

MARZUOLI, STELLA MAR  
Especializacion en d



2013 72682

72682

MFN:
Class:
T, 834

72682



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECRETARIA DE POSGRADO

## ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

*La comunicación informal en las organizaciones*

*Conocimiento y utilización de las Redes Informales de Comunicación en las  
organizaciones como herramienta institucional.*

Alumna: Stella Mary Marzuoli

Directora: Mg. Norma Martinez de Perez

Año 2013

## Contenido

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>II. ANTECEDENTES</b> .....	5
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	6
<b>IV. METODOLOGIA</b> .....	7
<b>V. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
<b>1. Comunicación y Comunicación Organizacional</b> .....	8
<b>2. Comunicación Formal e Informal</b> .....	10
2.1 Comunicación Formal.....	11
2.2 Comunicación Informal: .....	12
2.3 Tipos de Comunicación Informal: radiopasillo, rumor, gravepine.....	14
<b>3. Historia</b> .....	18
<b>4. Redes</b> .....	21
4.1 Características.....	22
4.2 Aspectos distintivos de las redes formales e informales .....	23
4.3 Fortalezas y Debilidades .....	24
4.4 Personas claves .....	24
4.5 Gestión de redes personales.....	26
4.6 Principios para utilizar las redes .....	27
4.7 Análisis de redes sociales .....	28
4.8. Esquemas de flujos de comunicación informal .....	30
<b>5. Desarrollo de la comunicación en las instituciones según el liderazgo</b> .....	31
<b>VI. RESULTADOS DE LA OBSERVACION</b> .....	33
<b>VII. CONCLUSIONES</b> .....	36
Bibliografía.....	39
ANEXO I.....	42
ANEXO II .....	44

## I. INTRODUCCIÓN

En sus comienzos las organizaciones eran burocráticas y piramidales y las relaciones de poder jerárquicas y verticales. El enfoque tradicional de la burocracia reafirmó esta noción y destacó la unidad de mando y la equivalencia entre responsabilidad y autoridad en el diseño de cualquier organización.

Entre las décadas del 60 al 80 se impuso el modelo matricial, las demandas se fueron complejizando y las estructuras tradicionales no resultaban eficaces, con frecuencia producían duplicidad de tareas y estructuras generando ineficiencias y diferencias de criterios, esto llevó al desarrollo de modelos más complejos y uno de ellos fue el modelo matricial.

Cada trabajador en este modelo responde a dos jefes: uno funcional, especialista en la temática, coordinador y supervisor de las tareas desde el punto de vista técnico y otro jefe ejecutivo que se especializa en la unidad de negocio. Este tipo de estructura tuvo gran auge en las grandes multinacionales, y actualmente la mayoría continúa funcionando con ese modelo incluso en las organizaciones públicas de nuestro país. Este modelo no está exento de problemas, reportar a dos jefes distintos crea conflictos internos, sobre todo cuando ambos jefes proponen objetivos incompatibles.

En la actualidad con la aparición del email, los blogs, las redes sociales y otras herramientas de la economía del conocimiento el esquema matricial ha quedado desactualizado. Cuando un empleado necesita información crítica para llevar a cabo su trabajo, “puentea” las estructuras y busca el conocimiento a través de las redes informales.

La expansión de la tecnología y la profesionalización de las prácticas hacen de la comunicación una figura emblemática de las sociedades del tercer milenio.

En la actualidad vivimos en una “sociedad organizacional”, durante toda nuestra vida pertenecemos a alguna organización y pasamos mucho tiempo en ellas con la imperiosa necesidad de establecer vínculos a través de la comunicación, factor fundamental para su funcionamiento y permanencia, de acuerdo con lo planteado por Rosalinda Gámez Gastélum. (Gastélum, 2007)

La comunicación es una herramienta “imprescindible” para mantener esas organizaciones, las actividades se desarrollan por el intercambio de información entre los distintos niveles; “podemos entender la comunicación organizacional como el conjunto

total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio". (Gastélum, 2007)

Cornella (Cornella, 2003) sostiene que internet ha dejado la herencia de que lo importante ya no son los nodos o elementos, sino la conexión entre ellos. La novedad es que se empiece a interesar en la construcción de la teoría general de redes que nos ayuden a entender los comportamientos de los nodos y de sus interacciones, independiente del tipo de red de que se trate.

Como conceptualiza Gerald Goldhaber (2008), la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

La comunicación penetra todas las actividades de una organización y representa una importante herramienta de trabajo. Everett Rogers (Rogers, Everett, Agarwala y otros, 1997) explica como la comunicación proporciona un medio para tomar y consumir decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo mande.

En todas las organizaciones coexisten redes formales e informales de comunicación. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto, que es influido por el medio en el que se desarrolla.

El factor más significativo para un programa exitoso de comunicación con los empleados, es el liderazgo de quien ejerce la autoridad en la organización. El debe estar comprometido con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la institución.

El "empowerment" o empoderamiento es una nueva forma de administrar las organizaciones, integrando todos los recursos pero primordialmente el factor humano haciendo uso de una comunicación efectiva, brindando mayor autonomía a los empleados. (Mel.ean, 2008) La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Dentro de una organización hay redes formales que siguen una estructura jerárquica predeterminada que entrelaza a sus miembros y que se plasma en el organigrama de dicha institución y también coexisten redes informales que vinculan a sus miembros por una empatía natural que se genera entre ellos, independientemente del cargo o puesto que ocupen. En las redes informales surge una jerarquía paralela que excede lo preestablecido. Ambas operan en canales de comunicación y normas de funcionamiento distintos.

Los modelos de comunicación interna actuales exigen una revalorización de aquellos agentes productores de un discurso "no oficial" que habita dentro de la amplísima red tejida por las relaciones informales.

"Se plantea la posibilidad de mirarla como un elemento a tener en cuenta en la nueva organización que se está gestando bajo los conceptos de conocimiento, aprendizaje, interdependencia, trabajo en equipo, apertura y colaboración espontánea". (Olga Suarez, Claudia Ruiz, Luis Carlos Hincapie y Eva Cecilia Mendoza, 2012)

Según Alejandro Formanchuk (Formanchuk, 2010) aceptar estas redes informales como integrantes necesarios de la vida institucional será el primer paso para aprovechar su riqueza y transformarlas en una ventaja competitiva para la organización.

## II. ANTECEDENTES

Como visualiza (Hedebrand, 1989) estudiar el comportamiento de las personas dentro de una organización es un reto para los gerentes y directivos; hoy se considera una de las tareas más importantes. La organización debe propiciar ambientes de armonía, cooperación y solidaridad ya que el factor humano es determinante para alcanzar los logros propuestos por la organización. Las fallas de comunicación se producen siempre que se olvida que, el comportamiento de los individuos es el instrumento con el que la organización lleva a cabo sus propósitos.

La comunicación informal es una corriente dentro de la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Este canal permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la organización situadas en el mismo nivel jerárquico o entre personas situadas en distintos niveles jerárquicos pero con la misma autoridad. (P.M.Zayas-Aguero, 2010)

Las redes y los canales formales e informales de una organización “son complementarios” aunque no siempre conviven en forma pacífica, por este y otros motivos es necesario reconocer su existencia y registrarlos a través de mapas.

Las redes formales están plasmadas en los organigramas, el registro de las informales se hacen a través de mapeos con los que se forman los “sociogramas”. Para poder gestionar estas redes es necesario conocer su conformación y características.

La comunicación informal es también llamada grapevine, este término surge en la guerra civil estadounidense, cuando las líneas telefónicas se colgaban flojas de los árboles a manera de parra y como los mensajes que recibían en ocasiones eran confusos o erróneos se decía que procedían de la parra (grapevine). Hoy en día este término grapevine se aplica a las organizaciones pues se da de manera informal entre los empleados.

### **III.OBJETIVOS**

Objetivo general:

- Conocer el estado del arte en relación a la comunicación informal en las organizaciones.

Objetivo específico:

- Observar en una organización pública la manifestación de la organización informal y sus aspectos concomitantes.
- Indagar el nivel de conocimiento y utilización de la comunicación informal como herramienta.
- Establecer el conocimiento y el manejo de las redes informales detectadas en el ámbito del trabajo, además del uso que se le puede dar a esta información.

#### **IV. METODOLOGIA**

Se llevó a cabo una investigación exploratoria descriptiva basada en un estudio de caso.

Las etapas del trabajo fueron; en primer lugar se procedió a realizar una búsqueda documental sobre la bibliografía existente; se efectuó una revisión exhaustiva de artículos de frontera como así también de libros clásicos y nuevos en esta disciplina; con el objetivo de elaborar un marco teórico tendiente a ofrecer conceptos e información sobre la comunicación informal y las redes informales que se crean naturalmente entre la gente que trabaja junta conformando redes y por donde circula la comunicación informal; potencial, características, modo de operar, utilidad.

Se hizo un trabajo muestral; entrevistas en profundidad a cuadros de mando y encuestas a empleados de una organización del ámbito público de la ciudad de Río Cuarto para determinar el conocimiento y uso de la comunicación informal y las redes y el uso que se les puede dar a esta información.



## V. MARCO TEÓRICO

### 1. Comunicación y Comunicación Organizacional.

El término comunicación procede de la raíz latina “communis” cuyo significado es “poner en común algo con otro” y su raíz expresa comunión, participación, comunidad, algo que se comparte, se tiene o se vive en común.

La comunicación es una función básica para el desarrollo de los seres humanos. Es un proceso social, es una forma para que las personas interactúen con el grupo, la comunidad y la sociedad. (P.M.Zayas-Aguero, 2010)

En su “Teoría de la Comunicación Humana” Paul Watzlawick (Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don Jackson, 1985) afirma que “la comunicación es una condición inherente a la vida y el orden social que trasciende incluso a la propia voluntad de los individuos”, según esta teoría es imposible no comunicarse, porque la comunicación es un proceso social circular y permanente en el que las personas participan en todo momento, tanto si es deseado como si no.

Anolli (Anolli, 2012) sostiene que «la comunicación puede definirse como un intercambio interactivo observable entre dos o más participantes, dotado de cierto grado de complicidad y de intencionalidad recíproca, que permite anunciar y compartir un determinado recorrido de significados sobre la base de sistemas convencionales de acuerdo con la cultura de referencia». (Anolli, 2012)

La comunicación está inmersa en la cultura de las personas. Las actitudes, motivaciones, intereses, nivel educacional, profesión, capacidad, experiencia, sexo, tipo de pensamiento predominante y las competencias influyen en la calidad de las comunicaciones. (P.M.Zayas-Aguero, 2010).

Irene Trelles en su libro Comunicación Organizacional (Trelles, 2001, pág. 2) señala que “la utilidad de la comunicación organizacional está dada por las funciones que realiza en la organización”.

