

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS RELACIONES HUMANAS. CAMINO HACIA LA PRODUCTIVIDAD

Por. Arturo Zúñiga Bernal

Presentación

Hablar, platicar, expresar, comunicar, términos que en las Organizaciones Productivas se utilizan con gran frecuencia pero con poca diferenciación, ya que cada una de ellas, orienta actitudes y comportamientos variados. En este espacio formativo, estableceremos con amplitud la importancia de crear un Sistema de Comunicación Organizacional Efectivo, que permita a las personas asumirse en el rol que la empresa le ha conferido y comprender los lineamientos y políticas de trabajo, mismas que además, le permitan encajar con sus necesidades y expectativas dentro de ésta. En el México de hoy, urge aprehender un estilo de trabajo, basado en una estructura de comunicación apropiada a cada Cultura Organizacional. Ello definirá de modo contundente, el cumplimiento satisfactorio de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales. Nunca será tarde para iniciar individual y colectivamente la aventura de sentirnos satisfechos y productivos.

Desarrollo

Son múltiples los factores que influyen en las relaciones humanas en el trabajo y que determinan nuestro comportamiento. De aquí deriva la complejidad para contar con un sistema de comunicación efectivo dentro de las empresas, haciendo difícil su estudio y comprensión.

→ La relaciones humanas en el Trabajo

Entre los factores más importantes que influyen en esta situación, se pueden mencionar los siguientes:

- Personalidad del individuo
- Diferencias individuales: edad, sexo, escolaridad, etc.
- Antecedentes laborales
- Factores familiares
- Experiencias previas
- Tipo de trabajo que se desempeña y supervisión que recibe
- Características del equipo de trabajo
- Políticas de la empresa y condiciones físicas de trabajo

Los beneficios que se obtienen con relaciones humanas satisfactorias son múltiples, pero entre los más importantes podemos mencionar los siguientes:

- Mayor eficiencia en el trabajo
- Ahorro de tiempo
- Mayor satisfacción y motivación del personal
- Mejor integración del personal
- Mejor ambiente de trabajo
- Mayor coordinación y cooperación entre los miembros del equipo

- Mayor grado de desarrollo personal, tanto del Jefe como de sus colaboradores
- Reducción de problemas humanos
- Mayor compromiso por la calidad y productividad.

Buscamos, entonces, tener buenas relaciones en el trabajo, fundamentalmente para:

- El logro eficiente de los objetivos institucionales o empresariales
- La integración y el desarrollo de los individuos.

Es indudable que las buenas relaciones humanas tienen un fin en sí mismas, pero esto no significa que no produzcan a su vez ciertos efectos y resultados, en este caso, proporcionan el logro de los objetivos ya señalados.

Lo anterior nos hace comprender por qué las empresas con mayor éxito se caracterizan, entre otras cosas, por personal bien adaptado, eficiente y productivo.

Es preciso recordar que todo Jefe tiene relaciones personales con: colaboradores, supervisores, jefes del mismo nivel y personas ajenas a la empresa (proveedores, clientes, técnicos, etc.)

Todo jefe para lograr relaciones humanas productivas debe adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear un ambiente de confianza.

Criterios que determinan el análisis de problemas hacia una buena comunicación organizacional:

- MAGNITUD: universo que afecta más
- TRASCENDENCIA: impacto a nivel socio-político más Organización
- VULNERABILIDAD: puntos verdaderamente críticos para dar soluciones
- FRECUENCIA: nivel de recurrencia de los problemas y de características de éstos.

- Solución de problemas a través de la relación de ayuda

ESTAR CON OTROS	ESTAR DEBAJO, SOBRE O LEJOS DE LOS DEMÁS
- Comportarse en forma espontánea	- Actuar de forma estudiada
- Relacionarse de persona a persona	- Mantenerse en un solo papel
- Deseo auténtico para brindar ayuda	- Ayudar bajo influencias externas
- Abierto y dispuesto a responder	- Cerrado e incapacitado para responder
- Estar en el aquí y ahora	- Estar en el allá y entonces
- Emitir Mensajes claros	- Encubrir el mensaje
- Acción conjunta	- Acción unilateral
- Contacto humano	- Distanciamiento
- Actitud positiva	- Actitud negativa y pesimista
- Aceptación de uno mismo y de los demás	- Intolerancia

Un proceso es una serie de pasos o fases secuenciales que lleva a un fin.

La comunicación no es estática sino dinámica, continua y sistemática. Está formada por diferentes partes, las cuales deben operar al menos con un mínimo de eficiencia.

Este proceso es el mismo que utilizan las personas a nivel interno para el manejo de la información y es a lo que comúnmente llamamos pensamiento. Es decir, que reciben, transforman y transmiten la información en forma continua y sistemática, estén conscientes de ello o no.

