedad en general.*

#### **Temas a desarrollar:**

- *Modelos clásicos de la comunicación. Comunicación Eficaz.*
- *Arsenal comunicativo consciente e inconsciente.*
- *Conceptos de Persuasión y Sincronización.*
- *Autodominio en la comunicación.*
- *La percepción y la escucha.*
- *Modelo de Shannon y Weaver. Modelo de Berlo.*
- *El proceso general de comunicación.*
- *Ruidos y Barreras en la Comunicación.*
- *Modelos modernos. PNL. Enfoque de la cibernética.*
- *Integración conceptual de los modelos.*

### **Unidad temática IV: Comunicación, influencia y persuasión**

#### **Objetivo de aprendizaje:**

- *Lograr que los alumnos conozcan y dominen los diversos métodos y técnicas de influencia que se han desarrollado en ámbitos de investigación, y los que se utilizan en las organizaciones reales.*

#### **Temas a desarrollar:**

- *Liderazgo y comunicación en las organizaciones.*
- *Autoridad, poder e influencia.*
- *La personalidad influyente y sus características fundamentales.*
- *El perfil comunicacional del líder.*
- *Técnicas de influencia y persuasión interpersonal.*
- *Niveles de impacto de la autoridad.*
- *Comunicación y modelos mentales.*



## **Unidad temática V: Comunicación y gestión en las organizaciones**

### **Objetivo de aprendizaje:**

- *Lograr que los alumnos comprendan cómo funcionan los procesos de comunicación en las organizaciones, con sus diferentes tipos y aplicaciones.*

### **Temas a desarrollar:**

- *Gestión estratégica de la comunicación. Su relación con la misión y visión de la organización.*
- *Modelos de Comunicación en las Organizaciones.*
- *Comunicación interna y externa, vertical y horizontal, formal e informal.*
- *Comunicación interpersonal en los grupos y organizaciones.*
- *Comunicación y estilos gerenciales.*
- *Comunicación y cultura organizacional.*
- *La Dircom.*
- *Los distintos tipos, canales y herramientas de comunicación en las organizaciones.*
- *Herramientas modernas de comunicación. Internet, intranet, redes sociales, wikis, blogs.*
- *Integración entre comunicación interna y externa.*
- *Comunicación e imagen organizacional. Simbología organizacional.*
- *El proceso de construcción de sentido en las organizaciones.*
- *Comunicación y liderazgo. Comunicación y negociación. Comunicación y relaciones con el entorno organizacional.*

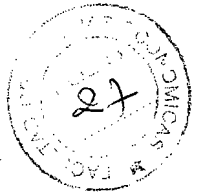
## **Unidad temática VI: Planificación de la comunicación**

### **Objetivo de aprendizaje:**

- *Lograr que los alumnos comprendan en profundidad la secuencia de pasos que se desarrolla en las organizaciones para la producción de un plan estratégico de comunicación, y cómo este se alinea con la estrategia general para funcionar como herramienta clave de ejecución.*

### **Temas a desarrollar:**

- *Concepto y objetivos de un plan estratégico de comunicación.*
- *Rol de la Dircom y de los dirigentes.*
- *Pasos para el desarrollo de un plan de comunicación.*
- *Plan de comunicaciones integradas.*
- *Elementos del plan: objetivos, públicos, estrategias, canales, herramientas, acciones.*



- *Comunicación pautada y no pautada.*
- *Comunicación y publicidad.*
- *Gestión de los medios.*
- *El arsenal comunicativo organizacional.*
- *Diseño, desarrollo, implementación y control del plan.*
- *Medición de resultados. Auditoría de la comunicación.*

### **3. BIBLIOGRAFIA**

#### **Bibliografía obligatoria**

- *“El mundo no sabe lo que somos”, Lalo Huber*
- *“La mente del líder”, Lalo Huber*
- *“Teoría de la comunicación humana”, Watzlawick, Beavin Bavelas y Jackson*
- *“Cómo detectar mentiras”, Paul Ekman*
- *Apunte "Oratoria", Ayudantes Curso UBA*
- *"El lenguaje del cuerpo", Allan Pease*
- *“Despierta el poder de tu mente”, Lalo Huber*
- *Apunte “Planeamiento Estratégico de las Comunicaciones”, Ayudantes Curso UBA*
- *Apunte “Glosario de términos empresariales”*
- *“Liderazgo y gestión de RRHH”, Lalo Huber*
- *Apunte “Supere el NO”, William Ury*

#### **Bibliografía ampliatoria**

- *“La imagen de la empresa y la realidad”, David Bernstein*
- *“Comúnicate”, Rudolph Verdeber*
- *“Comunicación organizacional”, Ronald Adler*
- *“Imagen Corporativa en el siglo XXI”, Joan Costa*
- *“Comunicación organizacional”, Gerald Goldhaber*
- *“La comunicación en acción”, Joan Costa*
- *“Dircom, estrategia de la complejidad”, Joan Costa*
- *“Posicionamiento”, Al Ries*
- *“Poder e influencia”, Robert Dilenschneider*





- *“La imagen de empresa, métodos de comunicación integral”*, Joan Costa
- *“Comunicación no verbal en la interacción humana”*, Mark Knapp
- *“Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint”*, Eric M. Eisenberg, H. L. Goodall, Angela Trethwey
- *“La Comunicación Oral”*, Eileen McEntee
- *“Identidad Corporativa y estrategia de empresa”*, Joan Costa
- *“Cultura organizacional y liderazgo”*, Edgar H. Schein
- *“Organizational Communication”*, Joan Costa y Linda Putnam
- *“DirCom on-line”*, Joan Costa

#### **4. METODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE**

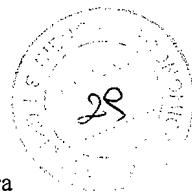
El desarrollo de las clases está en un todo de acuerdo con las disposiciones generales y particulares de la Facultad de Ciencias Económicas y la UBA.