Las funciones de la comunicación en general son: **Informativa**, consiste en compartir significados. **Afectiva**: transmite y recepta emociones, sentimientos y vivencias, y **Regulativa**: en la comunicación hay que cumplir normas y valores, esta función está asociada al control y regulación de las personas.

Trelles (Trelles, 2004) resalta entre las funciones de la comunicación organizacional, la de investigar y exponer el estado de los procesos de la comunicación en los diferentes ámbitos de la organización, a esta función la llama descriptiva, la función

evaluadora es la que te permite conocer los elementos que influyen en los procesos de la comunicación. La función de desarrollo, es la que toma la información que se conoce de los diferentes lugares de la organización y la utiliza para mejorar lo que está mal y propone maneras para mejorar. (Trelles, 2004)

La comunicación organizacional la podemos definir como el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización. (Ansede Espiñeira, 2010)

A la comunicación hay que investigarla y gestionarla para contar con regularidades y mecanismos específicos y así poder resolver los problemas inherentes a su ámbito de interacción.

La comunicación Organizacional está caracterizada por la diversidad de enfoques; mecanicista, psicológico, sociológico, lingüístico, etc. En Estados Unidos y Canadá se identifica este tipo de comunicación como “Comunicación Organizacional”, en Europa se la denomina “Comunicación Institucional” mientras tanto que en América Latina se utiliza indistintamente ambos términos.

El enfoque mecanicista prioriza las redes formales de comunicación. La comunicación es vertical descendente, desde la dirección hacia la base, no hay interés en la retroalimentación, es un modelo unidireccional.

En cambio el enfoque psicológico coloca su foco de atención en el receptor y está más identificada con la escuela organizacional de relaciones humanas en las que se considera al sujeto como un ser social, cuando se aplica esta concepción se hace foco en las redes informales, tiende a considerar la influencia del entorno interno, entre sus limitaciones esta la sobredimensión de los aspectos informales.

La comunicación asume un rol protagónico; es un enfoque sinérgico y generalmente se logra un equilibrio entre las redes formales e informales de comunicación.

En las organizaciones la comunicación puede servir para facilitar o bloquear los procesos de trabajo. Las conductas que facilitan la comunicación en el trabajo son aquellas orientadas a los problemas y no a las personas como por ejemplo brindar o pedir colaboración.

Las conductas que la bloquean son las que expresan criterios evaluativos como amenazar, manipular, generalizar, culpar, ordenar.

La comunicación en las organizaciones es un proceso complejo, no se puede limitar a impartir disposiciones, tiene que haber retroalimentación.

La Comunicación Organizacional tiene diversas funciones, usualmente se analizan en función de su utilidad: las de producción, innovación y mantenimiento.

La de producción es la que utiliza los mensajes donde se informa a los empleados cómo realizar sus trabajos, capacitación, orientación, resolución de problemas, ideas, sugerencias, etc.

La de innovación entraña una práctica, o un objeto que se percibe como nuevo dentro de la organización. Puede referirse a la innovación en la organización o de la organización.

La función de mantenimiento incumbe a los espacios de socialización y comprende el contacto a través de la información oportuna, amplia y puntual; la que genera mejores relaciones interpersonales y una identificación con la organización.

Según Manuel Tessi, (Tessi, 2012) “Las organizaciones no necesitan que sus integrantes memoricen mensajes. Las organizaciones necesitan intercambios comunicativos que minimicen la contradicción dentro del trabajo y maximicen la coherencia.” Al decir de Tessi esta coherencia debe ser Institucional, que es la que parte del cuerpo Directivo, Interpersonal, que la generan los jefes de equipos e Individual a partir de cada colaborador.

## 2. Comunicación Formal e Informal.

Hay dos formas de relacionarse en las organizaciones; a través de la comunicación externa: que es la transmisión de información que se realiza con personas y grupos del exterior de la organización y la interna: que es la que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma.

La comunicación interna según Kreps (G.L.Kreps, 1990) es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.

La Porte (J.M.Laporte, 2001) propone una definición operativa entendiéndola como “la que favorece relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que generan la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida”. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo y llevar a cabo de la mejor manera su misión.

Está considerada como una herramienta de gestión, ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Sus objetivos son contar a su público interno lo que la propia organización hace, lograr un clima de involucramiento e integración de las personas e incrementar la motivación y la productividad.

La comunicación interna ideal se caracteriza porque la dirección hace lo que dice; en aquellas organizaciones donde la dirección dice mucho y hace poco se pierde la confianza en la comunicación.

La comunicación Interna está orientada a lograr dos metas. A) Colaborar con el logro de los objetivos tanto de la institución como del público interno y B) evaluar las actitudes y opiniones de ese público interno reforzando las que favorecen el logro de los objetivos institucionales y modificando las que los alejan de las metas.

La planificación de la comunicación favorece la coordinación de esfuerzo y la optimización de los recursos, aumenta el nivel de participación de los integrantes de las organizaciones a partir del uso planificado de determinados canales para el logro de objetivos específicos potenciando la participación en la toma de decisiones.

Las ventajas de una buena comunicación interna son:

- ✓ Hace sentir a sus miembros partícipes de la organización a la que pertenecen porque conocen sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc.
- ✓ Hay más posibilidades de participar en todos los procesos y acciones.
- ✓ Se consigue una mayor motivación.
- ✓ Tendrán mayor información para la toma de decisiones.

- ✓ Transmitirán sentido de pertenencia, creando cohesión entre los miembros de los equipos.
- ✓ Estarán formados e informados para mejorar su trabajo y serán más eficientes.
- ✓ La organización se convertirá en una entidad transparente.

Inconvenientes por la falta de comunicación interna:

- ✓ Rumorología: radio pasillo.
- ✓ Secretismo: cuando la información es poder, nadie informa.
- ✓ Desmotivación: los miembros de la organización no se involucran.
- ✓ Apagafuegos. Actuamos solo en caso de conflictos.
- ✓ Conflictividad: no comunicar correctamente puede generar malos entendidos y conflictos.
- ✓ Exaltación o crítica: Lo poco que se comunica es para alagar o criticar al interlocutor.
- ✓ Incoherencia: no se corresponde lo que se dice con lo que realmente se hace
- ✓ Técnica parapeto: la realidad no es buena y se oculta.
- ✓ Autobombo: informar solo lo bueno y de manera exagerada, nunca se manifiesta lo que hay que mejorar.

Coexisten dos formas de comunicación interna: la formal y la informal. Es muy importante destacar que las organizaciones modernas están integradas por una textura social de seres humanos en donde es necesario que exista una estructura con jerarquías necesarias para que se lleven a cabo los fines de la organización. La comunicación circula a través de canales, estos canales forman redes de comunicación y de acuerdo a su origen o construcción son formales o informales.

## 2.1 Comunicación Formal

Las redes formales de comunicación son aquellas que entrelazan a los miembros de una organización siguiendo la estructura jerárquica o predeterminada a través del organigrama. La comunicación que se establece a través de estas redes sigue cuatro trayectorias:

**Descendente:** es la más utilizada por los líderes y gerentes de las instituciones, proviene de un nivel superior a otro inferior, sirve para asignar metas, proporcionar instrucciones, información, establecer políticas y procedimientos, etc. Esta comunicación es conocida por todos y si se transmite correctamente resulta eficaz, hay que hacer el esfuerzo de adecuar el mensaje al destinatario, puede generar respeto y confianza si el destinatario lo percibe como veraz, tiene como inconvenientes la sobrecarga informativa, bajo nivel de confianza en los superiores jerárquicos, inoportunidad del mensaje, confianza excesiva en la comunicación escrita.

**Ascendente:** es la que fluye de un nivel inferior hacia los superiores y sirve de retroalimentación a los niveles jerárquicos, los temas que abarca son: asesoramiento, planteo de temas que atañen el día a día de la empresa, sugerencias, quejas transmisión de datos, cartas de empleados, opinión sobre superiores; es la más difícil y menos utilizada, ciertos problemas la obstaculizan como por ejemplo las dificultades de índole personal para dirigirse a sus superiores de algunos empleados, para no quedar mal ciertos empleados bloquean la información negativa y solo hacen llegar la positiva, pero también es una fuente de retorno informativo que estimula la participación y el compromiso e intensifica la cohesión del grupo cuando es utilizada adecuadamente.

**Horizontal y Diagonal o Transversal:** La comunicación horizontal fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel, la mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente posible de trabajo en común, haciendo partícipes a todos en el proceso. La comunicación Diagonal o transversal circula entre miembros de la organización que no pertenecen al mismo nivel ni cumplen el mismo rol; estos recorridos favorecen el contacto con distintos niveles, departamentos o áreas y sirven para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación aunque pueden crear conflictos con los jefes que intervendrían en una comunicación descendente. Tiene tres grandes funciones: la coordinación de tareas, el intercambio de información y la resolución de conflictos. La desconfianza, la rivalidad y en algunos casos la agresividad son cuestiones que en determinadas circunstancias bloquean la comunicación horizontal, también puede suceder cuando hay falta de actualización en algunos empleados. La falta de motivación por parte de los niveles jerárquicos es otro motivo por temor a que sus funciones se vean afectadas.

## 2.2 Comunicación Informal:

Surge de las relaciones sociales que se generan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que circula en las organizaciones.

Se define como el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización y expresa la tendencia humana a interactuar, a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protege al individuo de la soledad y del anonimato y le permite desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece. (Olga Suarez, Claudia Ruiz, Luis Carlos Hincapie y Eva Cecilia Mendoza, 2012)

La comunicación informal es una corriente dentro de la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. Es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos. (P.M.Zayas-Aguero, 2010)

Se produce de manera espontánea y no obedece a patrones de comportamiento establecidos por la organización. Este tipo de comunicación a veces es visto como algo desfavorable sobre todo cuando circula en forma de rumor, que es una forma negativa de la

misma, pero si se la conoce y presta la debida atención se pueden obtener beneficios de ella.

Este tipo de comunicación se ha revelado como muy necesaria para fomentar la integración de las personas en la organización, a través de la socialización en el grupo y la participación en el mismo, contribuyendo con esto a una mayor identificación con la organización y una mayor cohesión interna.

Las redes informales por donde fluye la comunicación informal vinculan a sus miembros obedeciendo solo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del organigrama, sin tomar en cuenta las jerarquías, como dice Alejandro Formanchuk (Formanchuk, 2010) “emerge una jerarquía paralela “que puede visualizarse a través de un sociograma. Aunque hay organizaciones que desalientan la formación de estas redes, como por ejemplo las organizaciones muy verticalistas (militares, religiosas) siempre surgen y desbordan las preestablecidas. Es imposible no encontrarlas en las diferentes organizaciones, aunque a veces están más ocultas en unas que en otras, debido a la presión que ejercen los directivos. Se forman en torno a las relaciones sociales de sus miembros por afinidad.