El sistema nervioso juega un papel muy importante en el proceso de la comunicación, su función es coordinar las actividades tanto internas como externas del cuerpo. Proporciona los mecanismos que permiten regular las funciones para la conservación de la vida, así como para informar sobre el mundo exterior y responder.

Lo más importante es cómo se procesa la información a través del cerebro y los órganos de los cinco sentidos, que "ven", "oyen", "huelen", "sienten" y "gustan" mientras reúnen la información del mundo que nos rodea y la envían al cerebro. Esta información genera y guía nuestro comportamiento.

Cada persona muestra preferencia por uno de estos sentidos en especial y lo utiliza más que los otros, para pensar y expresarse verbalmente. Esto significa que algunos de nosotros preferimos utilizar imágenes; otros prefieren sonidos; y otros sensaciones corporales, para hacer que este mundo en que vivimos tenga sentido.

Las empresas, entonces, quedan inmersas en estos procesos individuales que encuentran impacto a su vez en los procesos productivos.

→ **La Comunicación Organizacional**

Bajo esta perspectiva, conceptualizamos a la Comunicación Organizacional como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión Institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Con frecuencia se escucha decir a los administradores y directivos de una empresa, que el personal no tiene la capacidad de comprender las dificultades que se tienen para operar, y que sólo quieren "GANAR MÁS", en ello estriba la generación de factores de desaliento y pérdida de interés hacia el trabajo, por lo que el sentimiento de logro se excluye de la actitud de cada persona, lo que en su momento provoca que:

La toma de decisiones carezca de análisis, para definir la injerencia y nivel de responsabilidad.

No cuente con los mecanismos de información, y difusión sobre políticas y lineamientos de trabajo, por área y puesto.

Asuma que existen dificultades pero no se actúe para evitarlas o minimizarlas.

Los sistemas de administración se dirijan más hacia el cumplimiento de metas y resultados que a los procesos.

No podemos hablar de Comunicación Organizacional sin tener en cuenta que ésta se establece con base en la creación, mantenimiento y renovación de:

- CULTURA (valores): Principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por todos los que forman parte de la Empresa. Ello define quienes somos.
- ESTRUCTURA: Cómo está operativamente organizada la empresa, además de que determina las relaciones laborales con y entre las distintas áreas que conforman la estructura orgánica. Ello define cómo estamos funcionando.
- ESTRATEGIA: Pasos que deben darse para alcanzar los objetivos de la empresa. Ello define cómo se hacen las cosas.
- RECURSOS (habilidades): Áreas, capacidades, conocimientos, fortalezas. Ello define qué tenemos.
- PROCEDIMIENTOS: Rutinas, formas en que se ejecutan las actividades, niveles de acción e interrelaciones. Ello define qué nos corresponde hacer.
- PERSONAL (potencial humano): Factor que debe definirse con base en perfiles, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, acorde al número necesario que requiere un área o actividad determinada y que debe además estar en relación directa a la remuneración necesaria y suficiente que requiere el colaborador y que puede otorgar la empresa. Ello define el Capital Intelectual de la Empresa.
- ESTILO DE DIRECCIÓN: Actitudes que adoptan en el proceso de gestión los integrantes de los niveles directivos de la Empresa. Esto implica la gran responsabilidad de asumir un liderazgo creativo y transformador que no esté definido solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral. Ello define la Inteligencia Emocional de la Empresa.

Ante esta perspectiva, la comunicación dentro de la empresa no dará pie a las dudas, engaños o decepciones, ya que cada miembro conocerá al nivel que le corresponda la información, documentación, etc. que le permitan tomar las decisiones adecuadas de su nivel hacia abajo.

→ **Comunicación Organizacional, coadyuvante para romper paradigmas en pro del cambio.**

El cambio como elemento generador de barreras en la comunicación organizacional, responde a la presencia de paradigmas, que en definitiva detienen la evolución de una organización ya que están estáticos los niveles de crecimiento en la medida en que se mantiene como principio aquel viejo adagio político mexicano, hay que cambiar para no cambiar. Por ello a nivel de reflexión por parte de los integrantes de la comunidad laboral debemos analizar:

¿Por qué tenemos que cambiar? ¿Para qué cambiar? ¿Qué es lo que debemos cambiar?
 ¿Sabemos qué tenemos que cambiar? ¿Cómo iniciar el cambio? ¿Quién debe dirigir el cambio?

Todo cambio y modificación de esquemas, conlleva un serio y decidido análisis, que supere por mucho a las buenas y demagógicas intenciones de directivos y colaboradores. Una buena relación humana implica compromisos clara y concretamente comunicados.

