

La teoría del diseño humanista y su repercusión en el desarrollo organizacional de la UACJS

Angélica Aparicio García
Liliana del Angel Cortes
Claudio Hernández Morales
Universidad Autónoma de Tamaulipas

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los seres humanos, desde el ámbito laboral, tienen la necesidad de comunicarse, se afirma por diversas razones, se pueden mencionar algunas funciones: la asignación de tareas, el conocimiento de los objetivos sobre los cuales se trabajaran, recibir instrucciones de nuestros superiores, realizar sugerencias, entre otras.

Hablar de comunicación en general, nos llevaría a un profundo conocimiento de la misma, ya que sus intervenciones en la vida se pueden dar de diferentes formas, pero para fines de la presente investigación, se hablará sobre lo que es la comunicación organizacional y lo que conlleva. “La comunicación es el fluido vital de una organización y los errores de comunicación han producido, en más de una organización, daños equivalentes a los de una lesión cardiovascular”. (Stoner, 1996: 574).

Posiblemente suene exagerado la anterior concepción, pero si se ve desde el punto de vista organizacional, toda empresa para su funcionamiento, hace uso del proceso administrativo y para la ejecución del mismo, es necesario contar con una comunicación eficaz en cada una de sus etapas. “La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.” (Davis, 1999:53).

Las actividades directivas de empresas e instituciones, están muy vinculadas con la comunicación, ya que su función conlleva la toma de decisiones, resolución de problemas, la delegación de trabajo, seleccionar, capacitar y evaluar al personal, tareas que, necesariamente, requieren de un manejo adecuado de la habilidad comunicativa.

Hablando concretamente sobre el concepto de comunicación organizacional, se pueden citar a algunos autores. La comunicación organizacional consiste en el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio”. (Fernández, 1997). Por su parte, Gerard M. Goldhaber, citado por Carlos G. Ramos Padilla en su libro “La comunicación, un punto de vista organizacional”, la define como: “el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización”. (Ramos, 1991:6). También se puede definir como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Recientemente, los directivos de las organizaciones, han empezado a considerar la importancia y trascendencia que tiene el flujo de comunicación, ya que de este depende muchas veces el logro de una mayor productividad y eficiencia de los miembros que integran las empresas.

Los mensajes que fluyen a través de las organizaciones, generalmente son difundidos como respuestas a los objetivos y políticas que persigue la institución, por lo cual si realmente deseamos integrar al elemento humano en la consecución de metas organizacionales, debemos ser capaces de utilizar adecuadamente las redes de comunicación y usar correctamente el mensaje como elemento propulsor de dichas metas.

Hoy en día el personal de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales cuenta con un área encargada de dar atención y seguimiento a las necesidades laborales y personales de los trabajadores de sindicato y confianza de esta Institución.

La mayoría de las organizaciones como sistemas de comunicación, enfrentan una fractura en su arquitectura organizacional, como consecuencia con una endeble estructura de comunicación. Sin embargo, la alta dirección en estas organizaciones, han comenzado a considerar como una inversión el estudio de este rubro en sus empresas.

En este trabajo trataremos de presentar, como en esta institución educativa la UACJS, ha determinado establecer un departamento de Recursos Humanos, el cual trataremos desde este ensayo de identificar el flujo de comunicación que ha venido estableciendo a partir de su reciente apertura en Noviembre de 2009

Reflexionaremos que a partir de la teoría del Diseño Humanista o teoría Z, la UACJS, ha propuesto entonces continuar con flujos de comunicación que coadyuven con el desempeño, la eficiencia y eficacia de los trabajadores de esta Unidad Académica, pues serán a través de sistemas de interacción con el entorno, el consenso, y procurar el mayor énfasis en la parte humana en el personal de la UACJS, con el fin de que los resultados en su desarrollo profesional y personal sea el óptimo, pues según esta teoría indica que el recurso humano es la parte central de cualquier institución, u organización, indica esta teoría y así lo dispone la UACJS, que los procedimientos deben ser flexibles y la comunicación debe ser multidireccional, creando para ello ambientes agradables que puedan llevar a un mejor desarrollo laboral.