La comunicación informal aparece cuando la comunicación formal es insuficiente, no siguen una dirección establecida, pueden tomar cualquier recorrido, incluso saltar niveles de jerarquías. Estas redes no son planeadas, desbordan las estructuras y abren canales alternativos. No solo interpretan y reinterpretan la información oficial sino que producen su propia información, este rasgo es el que más molesta a las gerencias.

Algunos autores (Jorge Moret y Carlos Arcila, 2011) llaman a los integrantes de las redes de comunicación informal como a sus intérpretes “red cultural” cuya jerarquía oculta se va a manifestar en toda la cultura organizacional.

Algunas de las causas por las cuales se generan son:

- ✓ Tienen a crearse alrededor de las relaciones formales, es lógico que las relaciones formales se desestructuren y vayan ampliándose perdiendo la rigidez y formalidad con el tiempo.
- ✓ La excesiva formalidad de las relaciones laborales va dando lugar a situaciones de escape con bromas y charlas paralelas al trabajo.

En exceso esta situación puede llevar al descontrol y a la comunicación inexacta o imprecisa.

Hay dos agentes que hay que tener en cuenta para la comprensión de la comunicación informal interna en las organizaciones. Los líderes informales y el rumor.

Los líderes informales poseen gran poder en las organizaciones, pero en la gran mayoría no son reconocidos en las estructuras formales, generalmente tienen un deseo extremo de poder y reconocimiento social, convirtiéndose en centros de referencia obligatoria para los demás sujetos de la relación laboral que los buscan para obtener información o ayuda para su trabajo.

Según Kreps (Kreps, 1990) estos líderes tienen una personalidad maquiavélica, acumulan información necesaria en la organización y luego la intercambian por favores con lo que van desarrollando su gran capacidad para influir en los grupos.

Estos líderes no tienen interés en difundir mentiras, cuidan su reputación como fuente de información fidedigna, desean mantener su credibilidad. La Dirección puede obtener información de estos líderes para conocer lo que sucede diariamente en la organización. También pueden usarlos para difundir información formal de forma rápida y eficiente o para reforzar la comunicación ya emitida por los canales formales, además para derribar rumores.

El rumor va a ser desarrollado en el punto siguiente.

### 2.3 Tipos de Comunicación Informal: radiopasillo, rumor, grapevine

K Davis en su libro “Management and the grapevine”(1953) define a los grapevines como “la comunicación que no sigue los circuitos oficiales de la organización sino que fluye de forma espontánea en el curso de las interacciones cotidianas”

Los **grapevine** tienen como características destacadas:

- Se difunden con gran rapidez; esto se debe a que no siguen los canales de difusión estandarizados y poseen poder de transmisión personalizado, el mensaje se mueve a la velocidad que le imprimen los comunicantes. Walton sostiene que es la modalidad informativa más veloz para difundir mensajes entre los miembros de una organización.
- Se los considera exactos en un 80%, aunque cuando circulan por contextos dominados por la ansiedad y la excitación o su contenido es de gran importancia para los involucrados la información puede quedar deformada, también puede ser utilizado para emitir rumores lo que se llama “intoxicación informativa”.
- Contienen mucha información: que en la comunicación formal sería difícil o inconveniente instalar.
- Ofrecen una red óptima para difundir ciertos mensajes difíciles de transmitir. Son facilitadoras de relaciones humanas. Viene determinada por el feedback. Son facilitadores del trabajo porque gracias a dicha comunicación se aclaran algunas de las directrices emitidas por los superiores y no comprendidas del todo por los subordinados.
- los grapevines se arraciman. Cada difusor la transmite a varios receptores, de estos no todos retransmiten la información pero los que lo hacen, retransmiten a su vez a varias personas (Jaume Almenara Aloy, Marina Romero Delgado, Xavier Roca Paz, 2005)

Al no seguir los canales formales desarrolla necesariamente su propia estructura social, que se manifiesta en grupo de amigo, de intereses culturales, deportivos, etc. que se desarrollan entre miembros de la organización. Esto puede constituir una forma de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia y así mejorar el ambiente laboral.

Con los beneficios de la comunicación informal también se encuentran algunos inconvenientes como pueden ser “**los rumores**” que se definen como una información vaga y confusa procedentes de fuentes no exactamente identificables, corren a través de canales informales dando lugar a una información no oficial que se difunde por toda la



organización y que la afecta. Surgen como respuesta a situaciones que para los miembros de la organización son importantes y se están tratando ambiguamente y generan ansiedad.

En 1944 Knapp lo definía como “una proposición para creer un tópico que se había difundido sin verificarse de forma oficial”, lo comparaba con los mitos y las leyendas, ya que los veía como una comunicación especial dentro de la sociedad, los catalogaba de informales.

“Un rumor es una información falsa o tendenciosa, aparentemente inocente pero hábilmente manipulada, que intoxica y entorpece la comunicación entre la gente, destruyendo la confianza y enrareciendo el ambiente. Un potente virus que es capaz de provocar una verdadera epidemia que desestabilice una organización.” (Cortes-Ferran, 2008)

Suele empezar con un simple comentario, que se transmite de persona a persona, con pequeñas alteraciones que van cambiando su significado y magnificando su virulencia y su potencial destructor.

Los rumores para ser tales tienen que cumplir una serie de requisitos como la necesidad de ambigüedad en la información y que la temática sea algo suficientemente importante. Si son exactos dejan de ser rumores y pasan a ser información cierta, lo mismo si no es ambigua, cuando la información es clara y se conoce con certeza la fuente ya no es un rumor.

En contraste con otro tipo de información el rumor siempre es sobre temas de actualidad y están destinados a convencer aunque no se haya verificado su veracidad. El rumor surge de la desinformación.

Un aporte importante al tema lo dio Chorus en 1953, además de que se debe transmitir de persona a persona y por vía oral, también influye el sentido crítico de cada uno, la dimensión moral y la responsabilidad. Si aumenta el sentido crítico disminuye el rumor hasta su disipación y si disminuye el sentido crítico el rumor aumenta.

Lo más característico del rumor son las condiciones en las que se inicia y circula. Imponiéndose un proceso de transmisión y repetición que no es mecánico, ni repetitivo, sino que se pierde lo esencial, proceso que redirige incesantemente una noticia en un espacio y un tiempo determinado, augurando las premisas de un grupo o colectivo, aunque su forma sea cambiante y provisional aunque sea en un primer momento. (Reumaux, 2012)

El rumor se puede definir también como un intercambio verbal interactivo y circunstancial de conocimiento enfocado en una cuestión de interés general a diferentes niveles, que se produce en situaciones donde lo desconocido e incomprensible dan la oportunidad de reinventar, si es necesario, nuestro universo de experiencias, adquiriendo forma a través del boca a boca o de oídas.

Según Ferrán Ramón Cortes, conviene distinguir entre dos tipos de rumor: los rumores personales, y los rumores profesionales. Los primeros suelen ser intencionados: alguien, lanza un comentario malicioso sobre un tercero, con la intención de producirle algún daño, y este comentario se propaga incontroladamente en forma de rumor hasta conseguir objetivo.



Los segundos, la mayoría de las veces no son malintencionados. Se pueden crear accidentalmente por la diferencia de información entre el emisor y el interlocutor o por el miedo. En el caso de la diferencia de información, al tener información que el interlocutor no tiene puede provocar una especulación que acaba en rumor.

En cambio en el caso del miedo cambia el mecanismo, proyectamos nuestro miedo en forma de rumor anticipando los peores escenarios, lo hacemos para combatir nuestro temor con un desmentido.

Existen en todas las organizaciones los “oportunistas del rumor”, que utilizan el rumor para captar la atención de los demás y generar adhesiones, y no se dan cuenta que lo único que crean es recelos y desconfianzas.

Hay escenarios en las empresas en que los rumores suben su intensidad, como por ejemplo en momentos de crisis, que se generan como proyección del miedo y necesitan un mayor esfuerzo por parte de las organizaciones para controlarlos.

Hay otros contextos en que también se crean ámbitos apropiados para la generación de rumores como es el desanimo, la desmotivación y la falta de cohesión interna van formando ambientes tóxicos ideales para la formación de rumores como exteriorización del descontento.

En todos los casos el nivel de los rumores son un buen indicativo para comprobar la salud comunicativa: más rumores, peor salud.

Los rumores son un poderoso canal de comunicación en la organización, muchas veces con información funesta o desviada.

Como medidas de prevención básicas para evitar los rumores se recomienda:

- a. Impedir que los rumores se conviertan en normas.
- b. Los actos y las palabras de los directivos de las organizaciones deben tener la mayor coherencia posible, esto ayuda a mantener la confianza y credibilidad.
- c. Mantener la comunicación formal actualizada en forma regular.
- d. La comunicación formal debe ser ajustada a las necesidades de los receptores.
- e. La comunicación formal debe ser directa y por distintos medios, electrónicos, papel, carteleras.
- f. Establecer un medio de preguntas y respuestas.
- g. En caso de que se produzcan cambios en la organización, mantener informado al personal.

Cuando el rumor ya existe hay que tomar la decisión de desmentirlo o desacreditarlo, o en caso de ser verdadero:

- a. Confirmarlo o plantear que parte del rumor es verdadera.
- b. Evitar respuestas “sin comentarios”, en caso de ser absolutamente necesario explicar porqué.

- c. Refutar los rumores falsos y a través de los niveles jerárquicos adecuados.
- d. Refutar los rumores falsos con mensajes: claros, concisos y recordables.
- e. Refutar un rumor falso con la verdad.
- f. Refutar un rumor falso con mensajes coherentes.
- g. Desacreditar un rumor es más lento, más sutil y menos evidente, pero mucho más efectivo si se basa en hechos y no en palabras.

Para que los chismes no perjudiquen el clima laboral es necesario mejorar la comunicación interna y compartir las novedades con los empleados. (Saralegui, 2012). Además de utilizar las herramientas internas con las que puede contar una organización como por ejemplo la intranet, mail, carteleras, reuniones de trabajo, etc.

Formanchuk (Formanchuk, 2010) aconseja mejorar las prácticas en las organizaciones para disminuir los rumores, porque según él generalmente se generan por injusticias o favoritismos.

Ramón-Cortés (Cortés-Ferran, 2008) en su libro Virus aconseja:

- 1- Actuar con rapidez: anticiparse y contrarrestarlo con datos reales.
- 2- Cortar la cadena para evitar que continúe propagándose.
- 3- Desinfectar en profundidad: detectar las fuentes y eliminarlas, concientizar a los empleados del daño que ocasionan.