El desarrollo empresarial fundamenta su posicionamiento en la medida en que se orientan los esfuerzos suficientes para conocer y dar a conocer qué se espera, de quiénes se espera y quiénes dirigirán el rumbo. Para ello es trascendente establecer:

- QUÉ SE QUIERE COMUNICAR
- CÓMO SE VA A COMUNICAR
- SABER CÓMO HACERLO
- ANALIZAR CÓMO LO PUEDE RECIBIR LA GENTE
- PROPICIAR EN CONSECUENCIA UNA CULTURA DE EMPRESA

De tal suerte, directivos y colaboradores tendrán la posibilidad de interrelacionarse bajo un clima laboral sustentado inicialmente en la tarea más que en la relación.

→ **Condiciones negativas que deterioran las relaciones humanas**

- OBSTRUCCIÓN
- AGRESIÓN
- CENTRALIZACIÓN
- PARCIALIDAD
- ALEJAMIENTO

Barreras en el modo de ver, pensar, sentir y comunicar las cosas:

- +Ordenar, definir, estructurar, excesivamente
- +No ver puntos de vista diferentes
- +Limitarse artificialmente
- +Juzgar antes de tiempo
- +Llenarse de tareas

- +Enamorarse de las ideas propias
- +Desinterés: no hay reto
- +Miedo al fracaso
- +Incapacidad de aflojar la tensión
- +Incapacidad de tolerar lo desconocido
- +Demasiada motivación
- +Arrogancia, sentirse el único, el mejor

- +Ser hombre o mujer de acción
- +Ser jugueteón es para niños
- +La razón, la lógica, lo práctico es lo bueno
- +Sentimientos, juegos cualitativos, intuición son malos
- +La tradición es mejor que el cambio
- +Los problemas siempre se pueden resolver con el método científico y mucho dinero

- +Temor a nuestra mente
- +Suprimir la imaginación; ¡es perder el tiempo!

- +Distracciones
- +Falta de tiempo
- +El jefe es mandón
- +No hay apoyo a las ideas
- +Ambiente de poca cooperación y confianza

- +Falta de información
- +Exceso de especialización
- +Pensar siempre del mismo modo

- +Dificultad para expresar las ideas
- +Lentitud para expresarse.

→ **La Comunicación Organizacional en beneficio de las Relaciones Humanas**

Cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, ya que:

- Se logra cambiar el orden y tipo de pensamiento
- Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas
- Se logra cambiar la tensión por atención
- Se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales
- Se logra entonces la relación ganar-ganar.

Al comunicar a nuestro capital humano de modo abierto nuestras intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., evitamos afectar la dignidad de las personas generando siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asume sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcances.

→ **Acciones estratégicas**

Establecimiento de la misión, visión y política institucionales

El proceso social de todo ser humano se encuentra vinculado a visiones, misiones, políticas, objetivos y metas que se bifurcan en los diferentes ámbitos de su vida (social, cultural, personal, familiar, etc.), ya que son inherentes a ellas. Por tanto, el hombre a lo largo de su trayectoria, enfrenta las encrucijadas de definir quién es, qué quiere ser y cómo lo debe lograr.

La importancia de establecer nuestra Visión, Misión, Objetivos, Metas y Políticas, tanto a nivel Institucional como personal, propicia que se obtengan elementos sistémicos que marquen el rumbo adecuado a seguir, logrando con esto directrices sanas y congruentes entre lo que se hace y se dice.

MISIÓN: ¿qué es?...: Es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser de una organización dentro de su entorno y la sociedad en general.

¿qué no es?...: La suma de objetivos; las diferentes razones de ser de la Organización; las metas.

En este sentido, tenemos que los objetivos y metas son sólo estados intermedios que se desean alcanzar en el corto y mediano plazos. En cambio, la suma de las diferentes razones

de ser de la empresa, no puede tener la misma prioridad, sobre todo en organizaciones complejas con una amplia variedad de programas y de demandas para la asignación de recursos.

La Alta Gerencia debe hacer la selección de cuál es la razón prioritaria, es decir, la Misión Central de la Organización y subsecuentemente los departamentos realizarán la propia, que deberá ser congruente en todos sentidos con la central.

La discusión entorno de la misión sirve para guiar el establecimiento de objetivos y metas, para aprobar proyectos y programas y asignar los recursos, estos tres últimos deben ser dirigidos al cumplimiento de la MISIÓN.

¿Cómo elaborar la misión?

Es importante seleccionar con cuidado el enfoque para elaborar la misión, ya que deberá clarificar un propósito empresarial que sea:

- Digno
- A prueba de cambios
- Cualitativo
- Congruente
- Compartido
- Atractivo
- Defendible

Una vez enunciada la misión, es de suma importancia que los dirigentes la difundan a toda la organización y no sólo eso, además, deben de pregonarla con el ejemplo, pues de otra manera la misión será superflua y carente de sentido para la organización.