Reflexionaremos sobre el hecho que enmarca esta teoría, y a lo que conlleva, pues es necesario repensar que hoy las organizaciones / instituciones tiene que manifestarse en constante competencia y esto solo se logra con la conjugación de

los intereses de los trabajadores en equipo con los de la organización que los lleve a ofrecer una mejor calidad en el caso que nos ocupa mejores desempeños organizacionales.

Necesariamente se buscará analizar el enfoque democrático y la satisfacción de necesidades que los empleados (de todos los niveles) de esta unidad Académica y las posibilidades de acceso a través de las acciones establecidas por el departamento de Recursos Humanos.

La comunicación es considerada como un proceso dinámico, ya que ocurre entre los miembros de una organización y, para que se logre, implicará un constante flujo entre los diferentes niveles de la estructura organizacional, por lo cual es necesario que todos aquellos que participan dentro de ella sean conscientes y asuman el papel que juegan dentro de este complejo proceso comunicativo.

La organización, como sistema, cuenta con elementos técnicos y humanos, para su correcto funcionamiento. Es precisamente, con el recurso humano y una buena comunicación, que se puede llegar de manera eficiente al logro de los objetivos establecidos.

Todos necesitamos comunicarnos y reconocer que somos parte del flujo de información que se desarrolla en las organizaciones de las cuales formamos parte. La comunicación formal es una estrategia que debe prevalecer en toda institución, Martínez de Velasco y Nosnik (1991) la definen: “Es aquella donde los mensajes fluyen por los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Los mensajes fluyen siguiendo esta estructura en diferentes direcciones”. Las direcciones por donde fluyen los mensajes, se explicarán a continuación.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Se genera de los niveles inferiores a los superiores de una organización. Por lo regular, su flujo se da entre canales formales e informales, para enunciar preguntas, recibir retroalimentación, hacer sugerencias, quejas, solicitudes de ayuda e informes de avances. Este flujo de comunicación, que va de los subordinados a sus superiores, es un elemento que deben fomentar los directivos de las organizaciones, para conocer la situación de la empresa y el sentir de sus empleados.

Existe una estrategia que promueve este tipo de comunicación entre los miembros de la organización. “La Política de Puertas Abiertas es una declaración por medio de la cual se exhorta a los empleados a acudir a su supervisor o a la dirección general para dar a conocer sus inquietudes. La meta es eliminar obstáculos a la comunicación ascendente” (Davis, 1999:76).

Para llevar a la práctica esta estrategia, se requiere de dos elementos: una labor organizada previamente y el compromiso de asumir esta situación con responsabilidad, ya que al estar dispuesto a mantener la puerta abierta al empleado, también se considera la posibilidad de atender a sus demandas. Es necesario que los superiores salgan de sus oficinas y hagan acto de presencia en el lugar de trabajo de los empleados, una práctica conocida como administración de recorrido, para propiciar el encuentro y el intercambio de opiniones.

La comunicación ascendente proporciona información relacionada a la forma en que se reciben y comprenden los mensajes descendentes, de las siguientes formas:

- Ayuda a medir el clima organizacional

- Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones

- Permite el diagnóstico de malas interpretaciones

Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas

Mejora el conocimiento de los subordinados

Fundamenta la toma de decisiones

Estas consideraciones se pueden lograr si existe realmente una escucha activa. “La escucha para ser efectiva debe operar en dos niveles: contribuir a que los receptores comprendan tanto la idea misma como el mensaje emocional transmitido por el emisor”. (Davis, 1999:75).

Por lo tanto, es preciso tener una mayor atención a la comunicación ascendente, haciendo hincapié en el público receptor al que van dirigidos los mensajes. Sin embargo, entre más alta sea la jerarquía dentro de la organización a la que se envían los mensajes, es menos probable que haya algún seguimiento, especialmente cuando la información es enviada a la alta dirección.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

La comunicación descendente “Es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc.” (Homs, 1990: 72). Uno de los propósitos más importantes de estos comunicados es el proporcionar instrucciones específicas del trabajo a desempeñar por cada persona y definir parámetros de cuándo, cómo, dónde y por qué.

La comunicación descendente mejora e incrementa el compromiso y calidad en la toma de decisiones de la organización, permite que el trabajo y la dirección sean más cooperativos, desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales. También contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores y favorecer su desarrollo personal.