Algunos rumores también pueden resultar beneficiosos para la organización:

- Pueden actuar como un primer sistema de advertencia; transmitiendo las malas noticias antes de que se hagan públicas.
- También pueden ayudar a que se consoliden sentimientos de amistad, alivien tensiones y estrés.
- En el caso de los directivos pueden lanzar burbujas y recibir respuestas inmediatas sobre las reacciones de los subordinados.

A pesar de lo antes expuesto, en general se tiene una idea negativa del rumor debido a que afecta la productividad.

### 3. Historia

En la Era Industrial primaba el trabajo en serie, la división del trabajo y la especialización funcional, el estilo de liderazgo estaba basado en el control cuantitativo y estadístico de la gestión; su premisa era la excelencia operacional.

Actualmente parece que existe consenso entre los expertos en que se están produciendo una serie de profundas modificaciones que afectan la habitual relación entre empleados y organización. Una de las principales causas es la implementación de nuevas técnicas de gestión.

El surgimiento de un nuevo esquema de organización va acompañando un proceso de articulación y organización en la gestión de las tecnologías de la información y comunicación que producen la aparición de nuevas formas de interacción como puede ser el de trabajo en red que básicamente está asociado a una modalidad de interactuar en forma cooperativa, de crear puentes, flujos de información y comunicación compartidos hacia un propósito común. (Lira, 2009) Son las organizaciones 2.0.

La comunicación en las instituciones juega un papel fundamental y esto es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles, cada individuo tiene un rol comunicativo.

Actualmente se está operando una transformación en las organizaciones, hay un nuevo paradigma organizativo, que se origina en la reestructuración de las empresas capitalistas a partir de los 70, se incorporan nuevas estrategias de producción y distribución y se lo denomina toyotismo, se origina en el sector automotor. Sus principios son: cero productos almacenados, cero defectos y organigramas planos, con amplia autonomía de las unidades y trabajadores (empowermet). Estas organizaciones se articulan en redes. (Castells, 1997)

Esto significa que pasamos de la Economía Industrial a la Economía Digital en estos últimos 20 años; la diferencia más importante entre estas dos economías es la forma en que la gente interactúa unos con otros en su lugar de trabajo. Hoy en día nuestro mundo está muy interconectado, ya no funcionamos como una línea de montaje sino como una red y las comunicaciones interpersonales se están convirtiendo en los activos más importantes de una organización. Estas son las organizaciones 2.0 con un modelo descentralizado, potenciado por la tecnología y enfocado hacia el individuo con esquemas flexibles de trabajo.

La gestión por organigrama está decayendo según Robert Cross (Robert Cross, Andrew Parker, 2004), y esto se debe a que el 65% del trabajo que se lleva a cabo se realiza

a través de la interacción personal a través de redes informales de personas unidas por un interés común.

Han surgido las organizaciones 2.0 y hay tres factores claves que las identifican según Ballesta: El autodesarrollo Profesional, Implementación de Redes Sociales y Ambientes colaborativos de trabajo para gestionar conocimiento y potenciar la innovación

Según Octavio Ballesta (Ballesta, 2011), especialista en Estrategias Corporativas, Desarrollo Profesional y Talento por Competencia el experto marca las tendencias de las organizaciones que evolucionan a organizaciones 2.0:

- a. Las organizaciones tienden a conformarse como una red interdependiente de colaboradores, los clásicos organigramas van siendo desplazados por grafos de influencia social.
- b. El curriculum ya no es el elemento central en el reclutamiento de personal, se puede percibir a bajo costo si el candidato acredita las competencias, habilidades y destrezas necesarias para insertarse en la organización a través del uso de las redes sociales.
- c. La nueva modalidad del teletrabajo. El fácil acceso desde distintos dispositivos y la mayor flexibilidad que obtiene el trabajador con esta modalidad integrando su vida personal y laboral, además del bajo costo disminuyendo alquileres de oficinas y viajes.
- d. Implementación de ambientes colaborativos de trabajo. La preponderancia de departamentos estancos, dueños del conocimiento que generan y apropiación de datos, cede ante ambientes colaborativos con profesionales multidisciplinares.
- e. Un estilo de liderazgo descentralizado. La centralización del poder en un pequeño grupo cede ante el poder ejercido desde distintos grupos donde surgen dirigentes que lo ejercen por sus competencias adquiridas y tienen un radio de influencia limitado.
- f. La brecha generacional como catalizador del cambio. Las generaciones jóvenes aportan la implementación de trabajos desde la virtualidad y la mayor toda su experiencia en el negocio.
- g. Gestión de tecnología. RRHH puede asumir un rol preeminente gestionando este proceso de incorporación de tecnología que impacta en la forma de comunicarse, interactuar, influir, aprender, decidir y operar en una organización.

Estas tendencias marcadas por Ballesta (Ballesta, 2011) se ven reflejadas en algunas decisiones tomadas por multinacionales como Atos de EEUU, quien tomo la decisión de dejar de usar el email entre sus empleados, el motivo que aduce es la pérdida de tiempo y por lo tanto de productividad que representa su uso. Atos va a reemplazar los emails por mensajería instantánea desde una plataforma similar a facebook, evolucionando a una organización 2.0.1

Hasta hace pocos años, no se había planteado la existencia de nexos de unión significativos entre estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos. (Fuentes, 2012) Esta autora también analiza el hecho de que se ignore la influencia de los trabajadores en el proceso de creación de valor. La misma marca también la importancia de tener la convicción de que los recursos humanos marcan la diferencia en los resultados

---

<sup>1</sup> "El principio del in del e mail" [www.abc.es](http://www.abc.es)

organizacionales como punto de partida para gestionarlos y dice “cuando la integración entre el departamento de recursos humanos y la dirección de la empresa es total nos encontramos ante la denominada Dimensión Integradora, en cuyo caso el departamento de recursos humanos se configura como parte activa y fundamental en la toma de decisiones” (Fuentes, 2012)

#### 4. Redes

El concepto de red en referencia a cooperación se remonta a los orígenes del hombre, el ser humano no podría haber enfrentado un medio hostil sin colaboración, quien paradójicamente también tuvo que competir por sobrevivir. La asociación y la competencia son dos hitos que acompañan las formas organizativas.

El término de red implica un conjunto de personas que se conectan a través de relaciones sociales y que pueden generar vínculos fuertes o débiles.

“La eficacia real de las redes depende de cómo las personas que saben que están conectadas a otras personas que conocen, también están conectadas a personas que usted no conoce” (Mikolaj Jan Piskorski , Sandra Davis, 2004)

El organigrama informal remite a la idea de una red de influencias no previstas en el diseño racional. (Molina, 2011)

Los estudios de análisis de redes en organizaciones han recogido básicamente tres tipos de relaciones: relaciones de trabajo, relaciones de amistad y relaciones de consejo (ocio, relaciones fuera de la organización) (Molina, 2011) La suma de las tres deberían formar el sociograma.

“En las mejores redes cada empleado es reconocido por sus conocimientos.” (Robert Cross, Andrew Parker, 2004)

Las redes informales son redes que forman las personas que trabajan juntas en forma natural, son una combinación de redes sociales, grupos de pares y redes profesionales, que conforman una sola.

Según Rob Cross (Robert Cross, Andrew Parker, 2004) en una red informal la gente comienza a trabajar junta porque tiene intereses en común, no porque es una obligación. Trabajan juntas porque encuentran beneficios para hacerlo. Las personas se unen a una red informal por el valor del conocimiento que reciben y las relaciones personales que construyen.

Siguen las reglas básicas de cualquier red social: se involucran fuertemente, son altamente interactivas y muy difíciles de controlar desde el exterior.

El trabajo en red está asociado básicamente a una modalidad de interactuar en forma cooperativa, de crear puentes, flujos de información y comunicación compartidos hacia un propósito común (Lira, 2009) y especialmente las redes informales se encuentran dentro del ámbito de las relaciones interpersonales, estas redes están consideradas muy dinámicas, espontáneas y de difícil control debido a que es el personal fuera de toda rigidez laboral que las establece.

#### 4.1 Características

Según Cross las características más saludables de las redes informales son:

- Se seleccionan a sí mismos: no se puede forzar la entrada o exclusión de un miembro.
- Son leales a la causa: una de las razones por las cuales se forman las redes informales es para hacer eficientes los cuadros de la organización que son ineficientes.
- Se autocontrolan, ejercen el poder de policía interno: los problemas se resuelven por los participantes.
- Son autosuficientes y resistentes: ellos no necesitan un permiso para existir o gestionarse.
- Funcionan como tribus de menor jerarquía: el liderazgo es fluido y se alterna de acuerdo a temas de discusión y las competencias de los individuos.
- Son brillantes: debido a que se basan en competencias y se desarrollan en la colaboración y la interacción de un porcentaje mayor de inteligencias colectivas más accesibles y participan en el juego.
- Los líderes están al servicio del grupo en vez de mandar al grupo: el ego juega un papel mucho menor ya que la red no tolera entregar el poder a un solo miembros.
- Son sutiles y elusivos: si Ud. es una amenaza para ellos, o trata de controlarlos abiertamente se pasan a la clandestinidad y lo evitan.
- Son poderosos: porque están dedicados, son creativos, inteligentes, innovadores, resistentes y flexibles y cuentan con el apoyo de su gente.
- Sus centros de influencia a menudo no son los autorizados por la organización: habilitan solo a aquellas personas que han demostrado competencias en un área. Temas como la política de la oficina o la antigüedad tienen poca influencia en la red.

#### 4.2 Aspectos distintivos de las redes formales e informales

	Redes Formales	Redes Informales
Objetivos Principales	Beneficios, eficiencia, servicio.	Satisfacción y seguridad de los integrantes.
Origen	Planificadas por la organización, basada en el organigrama.	Espontáneas
Influencia sobre los integrantes	Posición de autoridad, recompensa monetaria	Personalidad, destreza.
Comunicación	Flujo de los niveles superiores a los inferiores, utilizan canales formales.	De persona a persona, rumores, utilizan canales informales. Telarañas.
Líder	Designado por la organización.	Surge del grupo.
Relaciones interpersonales	Establecidas por el flujo de trabajo.	Se desarrollan espontáneamente.
Control	Basado en amenazas y el uso de recompensas monetarias.	Por medio de sanciones sociales estrictas.
Funcionamiento	Relativamente estático.	Son flexibles, dinámicas, rápidas y transmiten la información con bastante exactitud.
Funciones	Organizar el flujo de trabajo.	Controlan los integrantes del grupo de trabajo. Controlan las condiciones de existencia dentro de un contexto de una organización. Actúan como mecanismo para la expresión de las relaciones personales.