- *Es un curso presencial, en el cual es requisito cumplir con un mínimo de 75% de asistencia.*
- *Se compone de 32 clases teórico-prácticas.*

La materia se desarrolla sobre la base de clases altamente interactivas, con fuerte énfasis en los conceptos fundamentales, con abundante ejemplificación y casos extraídos de experiencias reales en organizaciones locales e internacionales, con las últimas novedades de los ámbitos empresario, gubernamental, académico y de investigación, y alentando siempre la intensa participación de los asistentes con sus inquietudes personales y profesionales.

A continuación, se presentan, muy sintéticamente, las características generales propuestas para la conducción del aprendizaje en el curso:

- *Las clases son presenciales, con apoyo en las herramientas virtuales oficiales establecidas, y de acuerdo con las normas generales de la Facultad y la UBA.*
- *Se utiliza una combinación de clases teóricas y prácticas. En las clases teóricas se enseñan los conceptos clave de la materia, y se guía a los alumnos hacia una lectura crítica de la bibliografía. En las clases prácticas, los alumnos, mediante el método de resolución de casos, en modalidad tanto individual como grupal, analizan la aplicabilidad de los conceptos teóricos a las organizaciones reales.*
- *Se brinda a los alumnos la posibilidad de clases de consulta complementarias a las del cronograma, opcionales, en modalidad on-line. Estas clases quedan grabadas, de manera tal que los alumnos pueden acceder a ellas en el momento que deseen.*
- *Se realizan ejercicios de role-play en las clases prácticas, para vivenciar en la mayor medida posible situaciones reales de las organizaciones*



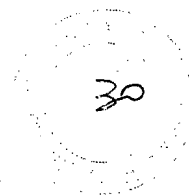
- *Otras técnicas de enseñanza que se utilizan son:*
  - *Lecturas comentadas*
  - *Preguntas abiertas (técnica interrogativa)*
  - *Trabajos de campo*
  - *Proyección de videos*
  - *Encuestas*
  - *Discusiones dirigidas*
  - *Tormenta de ideas*
  - *Entre otras*
- *En el ámbito del curso se impulsa la realización de investigaciones que contribuyan al crecimiento y desarrollo de organizaciones locales.*
- *Se fomenta la integración y el intercambio fluido con otras cátedras y carreras de la UBA*
- *Los recursos didácticos que se utilizan son, básicamente:*
  - *Material bibliográfico, obligatorio y de consulta*
  - *Artículos y Papers*
  - *Bibliotecas*
  - *Enciclopedias virtuales*
  - *Espacios Web*
  - *Videos*
  - *Tests y casos prácticos*

## **5. Régimen de cursado y evaluación**

El régimen de cursado se ajusta en un todo a la normativa vigente de la Facultad.

Los procesos de transferencia de conocimientos se apoyan en múltiples herramientas:

- *Trabajos prácticos y resolución de casos, individuales y grupales, sobre temas puntuales o integradores de la materia.*
  - *El diseño de los casos prácticos quedará a criterio del profesor a cargo del curso. Podrá ser un caso integral o varios casos, y podrá ser sobre una organización real y/ o sobre situaciones hipotéticas.*
- *Participación en clase e integración. Se fomentará fuertemente la participación en clase y la integración de los alumnos, como medio que:*
  - ✓ *Aporta nuevas ideas*
  - ✓ *Clarifica ideas expuestas*
  - ✓ *Conecta la teoría con ejemplos o casos de la vida real*



- ✓ Da respuestas a preguntas planteadas
- ✓ Mejora el clima de integración y comunicación en el curso
- ✓ Orienta las discusiones hacia la problemática concreta de las organizaciones en el país
- *Presentaciones orales. Se realizarán breves presentaciones orales de los alumnos durante las clases, sobre temas clave de la materia, como medio para promover el desarrollo de las habilidades de presentación oral.*

La calificación final surgirá de una escala de 1 a 10, en la cual:

- *0 a 3 significará que el alumno ha reprobado la materia y deberá recursarla*
- *4 a 6, significará que el alumno deberá rendir un examen final adicional para aprobar la materia*
- *7 a 10 significará que el alumno promocionará directamente la materia sin necesidad de un examen final*

Dicha calificación final resultará del promedio de exámenes parciales. Específicamente, se tomarán 2 (dos) exámenes escritos, que el profesor dispondrá dentro del cronograma de clases. Se basarán en preguntas tradicionales a desarrollar, afirmaciones para evaluar y discutir, análisis crítico de textos y/o resolución de mini-casos. En caso de reprobado uno de ellos el alumno podrá rendir un recuperatorio, cuya nota reemplazará a la del parcial reprobado. El recuperatorio podrá ser bajo la modalidad escrita u oral, según disponga el docente a cargo. Si reprueba dos parciales o un parcial y su respectivo recuperatorio, al alumno le corresponderá insuficiente en la materia.