En muchas ocasiones, la comunicación descendente se desarrolla de manera unilateral, las personas que se encuentran en niveles jerárquicos altos o superiores deben ser conscientes que el proceso comunicativo es constante y dinámico, por lo cual deben promover una interacción con sus empleados para con esto tratar de percibir las respuestas a sus mensajes.

Los integrantes de una organización tienen la necesidad de recibir instrucciones precisas para el desempeño de sus labores. Los administradores deben formular instrucciones que vayan de acuerdo a los requerimientos necesarios del puesto. “Los administradores que se comunican exitosamente son aquellos que se muestran sensibles a las necesidades humanas y abiertos al diálogo auténtico con sus empleados”. (Davis, 1999: 68). A medida que el empleado esté consciente de su papel en la empresa, más eficiente será su desempeño.

Al empleado, hay que darle la información precisa y necesaria sobre sus labores, ya que de lo contrario, se pueden obtener resultados que no se esperaban. Al respecto Davis afirma:

Una sobrecarga de información es una situación en la que los empleados reciben más elementos de comunicación de los que pueden procesar o de los que necesitan. Las palabras claves para la mejor comunicación son la oportunidad y la calidad, no la cantidad.

Uno de los retos que enfrenta la comunicación descendente es que en algunas ocasiones, para conseguir un cierto nivel de productividad, se da prioridad a los intereses de la organización y se descuida el aspecto socio-integrativo. Esto se

refiere a que la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción en los trabajadores puede resultar insuficiente.

Otro problema que se presenta con frecuencia en este tipo de comunicación, se refiere a la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. Esta confusión puede generar incumplimiento o entorpecimiento en la realización de alguna tarea encomendada.

La información que sea transmitida a los empleados debe considerar elementos que satisfagan las necesidades del recurso humano, como lo son las fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización; ya que a mayor motivación, el trabajador será más eficiente en su labor y en el logro de los objetivos institucionales. La calidad de la información es tan importante como el mensaje mismo, ya que si no queda claro lo que se quiere informar podría ser contraproducente el envío del mensaje.

El tiempo de anticipación con que se informa así como la vigencia de la información que se transmite, son elementos que determinan en gran medida la eficacia del mensaje. “Los mensajes descendentes deben representar para los empleados noticias frescas y oportunas, no confirmaciones atrasadas de algo de lo que ya se han enterado por otras fuentes.” (Davis, 1999:71).

Existe un tercer tipo de comunicación que viene a establecer lazos afectivos entre los miembros que conforman la organización y desarrollo trabajo en equipo esta es la comunicación horizontal.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

La comunicación horizontal es la que se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la

coordinación del personal de un mismo nivel. Además permite vincular diversos lazos promovidos a través de dinámicas de grupo y diversos eventos de tipo social, deportivo y cultural. Este es un beneficio de la comunicación horizontal, al hacer posible que los miembros de la organización, establezcan relaciones con sus compañeros.

Otra particularidad de este tipo de comunicación, es que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.

La razón de ser de la comunicación dentro de las organizaciones, es lograr encontrar el punto de equilibrio entre los directivos y sus subordinados, con una verdadera actitud de responsabilidad en el manejo de la información, para beneficio de la empresa y de sus objetivos y metas deseados.

Es necesario considerar las diferentes rutas que pueden seguir los mensajes al transitar por la organización, para seleccionar a partir de ahí la opción adecuada y encauzar la información a un canal asertivo según el propósito y objetivo del mensaje.

COMUNICACIÓN LATERAL O CRUZADA

La comunicación lateral o cruzada es definida como aquella que atraviesa las cadenas de mando. Es necesaria para la coordinación de trabajo con personas de otros departamentos. “El contacto con otras unidades les permite reunir gran cantidad de información.” (Davis, 1999:77).

La comunicación lateral suele seguir el patrón del flujo del trabajo de la organización; ocurre entre miembros de grupos de trabajo, entre un grupo de trabajo y otro, entre miembros de diferentes departamentos y entre el personal

de línea y el administrativo. El propósito central de este tipo de comunicación es ofrecer un canal directo para coordinar a la organización y para resolver los problemas. De esta manera, evita el procedimiento, mucho más lento, de dirigir los comunicados por medio de la cadena de mando.