### 4.3 Fortalezas y Debilidades

	fortalezas	debilidades
Redes formales	Las autoridades de la organización controlan lo que se comunica. Pueden transmitir información a todos los integrantes de la organización.	Sobrecarga informativa A veces son muy lentas en transmitir la información.
Redes informal	Son rápidas. Alto grado de selectividad y discriminación. Son exactas en un 80%. Contienen mucha información. Su difusión no sigue una serie en cadena.	Puede producir información inexacta e imprecisa. A veces son utilizadas para propagar rumores falsos.

Fuente: con datos de Robert Cross y Andrew Parker, aporte de la autora

### 4.4 Personas claves

Gran parte del trabajo en las organizaciones se realiza a través de redes informales, es decir por contactos personales y no a través de la jerarquía organizativa tradicional.

Rob Cross y Laurence Prusak después de 5 años de analizar redes informales en más de cincuenta organizaciones han identificado cuatro actores cuya participación es fundamental para la productividad de cualquier organización. Y a pesar de su gran importancia dentro de la organización la mayoría de las veces son invisibles a los directivos.

Para evitar este desconocimiento y poder gestionar estas redes a favor de la organización lo indicado es sacarlas a la luz, la forma de explicitarlas es a través de un “análisis de redes sociales” que es una herramienta gráfica que diseña las relaciones de una organización.

Cuando se trabaja en estructuras sociales desconocidas existe un alto riesgo de tomar decisiones erradas, por lo que es importante invertir tiempo y recursos en identificar los

<sup>2</sup> Fuente: con datos de Robert Cross y Laurence Prusak, aporte de la autora

actores claves y entender las relaciones sociales existentes entre ellos, así también establecer alianzas con socios que gozan de buena reputación en el sector incrementa la posibilidad de éxito. (Clark, 2006)

Como explica Clark uno de los recursos que circulan por las redes es “información”, y para acceder a estos recursos los actores forman vínculos con otros actores formando clusters y por supuesto que las personas que tienen mejores posiciones dentro de la red tienen mayor información, los actores que tienen mayor cantidad de información pertenecen a varios clusters y esto les da un cierto poder.

La inversión en redes sociales para tener acceso a recursos se llama construcción de capital social.

Los **conectores centrales** que conectan entre sí a la mayoría de las personas de una red informal, generalmente no son los líderes formales pero saben quién puede facilitar el conocimiento o la experiencia esencial que la red necesita para llevar a cabo el trabajo.

Cuando se analizan los gráficos, estos son los primeros que llaman la atención porque es la persona con la que todos los integrantes de la red hablan. Es importante compensar de manera explícita a estas personas.

Fluye mucha información importante a través de ellos. Deben ser reconocidos por las organizaciones y recompensados aún cuando no sea una tarea formal.

A veces algunos conectores centrales forman cuellos de botellas ya sea porque tienen mucho trabajo propio y el ser conectores les insume mucho tiempo impidiéndoles terminar a tiempo el trabajo formal o porque utilizan esta función dentro de la red para beneficio propio. Estos inconvenientes no quedan explicitados gráficamente cuando se representa la red.

Cuando estos conectores retienen información conscientemente o indisponen a compañeros entre sí, es el momento de actuar de la dirección modificando el sistema de incentivos, rediseñar los puestos de trabajo rotar a las personas por diferentes puestos.

Los **ampliadores de fronteras** interconectan una red informal con las demás partes de la organización o con redes similares de otras organizaciones. Son como “embajadores itinerantes” que recogen información de una zona más amplia que el grupo que conforman principalmente fomentan conexiones con personas de afuera del grupo.

Su rol es muy importante cuando se necesita compartir expertizaciones que la misma red no posee.

Los ampliadores de fronteras son pocos frecuentes y se encuentran en número limitado en los grupos, esto se debe a que hay pocas personas con rasgos de personalidad, contactos sociales y conocimientos intelectuales necesarios para ser aceptados por grupos disímiles. Estas personas tienen que desarrollar sus contactos fuera del lugar de trabajo y frecuentemente fuera de los horarios habituales, esto no siempre es entendido en las organizaciones. Los altos directivos pueden comprobar la actuación de estos empleados por medio de los gráficos de redes, especialmente su relación con otros conectores centrales. Una organización al reconocerlos puede obtener muchos beneficios.

Los **intermediarios de información** mantienen unidos los diferentes subgrupos de una red informal. Son necesarios para mantener la red, tienen la misma importancia de los

conectores centrales pero sus conexiones muchas veces son indirectas, esta es su característica principal.

Los **especialistas periféricos** a quienes cualquier miembro de una red puede acudir en busca de experiencia especializada. Prestan el servicio de expertos, son muy importantes en una red, aunque muchas veces los altos mandos no los valoran justamente porque no se integran e intentan que socialicen y si no lo hacen prescinden de ellos. Muchas veces estos especialistas son de carácter solitario o necesitan usar casi la totalidad de su tiempo en mantenerse a la vanguardia del conocimiento y esto les impide socializar, si lo hacen pierden su nivel.

#### 4.5 Gestión de redes personales

Una forma de fomentar la conectividad entre el personal es mostrarles panorámicas de sus propias redes como forma de identificar los puntos débiles donde se debe trabajar más para mejorar las relaciones. Se pueden analizar muchas características pero para mejorar las conexiones las dimensiones más importantes son: lo primero que tienen que determinar es si se relacionan con personas de adentro o de afuera de sus áreas funcionales, la segunda es valorar la importancia que le dan a las jerarquías, la antigüedad y la ubicación. En tercer lugar valorar cuanto hace que conocen sus conexiones, en cuarto lugar determinar si sus conexiones son el resultado de encuentros programados por agenda o encuentros casuales en pasillos o lugares de descanso. Por ejemplo al conocer las conexiones podemos analizar los flujos de información y si contamos con toda la información necesaria al tomar decisiones o llevar a cabo una tarea.

Según los estudios realizados por Cross y Prusak han descubierto que las personas con solidas relaciones personales están más satisfechas con sus trabajos y le dedican más tiempo a la empresa que los que tiene redes más débiles.

El conocimiento de los integrantes de estas redes y los lugares que ocupan en las organizaciones puede llevar a apreciar y retener a los empleados más valorables como parte de la gestión de las mismas o fomentar la participación más activa entre empleados un poco desvinculados que necesitan se gestione su integración desde el nivel jerárquico.

Los mapas, sociogramas o grafos visuales ayudan a personas ajenas a los grupo de trabajo, generalmente los directores o líderes de las instituciones para identificar a los actores centrales de la red local y esto les ayuda a decidir a quién involucrar en un proyecto o al menos a quien consultar en el proceso de planificación e implementación y esto les sirve para que los mismos puedan involucrarse y participar apropiándose del proyecto.

Algunos autores a estas redes las llaman redes culturales, su característica más sobresaliente es la tradición oral de la compañía, que surge de la relación entre las personas, de sus costumbres y como un potente medio de socialización y de transmisión cultural.

#### 4.6 Principios para utilizar las redes

Estos 8 principios pueden ayudar en la utilización de las redes por parte de los directivos en una forma positiva, según Jeffrey Deckman (2012) y los denominan “Los más grandes Principios Know”, se basan en la premisa “Usted sabe lo que sabe, yo sé lo que se. Y juntos tenemos un Know más grande”. La inteligencia colectiva es más grande que la individual. En la medida que podamos crear un ambiente seguro para que los individuos compartan sus ideas y conocimientos será el grado en que ofrezcan sus conocimientos.

##### 4.6.1. Hay un saber más grande.

Reconoce el hecho de que existe un genio colectivo dentro del grupo. Este poderoso colectivo está dentro de las organizaciones, pero en casi todas está sin explotar.

##### 4.6.2. Domesticar el perro.

El perro es nuestro ego, un ego sobre activado puede apagar el acceso al conocimiento colectivo. Debido a que el acceso al conocimiento más grande está de terminado por como las personas se sienten, es fundamental que todos los integrantes tengan su perro con la correa y ayuden a otros a hacer lo mismo. Si ud. No lo puede hacer se le va a denegar el acceso al grupo o se lo va a aislar más tarde.

##### 4.6.3. Preguntar e invitar a preguntar...entonces escuchar.

“La escucha es el lenguaje del respeto”. Este es el principio más difícil de seguir, también es el que activa el conocimiento más importante mediante la participación, invitando a las personas a contribuir con su saber mediante la conversación.

Este principio abre la puerta al conocimiento más grande y sirve para domesticar el ego.

##### 4.6.4. Evaluar no juzgar.

Las personas saben cuando están siendo juzgadas y nunca los hace sentirse bien consigo mismo por lo que retroceden en la respuesta, sin embargo cuando entra un miembro y se lo evalúa sobre la base de sus méritos, las personas siguen trabajando y alimentando el conocimiento con su participación.

La evaluación se realiza con el intelecto y en el espíritu de colaboración, los juicios emocionales matan la participación.

Mediante la evaluación se garantiza que las mejores ideas sean oídas y puedan ser examinadas con la razón y sin prejuicios.

#### 4.6.5. El entrenador no critica.

El coaching transmite las mejores ideas para el bienestar, mientras que las críticas producen el efecto contrario. Cuando es necesario corregir acciones o redirigir ideas el proceso se pone en riesgo, hay que ser muy cuidadoso y manejarlo mediante el entrenamiento y no las críticas para expandir el grupo y fortalecerlo ayudando a sus miembros a crecer.

#### 4.6.6. Busque acuerdos para alinearse.

Para que un grupo avance firmemente debe alinearse en un fin común. Si aparece un problema y aún se mantienen los objetivos principales tienen que poder acordar “estar en desacuerdo”. Este principio es un recordatorio de que la perfección no se convierta en enemigo de lo bueno. También para mantener la concentración en el objetivo y no en las minucias.

#### 4.6.7. Comprometerse. Sin embargo independientes.

Hay que evitar la tendencia a apegarse a la forma en que vamos a llegar al objetivo, esto trae restricciones innecesarias e inflexibilidad, son señales de que hay un ego suelto, puede ser el momento para hacer una pausa, hacer una evaluación interna para ver que está pasando y despegarse.

#### 4.6.8. No hay fracasos, solo lecciones.

Es difícil mantener los perros (egos) con correas, para evitar esto hay que crear y nutrir entornos para que maximicen la participación de las personas.

Es importante saber que las redes personales tienen algunas constantes; como por ejemplo tienden a la homofilia, que es la tendencia a interactuar con iguales. Lin (N.Lin, 2001) opinaba que los iguales tienen en común el control de los recursos asociados con la posición social compartida por lo que las relaciones entre ellos son naturalmente expresivas, de socialización e instantáneas y tiene como objetivo asegurar los recursos compartidos fortaleciendo los vínculos. En cambio la relación que se produce entre posiciones sociales desiguales es forzosamente intencional y artificial, exige un costo y suele tener fines instrumentales. A estas últimas relaciones se las denomina heterófila.