Para que la misión se estructure correctamente y abarque los aspectos primordiales que le competen, se deben tomar en cuenta las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿POR QUÉ EXISTIMOS COMO ORGANIZACIÓN?
- ¿CUÁL ES NUESTRO PROPÓSITO?
- ¿CUÁLES SON NUESTROS PRODUCTOS O SERVICIOS?
- ¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES?
- ¿CUÁLES SON NUESTROS VALORES?

Es importante resaltar el hecho de que, al responder a estos cuestionamientos, se debe ser congruente con el enfoque propuesto anteriormente. Si bien es cierto que debe existir una misión para la organización no debemos soslayar el que a otros niveles (Gerencias, Subgerencias, Deptos, etc.) también es importante desarrollar la misión.

La visión

Por lo anterior, es de suma importancia establecer QUÉ ES LA VISIÓN. Ésta es simple y sencillamente lo que queremos llegar a ser, este elemento es conceptualizado en el largo plazo, ya que detrás de éste, debe haber mucho trabajo por desarrollar.

EJEMPLO:

- Ser la empresa de Transporte Masivo más grande del mundo.
- Ofrecer servicios de transporte a más de “N” usuarios en el año XXXX.
- Exportar productos naturales a más de 20 países en Europa y Asia.

Como vemos, la visión no es otra cosa sino la expectativa de crecimiento que tenemos con respecto a nuestra empresa y el entorno que nos rodea. Cabe resaltar entonces, que esta visión, marca el rumbo de nuestros esfuerzos y trabajo, sin ésta corremos el riesgo de fracasar ante las embestidas de los mercados más sólidos.

→ **Flujos de la comunicación organizacional**

Observemos el flujo de la comunicación desde la dinámica de las organizaciones:

- **COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** transmite políticas, procedimientos, reglas y manuales.
- **COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** contiene quejas, sugerencias, reportes de desempeño, investigación de actitudes.
- **COMUNICACIÓN LATERAL:** en ella se manejan memoranda interdepartamental, conferencias de línea y asesoría, interacción de empleados con sus supervisores, relación Sindicato-Empresa.

Cabe resaltar, que la actividad grupal sin comunicación puede ofrecer dificultades durante un proceso de cambio. Es esencial que los sistemas de comunicación internos en una organización, fluyan con rapidez y precisión, con el fin de cumplir con las características de una comunicación eficaz para que permita que la toma de decisiones sea la más adecuada para prevenir, y/o corregir cualquier tipo de fallas.

Para que la comunicación en una empresa fluya adecuadamente, debemos ser:

CLAROS:

- Emitir el mensaje utilizando un lenguaje simple
- Evitar el uso de palabras que den lugar a ambigüedades
- Construir sintácticamente las oraciones siguiendo una estructura simple: Sujeto-Verbo-Complemento
- Hacer uso de los canales más adecuados dependiendo de la naturaleza del mensaje
- Exponer cada idea en forma positiva
- Utilizar el mayor número posible de canales
- Reiterar las partes fundamentales del mensaje
- Proponer ejemplos que clarifiquen el mensaje
- Establecer una relación de empatía con el interlocutor
- Elegir el momento oportuno para transmitir el mensaje
- Eliminar en lo posible, la existencia de intermediarios entre el emisor y el receptor.

DIRECTOS:

- Reducir el mínimo de tiempo que va desde la emisión hasta la recepción
- Expresar lo que se espera del interlocutor

PRECISOS:

- Distinguir perfectamente bien entre la idea principal y las ideas secundarias
- Explicar los objetivos que se persiguen

CONCISOS:

- Evitar la excesiva longitud del mensaje

La comunicación organizacional, reflejo de las relaciones humanas en la Organización.

Para finalizar, se hace importante introducir como perspectiva de desarrollo, que una organización productiva debe tender hacia el establecimiento de una cultura interna que base su actuar en una INTELIGENCIA EMOCIONAL, filtrada desde los mandos de dirección hasta los operativos, cuya finalidad, refleje la CAPACIDAD PARA RESPONDER DE LA MEJOR MANERA A LAS EXIGENCIAS QUE EL MEDIO NOS PRESENTA.

Ello con el objetivo de dirigir hacia un trabajo con y no para la gente, donde la AUTOCONCIENCIA, AUTOCONTROL, MOTIVACIÓN, EMPATÍA y HABILIDAD SOCIAL, sea el reflejo de un compromiso hacia el logro de la Misión y Visión, responsabilidad para consolidar un verdadero trabajo en equipo, de reto para aspirar al mejoramiento continuo y de riesgos para entender que todo crecimiento debe implicar esfuerzo y escollos que librar.