La gran cantidad de comunicación lateral que se da fuera de la cadena de mando se suele presentar con el conocimiento, la autorización y el apoyo de los administradores que entienden que la comunicación lateral puede servirles para aliviar su carga de comunicación, así como reducir la imprecisión porque coloca en contacto a las partes convenientes. (Stoner, 1996: 588).

Con la creación y sustento del departamento de recursos humanos, a través de actividades que ellos realizan a contribuido a mejorar las redes de comunicación en la UACJS, ya que ahora son tomados en cuenta los trabajadores y además son motivados a participar mas en las actividades que emprende la institución, en el flujo de la comunicación en todas las direcciones.

COMUNICACIÓN INFORMAL

La comunicación informal se refiere a la información no oficial que viaja sin rumbo fijo entre los diferentes niveles de la organización. Dentro de esta se incluye el rumor. La comunicación informal abarca una red de relaciones surgida espontáneamente a partir personas afines.

| |
|---|
| CONTENIDOS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL |
|---|

NOTICIAS: En éste rubro de la comunicación informal se transmiten anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito. Además, puede relacionarse con elementos de trabajo: “mi jefe me dijo que el aumento va a ser general”, sin que haya salido la circular oficial, o con elementos sociales: “Rocío tuvo un niño” sin que esta me lo haya dicho o lo haya visto.

COMENTARIOS: Es muy común que dentro de la comunicación informal los comentarios se den de una manera verbal. Estos comentarios pueden catalogarse como interpretaciones de noticias, informaciones o textos. En ocasiones los comentarios sirven de preámbulo a la comunicación formal para establecer buenas bases. Otro uso importante de ellos es disminuir tensiones. Por ejemplo, en reuniones o juntas de trabajo, los recesos sirven para bajar las tensiones generadas al cambiar impresiones sobre diversos temas como: “¿ya leíste el libro que nos recomendaron?, creo que...”, “¿viste la declaración del presidente esta mañana?, yo lo interpreto como...”

RUMORES: Este tipo de comunicación por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión, las personas que los transmiten generalmente filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original: “es un hecho que en próximo periodo los aumentos serán del 40% como mínimo”.

CAUSAS Y CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL

| CAUSAS | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Nerviosismo e inseguridad. - Falta de información. - Asuntos relacionados con amistades y colegas. - Informaciones recientes. - Procedimientos para contacto interpersonal. | <ul style="list-style-type: none"> - Brinda retroalimentación sobre el desempeño. - Traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible. - Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia. - Es más rápida y flexible. - Es incompleta y puede ocasionar malos entendidos. |

Goldhaber propone una clasificación de la comunicación informal estableciendo sus causas y las características que presentan cada uno de ellos:

Es importante conocer la situación que enfrentan las organizaciones ante este tipo de comunicación e identificar las causas que la generan, supervisar y en la manera posible controlar la comunicación informal para que no genere inconveniencias, además se deben buscar estrategias que permitan brindar al empleado la información que requiere y necesita para su buen funcionamiento, y así evitar que se propague un rumor.

Los rumores son noticias no controladas, que se suelen propagar oralmente. "Consiste en la repetición a distintas personas de algo realmente sucedido o no" (Knapp; 1999). el rumor resulta más atractivo que las comunicaciones formales; es difícil de controlar y sus efectos pueden ser contraproducentes, tanto que muchas veces son más creíbles este tipo de informaciones que las comunicaciones de la estructura formal.

Cada uno de los flujos formales e informales de información que transitan a través de la organización afectan o determinan el comportamiento de los individuos que la componen por lo cual deben ser considerados y tomados en cuenta en la planeación estrategia de toda organización, consideramos que ante el crecimiento y evolución de la UACJS se creó el departamento de recursos Humanos quien vendrá a dar forma y estructura en algunos niveles a los flujos de comunicación interna de esta organización.