Se sabe que la diversidad en la red personal es un indicador de capital social, se supone que diferentes grupos controlan diversos recursos.

### 4.7 Análisis de redes sociales

El análisis de redes sociales es el estudio de las relaciones existentes entre las personas, tomando a los individuos como nodos y las relaciones entre ellos como arcos de una red o grafos (Sanz, 2003)

En el análisis de redes los gráficos están formados por dos tipos de información:

- 1) Nodos: que representan a las personas o instituciones
- 2) Vínculos: que son las diversas relaciones entre los actores o nodos.

Según Clark uno de los problemas en estos análisis en cualquier contexto social es que los actores o nodos no son homogéneos (profesionales, administrativos, jerárquicos, etc.)

Cuando se piensa analizar una red para establecer un diagnóstico lo más importante es tener bien claro que información se quiere obtener. (Clark, 2006) Otro elemento que hay que pensar bien es el tamaño de la muestra, debe ser lo suficientemente representativa para poder identificar los actores principales como a los que se encuentran aislados y no tan grande que resulte demasiado compleja para descifrar.

Este análisis puede ser muy importante a la hora de tomar decisiones dentro de la organización. También sirven para saber si se tiene el clima y la cultura organizacional deseados, si hay cohesión entre los empleados y el tipo de liderazgo que se está ejerciendo.

Uno de los descubrimientos más importantes en el análisis de redes sociales es que la percepción que las personas tienen de su red social está relacionada con la posición que ocupa en dicha red. Es decir, que dos personas trabajando en un mismo departamento durante años pueden dar cuenta de redes diferentes. (Molina, 2011).

#### 4.8. Esquemas de flujos de comunicación informal

La topología de una red es la descripción de la forma en que se conectan sus nodos.

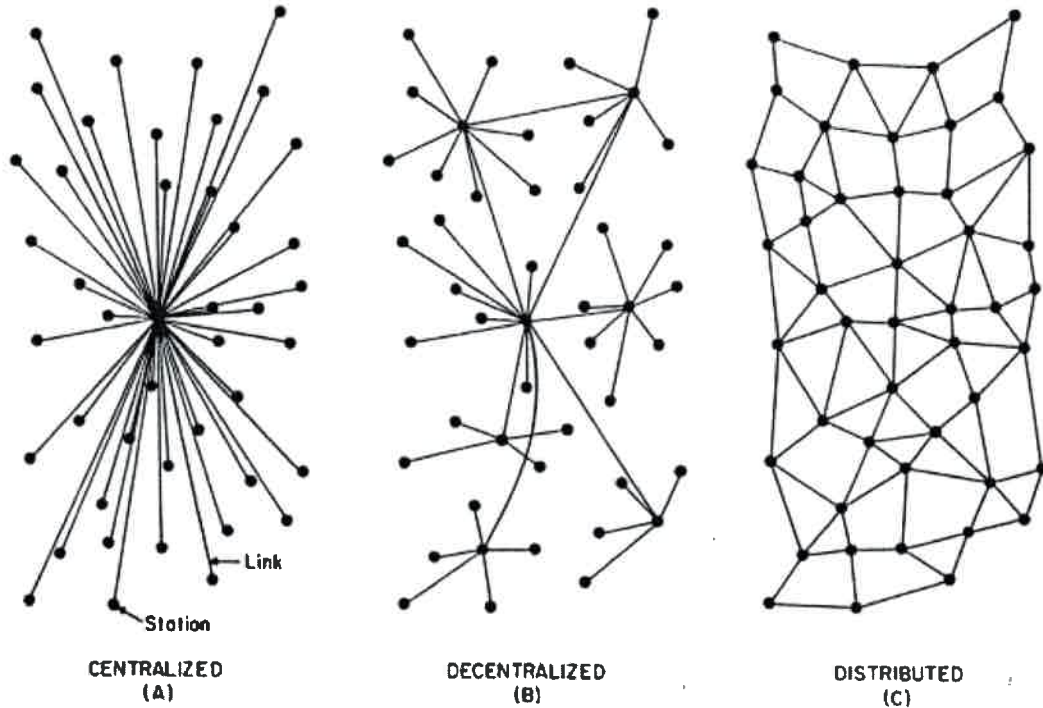


FIG. 1 – Centralized, Decentralized and Distributed Networks

Grafos ideados por Paul Baran en 1964 para mejorar la utilidad de las redes para uso bélico.

Existen tres topologías básicas:

- **Red centralizada:** todos los nodos, menos uno, son periféricos y sólo pueden comunicarse a través del nodo central. La caída del nodo central priva del flujo a todos los demás nodos.
- **Red descentralizada:** aparece por interconexión los nodos centrales de varias redes centralizadas. Como resultado no existe un único nodo central sino un centro colectivo de conectores. La caída de uno de los nodos centralizadores, conlleva la desconexión de uno o más nodos del conjunto de la red mientras que la caída del cluster centralizador produciría necesariamente la ruptura o desaparición de la red.
- **Red distribuida:** La extracción de cualquiera de los nodos no desconectaría de la red a ningún otro. Así todos los nodos se conectan entre sí sin que tengan que pasar necesariamente por uno o varios centros locales. Desaparece la división centro/periferia y el por tanto el poder de filtro sobre la información que fluye por ella.

## **5. Desarrollo de la comunicación en las instituciones según el liderazgo.**

En las organizaciones tradicionalmente jerárquicas, con características de sometimiento, coerción y relaciones de poder donde cada unidad funcional se desenvuelve desconectada de la otra, el acceso a la información es desordenado, asimétrico y siempre en relación al mayor o menor acercamiento a algún centro de poder que habite en la organización. Es en estas circunstancias cuando el clima organizacional se torna denso, hay pujas de poder y nos invade la incertidumbre.

En una organización emocionalmente inteligente el liderazgo es empático, influyente y participativo. Produce empoderamiento en los jóvenes profesionales, les otorga visibilidad y los faculta para que paulatinamente avancen en la toma de decisiones en temas importantes. La organización se articula como una red interdependiente de colaboradores que siendo formados en entornos multidisciplinarios hacen aportes en un aprendizaje colaborativo, la alta dirección es un factor fundamental al facilitar la reducción de la incertidumbre y promover un nuevo orden, con un estilo de comunicación influyente, empático e incluyente. (Ballesta, 2011)

El desarrollo espontáneo de redes informales de colaboradores gestiona una interesante dinámica de comunicaciones y aprendizajes que no tiene una relación directa con la organización formal según Ballesta y donde no tiene cabida el liderazgo ortodoxo. En la era de las tecnologías sociales son inocultables los cambios que se han producido en la forma de relacionarse de las personas y su aprendizaje, se aprende de la inteligencia colectiva y las decisiones parten de un liderazgo distributivo. Estos líderes deben tener la valentía de renunciar a una cuota de poder para poder habilitar a sus profesionales de mayor potencial y talento.

Ballesta (Ballesta, 2011) especialista en Estrategias Corporativas, Desarrollo Organizacional y Gestión de Talento enfatiza que en las organizaciones 2.0 las comunicaciones se desarrollan en múltiples direcciones y desbordan los límites de las mismas, esto produce vínculos más estrechos entre clientes y entre los mismos colaboradores, aprenden y envían información relevante, toman de los expertos el conocimiento, lo reproducen a su entorno y producen cambios. Los profesionales proactivos gestionan su desarrollo profesional ejecutando sus propias estrategias. En este tipo de organizaciones la dinámica de las comunicaciones está basada en redes, aprovechando la inteligencia colectiva que les proveen las redes sociales y los blogs, esto lleva a comunicaciones multidireccionales producidas por un líder que habilita a sus colaboradores para sugerir, analizar y compartir prácticas, criterios y procesos que producen una integración de la organización y descartan el anterior modelo de lugares estancos.

El estilo de liderazgo fundado en la autoridad y el control tienden a desaparecer en las organizaciones de vanguardia, que requieren profesionales multidisciplinarios, altamente motivados y comprometidos con su organización, la implementación de tecnología que habilite la interacción social y nuevas prácticas de relaciones dentro y fuera de las organizaciones, para poder acceder a la inteligencia colectiva que es un factor clave en el desarrollo de las organizaciones en la era del conocimiento.



El líder tiene que conseguir dotar de sentido y dirección a cada una de las tareas, de forma que cada persona tenga clara la importancia de su aporte a los procesos, así como la interrelación de su función y actividad con las del resto del personal, aportando y añadiendo valor a los equipos y logrando que el protagonismo sea asumido por éstos más que por las personas.

## VI. RESULTADOS DE LA OBSERVACION

Se llevaron a cabo dos tipos distintos de encuestas y con objetivos también diversos. Se les realizaron entrevistas en profundidad a seis representantes de los cuadros de mandos medios dentro de la sede local para indagar el nivel de conocimiento y utilización de la comunicación informal como herramienta. (Anexo II.)

Cuando se les indagó sobre mapeo y análisis de redes informales en las organizaciones como herramientas de trabajo, el 84% admitieron desconocerlas; solo uno de los entrevistados dijo conocer sobre el tema y se manifestó a favor de su uso, pero cuando se le preguntó sobre alguna ventaja en su aplicación no pudo mencionar ninguna.

Todos coincidieron en que esta herramienta les sería útil en su función, pero no se mostraron dispuestos a profundizar en el contenido ni demostraron mayor interés en el tema.

Cuando se les consultó sobre el tipo de liderazgo que ejercían manifestaron tener liderazgos con características aptas para desarrollar y utilizar la comunicación interna informal pero en la práctica no se utiliza conscientemente y en todo su potencial, tampoco son coincidente lo que alguno de ellos piensa sobre su estilo de liderazgo, o por lo menos lo que manifestaron, con lo que ellos saben que piensan los demás. Uno de los entrevistados dijo tener “un estilo de liderazgo cooperativo, aunque algunos crean otra cosa”.

Al consultarlos sobre si eran usuarios de alguna red social, varios de los entrevistados (70%) dijo usar alguna, cuando se indagó en profundidad, chequeando la información en las distintas redes, se detecto que su participación en las mismas (facebook, twiter, etc.) es casi nula, tienen muy poca participación los que figuran en alguna de ellas. Tampoco utilizan las redes sociales implementadas por la institución en el lugar de trabajo. Se detectó que tienen dificultad en implementar tecnologías nuevas, solo en algunos casos aislados la usan sin inconveniente.

Cuando se indagó sobre la red más importante para el mercado laboral de profesionales; linkedin se detectó que ninguno de los profesionales que ocupan cargos jerárquicos está en la misma, no dándose esta situación en personal jerárquico de otras Unidades de Gestión en la que se constató su participación. Esto puede significar una falta de interés en el mercado, seguridad en el puesto o simple desinterés en las nuevas tecnologías.

Cuando se los consultó si conocían alguna institución que trabajara con análisis de redes informales o formales, el 100% respondieron que no.

A la pregunta sobre la coincidencia entre las estructuras formales e informales, todos (100%) convinieron en que el organigrama formal y las estructuras informales no coincidían, que no estaban alineadas y que esto era negativo para la institución, ninguno pudo enunciar alguna prerrogativa y tampoco pudieron citar alguna ventaja competitiva a utilizar ante esta situación. No solo no pudieron ver beneficio alguno sino que; no les interesó que se les planteara alguna propuesta o conocimiento del tema y asumieron la

situación de la organización respecto a la materia como definitiva y sin posibilidad de modificación, como una situación negativa.

También dejaron traslucir falta de motivación y de respuestas desde la institución, casi todos consideran que no se van a producir cambios profundos y que es muy difícil modificar la cultura organizacional establecida. No sienten que pueda haber cambios significativos al corto plazo, a la mayoría de ellos les cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías y a las exigencias que esto implica. Con excepción de uno de los entrevistados a todos les es dificultoso adoptar los nuevos programas informáticos específicos para su área de influencia, estos programas generalmente son manejados por administrativos o profesionales no jerárquicos de las áreas, perdiendo la posibilidad de gestionar desde el conocimiento y la información que puede obtenerse de estos nuevos sistemas. Esta situación puede deberse a una realidad generacional; ya que los entrevistados todavía conservan algunos aspectos de la generación X o anteriores. También se les dificulta convivir con la generación Y que están más adaptados para incorporarse a una organización 2.0., en definitiva los mandos medios tienden a mantener el status quo de la organización.

Analizando los entrevistados se desprende que el 70% ha desarrollado toda su actividad laboral dentro de la misma organización pública, posible causa de la falta de interés en su desarrollo profesional y en relación al resto de las organizaciones públicas y privadas del medio.

El otro tipo de encuestas es de tipo cerrado y se llevaron a cabo (30 participantes) (Anexo I) entre el personal de planta que cumple diversas funciones administrativas o profesionales sin ejercer jefaturas y con el objetivo inicial de conformar un sociograma o red de comunicación informal, aunque también sirvió para manifestar otros hallazgos.

Coincidentemente con José Luis Molina (Molina, 2011) uno de los descubrimientos más importantes del análisis es que la percepción que las personas tienen de su red social está relacionada con la posición ocupada en dicha red. Dos personas trabajando en un mismo sector de la organización durante años tienen redes diversas.

Hay que recordar que los datos recogidos corresponden a un entorno organizativo, por lo que las relaciones existentes están en buena parte determinadas por el organigrama formal.

Se pudo establecer que existen redes informales de trabajo y sociales donde influye más el lugar físico donde prestan servicios que la antigüedad en la organización o las edades de los integrantes. Estas redes están fortalecidas por encuentros por motivos sociales fuera del trabajo. (Cenas en casa de algún integrante, paseos, etc.)

La mayoría (80%) de los encuestados considera más productiva la forma de relacionarse por cuestiones laborales cara a cara, hay un pequeño grupo (23%) que aprecia el uso de la tecnología (email, blog, intranet) como vía de relación y comunicación.

En la mayoría de los casos (85%) las consultas sobre temas laborales las hacen a sus pares y no a sus superiores y cara a cara. Esto demuestra un uso positivo de las redes sociales informales en el ámbito laboral, desconocido por los usuarios.

Alguno de los integrantes de estas redes tienen relaciones con redes del exterior, pero no hay ningún agente que cumpla exclusivamente la función de “ampliadores de fronteras”, dependiendo de la información que se requiera aparece uno u otro.

Se detectaron dos “especialistas periféricos” uno en informática y otro relacionado con el parque automotor, que en la práctica cumplen funciones administrativas.

Un punto a tomar en consideración en el análisis de la observación fue dado por el hecho que se produjo durante las encuestas en el segundo grupo (administrativos y profesionales sin funciones jerárquicas); los mismos demostraron un alto grado de interés en el tema, casi todos son participantes activos en redes sociales, intrainstitucionales y externas y en algunos casos tienen un amplio conocimiento en el tema, en contrario a lo que surge con el primer grupo conformado por los mandos medios consultados.

En el momento del estudio se produjo un evento extraordinario y se pudo detectar porque emergió a la superficie y se hizo muy visible una red informal entre antiguos compañeros con muchos años en la institución, red que habitualmente se mantiene oculta o es de difícil detección debido a que está conformada por agentes de distintas áreas, con funciones diversas, y cuyo denominador común es la antigüedad en la organización y no siempre está activa. Esta red funcionó por sobre las estructuras jerárquicas formales, cumpliendo el objetivo establecido, con una cohesión tal que fue imposible detenerla o modificar la situación desde la estructura formal; poniendo de manifiesto todas las características de las redes informales que se configuran dentro de una organización: los miembros de esta red se seleccionaron a sí mismos, fueron leales a la causa, fueron autocontrolados, autosuficientes y resistentes, fueron brillantes debido a que su conformación se basó en competencias y la interacción y colaboración produjo una inteligencia colectiva superior, fueron sutiles y elusivos, demostraron poder .

Al momento de la encuesta el nivel del rumor es manejable y de poco impacto en la organización.

En el flujo de comunicación informal que transporta know how de un área a otra; se detectó que cada área tiene uno o dos referentes con los cuales se comunican los individuos de las otras áreas, produciendo un esquema descentralizado (B) ver esquemas de Baran pag.29. Esta característica es mejor que si la red fuera centralizada, (al desaparecer el conector central destruye la red) pero no llega a tener los beneficios de una red distributiva, donde la información fluye equitativamente por todos los nodos. Partiendo de este conocimiento se podría intentar implementar un sistema distributivo de comunicación donde se involucre a todos los nodos.

## VII. CONCLUSIONES

Las organizaciones formales puras solo existen en la teoría ya que en la práctica las organizaciones están conformadas y funcionan por las estructuras formales e informales conjuntamente.

En aquellas organizaciones en la que las estructuras informales están desalineadas con la formal, las técnicas que permiten detectar y usar estas estructuras informales pueden ser muy útiles ya que estas redes informales pueden potenciar el trabajo de la organización o sabotearlo.

Si la comunicación interna está bien diseñada integrará lo formal con lo informal llevando a cabo una convivencia pacífica a través de relacionarse receptiva y francamente con el entorno pudiendo utilizar la inteligencia colectiva y convertirla en una ventaja competitiva.

En nuestro proceso cognitivo se han producido cambios provocados por las nuevas tecnologías; en la forma en que tomamos decisiones; como nos interrelacionamos; en la infinita cantidad de recursos disponibles para aumentar la productividad, todas estas cuestiones influyen en una sociedad cada vez más conectada, produciendo (Fuentes, 2012) el auge de la inteligencia colectiva como motivador de procesos de autodesarrollo con entornos personalizados de aprendizaje que nos llevan a profundos cambios en la forma de gestionar personas y procesos en las organizaciones.

Hay fenómenos como aplicaciones tecnológicas de gran impacto social, la velocidad con que ocurren los cambios, globalización de los mercados, marcadas diferencias intergeneracionales, mayor conciencia del medioambiente, que nos sugieren un modelo de organización abierta, conectada y flexible con cultura de innovación, un liderazgo distributivo, mandos directivos que se atrevan a cuestionar prácticas, promover modelos de operaciones en red y derribar jerarquías, un ambiente de trabajo basado en la colaboración para acceder al próximo escenario en la Economía del Conocimiento.

El factor más significativo para un programa exitoso de comunicación con los empleados, es el liderazgo de quien ejerce la autoridad en la organización. El debe estar comprometido con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la institución.

Las conductas que bloquean la comunicación son las que expresan criterios evaluativos como amenazar, manipular, generalizar, culpar, ordenar.

El “empowerment” o empoderamiento es una nueva forma de administrar las organizaciones, integrando todos los recursos pero primordialmente el factor humano haciendo uso de una comunicación efectiva, brindando mayor autonomía a los empleados. (Mel.ean, 2008) La comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar. Y la forma de gestionarlo es mediante un líder participativo.

Las organizaciones solo podrán prosperar si exploran nuevos modelos de gestión, en vez de poner el foco en el contenido técnico de la tarea habrá que ponerlo en el contexto organizacional del trabajo (Goddard, 2012)

Las organizaciones altamente exitosas crean un ambiente de trabajo en el cual las personas se mueven con libertad y combinan naturalmente sus talentos para brindar lo mejor de sí mismos.

El análisis de redes sociales puede llegar a ser una herramienta útil a la hora de tomar decisiones respecto de la gestión de los recursos humanos (Ingrid Alejandra Berger Alarcón; Juan Pablo Salazar Fernández)

Según Cruz Baptista los estudios diagnósticos arrojan un reflejo real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, del papel de cada uno, de su sentido de pertenencia y los valores en los cuales se funda la institución.

La “Dimensión Integradora” a la que hace referencia Golden se da cuando se integra el Departamento de recursos humanos y la Dirección de la organización, en este caso el departamento de recursos humanos se establece como parte activa y fundamental en la toma de decisiones.

Los modelos de comunicación interna actuales exigen una revalorización de aquellos agentes productores de un discurso “no oficial” que habita dentro de la amplísima red tejida por las relaciones informales.

“Se plantea la posibilidad de mirarla como un elemento a tener en cuenta en la nueva organización que se está gestando bajo los conceptos de conocimiento, aprendizaje, interdependencia, trabajo en equipo, apertura y colaboración espontánea”. (Olga Suarez, Claudia Ruiz, Luis Carlos Hincapie y Eva Cecilia Mendoza, 2012)

La Economía Digital que se transita estos últimos años se diferencia de la economía industrial por la forma en que la gente interactúa unos con otros en su lugar de trabajo. Hoy en día nuestro mundo está muy interconectado, ya no funcionamos como una línea de montaje sino como una red y las comunicaciones interpersonales se están convirtiendo en los activos más significativos de una organización. Estas son las organizaciones 2.0 con un modelo descentralizado, potenciado por la tecnología y enfocado hacia el individuo con esquemas flexibles de trabajo.

Como resultado de lo observado se puede inferir que hay una coincidencia entre los grupos entrevistados; cuadros de mandos medios, profesionales y administrativos sobre la vigencia de las redes informales de comunicación en su ámbito de trabajo.

Se puede concluir también que en todos los estratos de ocupación hay un desconocimiento de estas redes informales y de su forma de funcionamiento, sobre todo de los usos positivos de las mismas, surgiendo de las consultas sobre las estructuras informales connotaciones negativas.

Se llega a desprender que la organización estudiada es tradicionalmente jerárquica, con relaciones de poder donde cada unidad funcional se desenvuelve desconectada de la otra, el acceso a la información es desordenado y asimétrico y siempre en relación a la cercanía o no de un centro de poder, bastante alejada de conformar una red interdependiente de colaboradores formados en entornos multidisciplinarios que hagan aportes en un aprendizaje colaborativo.