Recordemos toda organización representa un sistema vivo que está compuesto de elementos que interactúan continuamente y que determinan su progreso y vinculación según el rol que determinen seguir, por lo cual esta reflexión plantada en ese ensayo está enmarcada por el enfoque sistémico planteado por Ludwing Von Bertalanffy, Este enfoque está basado en comprender la interrelación de fuerzas que le convierten en actividad dinámica es decir el comportamiento del hombre manifestado en sentido positivo o en sentido negativo, lo que se traduce en sinergia y en equilibrio homeostático o por el contrario en entropía o enfermedad o en descomposición social,

El comportamiento para el trabajo que es lo que da sentido de realización de satisfactores ya sea por productos o servicios, se da cuando existe una comunicación de información generada por un trasmisor y un receptor, y se procura que en el proceso de enviar y de recibir información esta se lleve a cabo sin interferencias o distorsiones que generen un sentido distinto a la interpretación del mensaje y de la comunicación como respuesta.

BIBLIOGRAFIA

AUDIRAC, Camarena Carlos Augusto et all. (2004), ABC del desarrollo organizacional, Editorial Trillas, México

BARTOLI, Annie (1992), Comunicación y Organización, Ediciones Paidos. Barcelona.

BLAND Michel y Jackson Peter (1992), Comunicación Interna Eficiente, Ediciones Legis, Colombia.

DAVIS, Keith y W. Newstrom John, (1999), Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México.

FERNÁNDEZ, Collado Carlos, (2002), La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México.

FLORES, De Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano (1986), Hacia una Comunicación Administrativa integral, Editorial Trillas, México.

GERALD, Goldhaber, (1998), "Comunicación Organizacional". Editorial Diana. México Séptima impresión.

HODGETTS, M. Richard y Altman Steven (1991) Comportamiento en las Organizaciones. Mc Graw Hill.

HOMS, Quiroga Ricardo (1990), La comunicación en la empresa, Grupo Editorial Iberoamerica, México.

KEITH, David, Newstrom W. John, (1999), Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México

LOSADA, Díaz José Carlos (2004),Gestion de la comunicación en las organizaciones, Editorial Ariel,España.

MARTÍNEZ, de Velasco Alberto (2002), Comunicación organizacional práctica, Editorial Trillas, México.

RAMOS, Padilla Carlos G (2003), La comunicación: un punto de vista organizacional, Editorial Trillas, México.

STEINER, George A. (2004), Planeación Estratégica, Compañía Editorial Continental. México.

VON, Bertalanffy Ludwig (2002), Teorías generales de los sistemas, Fondo de Cultura Económica, México.

KNAPP, Mark, (1999), La comunicación no verbal
Editorial Paidós, México

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Daniel R. (Jr):
Administration, 6ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México,. **1996**. STEINER, George A.
(2004), Planeación Estratégica, Compañía Editorial Continental. México.

AUTORES:

Mtra. Angélica Inés Aparicio García.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS, CAMPUS TAMPICO-MADERO

Docente-Investigador.

angieperez94@hotmail.com.mx

Maestra en Educación Superior, Profesor de Tiempo Completo de la Carrera de Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales. Perfil Promep. Subcoordinadora Administrativa de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. .

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS, CAMPUS TAMPICO-MADERO

Docente-Investigador.

Mtra. Liliana Del Ángel Cortes.

liltorres55@hotmail.com.mx

Maestra en Educación Superior y Candidato Doctor en Comunicación y Periodismo. Profesor de Tiempo de la carrera de Licenciado en Ciencias de la Comunicación , de la Unidad Académica de Ciencias de la Comunicación, de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales. Perfil Promep.

Catedrático de la Materia de Comunicación Interpersonal, Relaciones Públicas y Organización de Eventos. Asesor y Capacitador en cursos de Comunicación Asertiva y Relaciones Interpersonales.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS, CAMPUS TAMPICO-MADERO

Docente-Investigador.

Mtro. Claudio Ernesto Hernández Morales

claudio_71@hotmail.com.mx

Maestro en Educación Superior y Candidato Doctor en Educación. Profesor de Tiempo de la carrera de Licenciado en Ciencias de la Comunicación , de la Unidad Académica de Ciencias de la Comunicación, de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales. Perfil Promep.

Catedrático de la Materia de Mercadotecnia e Investigación de Mercados, Liderazgo y Publicidad y Promoción. Responsable del Departamento de Finanzas.