Como iniciativa y propuesta para poder introducir al plantel actual que se estudió en los esquemas organizativos 2.0. sería interesante que se implementara un pequeño blog local sobre todo con noticias sociales de los integrantes de esta Unidad de Gestión Local, el efecto buscado estaría en que los trabajadores y personal jerárquico se interesaran por las herramientas informáticas e intensificaran su uso, que lo incorporaran como forma habitual de comunicarse, debido a que es ágil y tiene un efecto multiplicador importante, y también se buscaría la interacción de los distintos niveles en un plano de igualdad.

Una iniciativa posible, de bajo costo y fácil implementación sería el envío desde Recursos Humanos o de cualquier otra área que le interesara participar, de mensajes cortos por email, de tono positivo y alentador, una vez por semana, con el mismo fin de habitualizar la práctica del uso permanente de los medios electrónicos para irnos introduciendo en la economía del conocimiento.



**“La manera como nos comunicamos con los demás y con nosotros mismos en última instancia determina la calidad de nuestra vida.” (Anthony Robbins)**

## Bibliografía

Ansede Espiñeira, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. La Coruña: Escuela Universitaria de relaciones Laborales.

Baldiño, M. e. (6 de mayo de 2008). Como combatir al pequeño chismoso que todo oficinista lleva adentro. *Infobaeprofesional* .

Ballesta, O. (8 de abril de 2011). Las organizaciones emocionalmente inteligentes serán protagonistas en la Era del Conocimiento.

Bosio, R. E. (2009). *Derecho Laboral y de la Seguridad Social - Capítulo VII: Jornada de trabajo, los descansos, feriados nac. y prov.las vacaciones*. Córdoba: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Economicas de la UNC.

Carol Howard, Karl Logue, Michelann Quimby, Jeff Schoeneberg. (2008). Enmarcar el cambio. - *Un nuevo enfoque de análisis del cambio de gestión* . Organización de la Red de desarrollo.

Carol Howard,Karl Logue, Michelann Quimby,Jeff Schoeneberg. (2009). Enmarcar el Cambio. *OD PROFESIONAL .VOL 41* .

Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía Sociedad y cultura vol 1* . Madrid: Alianza.

Castro, G. (2011). Estructura Matricial ¿Para que es y para que sirve? *Estructura Matricial* . Universidad de San Andres.

Clark, L. (2006). *Manual para el Mapeo de reses como una Herramienta de Diagnostico*. La Paz , Bolivia: CIAT.

Cornella, A. (2003). *Hacia la Empresa en Red*. España: Gestion 2000.

Cortes-Ferran, R. (2008). *Virus-Un relato sobre el peligro del rumor en las organizaciones*. de, c. m. *Manual de Comunicación Interna*. Málaga. España: Vertice.

Formanchuk, A. E. (2010). El Valor de las redes, los canales y las comunicaciones informales en la empresa. *Vinculos n° 33* .

Fuentes, M. O. (2012). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el noviembre de 2012

Gastélum, R. G. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México: Eumed.net.

Goddard, J. (2012). *Management experimental*.



- Hedebrand, W. (1989). *Nuevas formas Organizacionales en Work and Occupations*.
- Ingrid Alejandra Berger Alarcón; Juan Pablo Salazar Fernández. *Incorporación de Análisis de Redes Sociales a la Metodología de Desarrollo de EFT Group. S.A.* Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Jaume Almenara Aloy, Marina Romero Delgado, Xavier Roca Paz. (2005). *Comunicación Interna en la Empresa*. Barcelona: UOC.
- Laurence Prusak, Rob Cross. (2002). Redes Informales: identifique a la persona clave. *Harvard Deusto business review* n° 110 , 50-61.
- Lira, P. (2009). *FUNDACIÓN INNOVARGH-INNOVACIÓN Y GESTIÓN HUMANA*. Recuperado el 2012, de <http://innovaciónygestiónhumana.blogspot.com>
- Mel.ean, P. (2008). *Temas de Sociología Redes Sociales*. Universidad de Rutgers.
- Mikolaj Jan Piskorski , Sandra Davis. (2004). *Gestión de Redes Organizacionales*. Universidad de Stanford.
- Molina, J. L. (s.f.). El organigrama informal en las organizaciones. Una aproximación desde el análisis de redes sociales. Barcelona, España.
- Olga Suárez, Claudia Ruíz, Luis Carlos Hincapie y Eva Cecilia Mendoza. (2012). La Comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. *Razón y Palabra - Revista electrónica en america latina especializada en comunicaciones* .
- Olga Suarez, Claudia Ruiz, Luis Carlos Hincapie y Eva Cecilia Mendoza. (2012). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. *Razón y Palabras- Revista electrónica en America Latina especializada en comunicación* .
- P.M.Zayas-Aguero. (2010). *La Comunicación Interpersonal*. Recuperado el 07 de abril de 2012, de EUMED.NET: [www.eumed.net/libros/2010/8791](http://www.eumed.net/libros/2010/8791)
- Reumaux, F. o. (2012). Acerca de la definición del rumory sus significados. *Cultura y Discurso* , 130.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robert Cross, Andrew Parker. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations (El poder oculto de las redes sociales)*. Harvard Business School Press.
- Rodriguez, I. T. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Felix varela.

Rogers, Everett, Agarwala y otros. (1997). *La comunicación en las Organizaciones*. Mexico D.F.: Mc Graw-Hill.

Sanz, L. (julio de 2003). Análisis de Redes Sociales: o como representar las estructuras sociales subyacentes. *Consejo Superior de Investigación Científica* . Chile: Grupo de investigación sobre Políticas de Innovación, Tecnología, Formación y Educación.

Saralegui, R. (15 de enero de 2012). Trabajar inmerso en el radiopasillo. *La Nación* .

Soler, C. E. (2009). *Ideas para investigar*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Wolf, M. (1988). *Sociologías de la Vida Cotidiana*. Catedras.

## ANEXO I

### Cuestionario 1-(general)

Aclaración: las respuestas de este cuestionario van a ser utilizadas con el fin de confeccionar un mapa de redes dentro de la organización, no se harán públicas las respuestas individuales manteniendo absoluta reserva de las mismas, y solo se preguntan los nombres de pila porque son necesarios para establecer los vínculos entre los nodos, cuando se lleve a cabo el gráfico los nodos estarán identificados por letras: ejemplo nodo “a”, nodo “b”, etc.

- 1) Edad:
- 2) Profesional/administrativo
- 3) Antigüedad: nuevo / media / más de 20 años
- 4) ¿Cuántas personas conocen en su lugar de trabajo? 1-2-5-10-20- más de 20
- 5) ¿Con cuantas personas (compañeros de trabajo/jefes)se ha comunicado Ud. Y con qué frecuencia esta semana? 1-2-5-10-20- más de 20
- 6) ¿De ese grupo de personas, cuantas por temas laborales? 1-2-5-10-20- más de 20
- 7) Forma de relacionarse: cara a cara – medios electrónicos (mail, notas, te, etc.)
- 8) ¿Cuántas por temas personales o afinidades? 1-2-5-10-20- más de 20
- 9) Forma de relacionarse: cara a cara – medios electrónicos (mail, notas, te, etc.)
- 10)¿Con cuantas personas de su área funcional? 1-2-5-10-20- más de 20
- 11)¿Con cuantas personas fuera de su área funcional? 1-2-5-10-20- más de 20
- 12)¿Cuándo se relaciona por temas laborales generalmente lo hace con una persona de mayor jerarquía o con un par?
- 13) ¿Cuándo se relaciona por temas laborales generalmente lo hace con personas de mucha antigüedad o empleados nuevos?
- 14) ¿Cuando se relaciona por temas personales o de afinidad con quien lo hace? Nombres de pila.
- 15) ¿Cuando se relaciona por temas laborales con quien lo hace? Nombres de pila.
- 16) ¿Cuando se relaciona por temas laborales, cuanto hace que conoce a la persona aproximadamente?
- 17) ¿Cuándo se conecta por temas personales, cuanto hace que conoce la persona aproximadamente?
- 18)¿Cuando se relaciona por temas laborales sus conexiones son el resultado de encuentros programados por agenda o encuentros casuales en pasillos o lugares de descanso.
- 19) ¿Cuándo se relaciona por temas personales o afinidad sus conexiones son el resultado de encuentros programados por agenda ( salidas a cenar, encuentros en domicilios o bares antes o después del trabajo) o encuentros casuales en pasillos o lugares de descanso.
- 20)¿Cuáles son las personas que le dan información más confiable?  
Nombre:.....,.....,.....

- 21) ¿Cuándo se relaciona por temas laborales y lo hace informalmente (ej. Preguntar directamente cara a cara sin nota protocolar de por medio) lo hace solo dentro de la institución o también se relaciona con personas fuera de la institución?
- 22) ¿A quién recurre por consejo o ayuda en temas laborales fuera de la mesa de ayuda formal?
- 23) ¿De quién obtiene la información técnica que necesita?
- 24) ¿De quién obtiene la información política de la organización? Compañero - superior
- 25) ¿A quien acude por consejo antes de tomar una decisión laboral importante?
- 26) ¿con quién es más probable que comente una nueva idea? Compañero - superior
- 27) En caso de conflictos del ámbito laboral ¿Ante quién recurre y quien se los soluciona?
- 28) Ud. es usuario de alguna red social? Explicar cual.

## ANEXO II

Preguntas abiertas para que se exploren en profundidad en el tema

### Cuestionario 2-(Jerárquicos)

Previo al cuestionario: Explicación del trabajo de mapeo y análisis de redes informales

- 1) ¿Qué importancia tiene para Ud. La comunicación en la Institución?
- 2) ¿Conocía este tipo de estudios?
- 3) ¿Conoce las ventajas del trabajo en red?
- 4) ¿Conoce alguna ventaja del mapeo de redes informales en la organización a la cual pertenece? Mencione-
- 5) ¿Considera que puede serle útil en su función?
- 6) ¿Alguna vez analizó su estilo de liderazgo?
- 7) Ud. Considera que tiene un estilo de liderazgo: participativo, cooperativo, autoritario, de coaching... explicar porqué
- 8) ¿Ud. Es usuario de alguna red social? Explicar cuales
- 9) ¿Ud. Considera que las estructuras formales (organigramas) e informales están alineadas?
- 10) ¿Considera que este hecho es positivo o negativo para la institución?
- 11) En caso de hacer explícitas estas redes informales podría considerar alguna ventaja en su uso?
- 12) ¿Conoce alguna institución en la cual se trabaje con análisis de redes?

72682

U.N.R.C.  
Biblioteca Central



72682