# LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL DESDE EL ENFOQUE HUMANISTA EN LA GERENCIA EFECTIVA

HORIZONTAL COMMUNICATION FROM THE HUMANISTIC APPROACH IN EFFECTIVE MANAGEMENT

Ramírez Ávila, Yeimy
ymarianavila@gmail.com
Universidad Latinoamérica y del Caribe – ULAC

RECIBIDO: 12/11/2022
ACEPTADO: 15/01/2023

## RESUMEN

La investigación parte del considerar la comunicación horizontal como un factor determinante en el logro de los objetivos para alcanzar la efectividad en la gerencia moderna. Para ello se planteó como objetivo general: Analizar la comunicación horizontal desde el enfoque humanístico en la gerencia efectiva. El diseño de investigación fue documental, para lo cual se revisaron como documentos básicos, La Teoría humanista (1951) de Carl Rogers y la gerencia efectiva. Teoría humanista (1970) de Maslow y la gerencia efectiva. Elementos de la comunicación horizontal en la gerencia efectiva. El nivel de profundización fue descriptivo y analítico. La investigación concluye que las debilidades que presenta la comunicación organizacional interna repercuten sobre la coordinación de las actividades dentro de las instituciones. Ya que la comunicación organizacional influye directamente sobre la productividad y el desarrollo organizacional de las empresas, así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores conocen muy poco o nada de los tipos de comunicación que existen dentro de una institución y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que ésta cuenta.

Descriptores: Comunicación Horizontal, Gerencia Efectiva

## ABSTRACT

The research starts from considering horizontal communication as a determining factor in achieving objectives, and thus achieving effectiveness in modern management. For this, the general objective was: Analyze horizontal communication from the humanistic approach in effective management. The research design was documentary, for which the basic documents were reviewed, The Humanistic Theory (1951) by Carl Rogers and effective management. Maslow's humanistic theory (1970) and effective management. Elements of horizontal communication in effective management. The level of deepening was descriptive and analytical. The research concludes that the weaknesses of internal organizational communication have repercussions on the coordination of activities within the institution. Since organizational communication directly influences the low productivity and organizational development of companies, as well as the attitudes of workers. Many of the workers know very little or nothing about the types of communication that exist within an institution, and classify the internal means of communication that it has as regular.

Descriptors: Horizontal Communication, Effective Management

## INTRODUCCIÓN

Considerando que la Administración surge bajo la premisa de intentar satisfacer la necesidad de resolver situaciones que enfrentaban las primeras formas de organización, de allí que fueron apareciendo diversas teorías y modelos que intentaron dar respuesta a las interrogantes de la época, por demás han funcionado como base y fundamento que han ido evolucionando a través del tiempo, para dar origen a la gerencia.

Desde la perspectiva de Henry Fayol la gerencia consiste en conducir la empresa hacia su objetivo, tratando de obtener el mejor partido de los recursos de que dispone. Según Kryger (1988) define a la gerencia como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En este sentido, Brown (1989) conceptualiza a la gerencia como la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas. Sallenave (2002) opina que la gerencia debe asumirse desde una visión integral, desde la cual se concretan propósitos dirigidos a vincular todas las fuerzas que definen la visión de una empresa, organización o institución, con la finalidad de lograr una mayor competitividad.

A partir de la conceptualización del término "gerencia" resulta concluyente que éste se enfoca en el uso de recursos con la finalidad de generar provecho y bienestar a sectores específicos de la sociedad, lo que significa alcanzar los objetivos (eficacia) con la optimización de los recursos disponibles (eficiencia) y lograr tener un impacto social, teniendo presente los procesos, la productividad, calidad y competitividad.

De allí, que hoy día en el mundo empresarial se define de manera muy clara la tendencia de adecuar la relación, trato, atención, valoración y dirección del personal, como factor imprescindible para una mayor productividad y rendimiento de las organizaciones, esas variables no son sólo en el presente, sino incluso en el futuro, serán las que garanticen a las organizaciones mayor competitividad integral y global.

En este sentido, destaca el enfoque de la gerencia humanista que se centra en potenciar la capacidad humana de una organización, situando a las personas como el fin y no como un medio o recurso, basándose en adecuados niveles de empoderamiento, participación e involucramiento, al considerar de forma diferente a los trabajadores, lo que influye en el logro de resultados superiores.

En este contexto, la Gerencia Humanista, ofrece una perspectiva gerencial ya que se fundamenta desde la concepción de las personas en la empresa, no como recursos sino como lo que son, seres humanos. Sus principios se centran en la alteridad, las no-ideologías y las obligaciones sociales organizacionales (Largacha-Martínez, 2010b).

De tal manera que la gerencia tradicional se identifica con las empresas burocráticas y rutinarias que realizan actividades de planeación, organización, dirección y control, a través del uso eficaz de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con el propósito de lograr sus objetivos, generalmente relacionados

con beneficios sociales y que se encuentran ligados al concepto de eficacia. Este tipo de empresas se caracterizan por una estructura jerárquica que genera un estado de estabilidad con un enfoque cerrado, en donde lo importante es el capital, la función directiva se basa en controles administrativos sobre trabajos específicos, por medio del premio o castigo enfocados a satisfacer las necesidades o requerimientos de los niveles superiores.

Caso contrario la gerencia moderna se identifica con organizaciones que realizan también actividades de planeación, organización, dirección y control haciendo uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, y también con la finalidad de lograr sus objetivos, éstos se encuentran relacionados con beneficios de carácter social, ligados a conceptos de eficiencia, productividad, efectividad, excelencia, calidad y competitividad. Sin embargo, en dichas organizaciones su estructura es interconectada, dinámica y abierta al cambio, dirigiendo la importancia hacia las personas y la información, un estilo de autoadministración que fomenta el compromiso y la apertura para actuar en diversas actividades y el logro de objetivos grupales.

En el ámbito mundial la comunicación organizacional ha de ser considerada como uno de los ejes fundamentales para enfrentar los nuevos retos de la gerencia , y ellos están relacionados con la expansión de los mercados, la globalización, la calidad y la competitividad. De tal manera que ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado la actividad empresarial desde el siglo XIX. Y es que a todo este aparataje se le debe añadir la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos aspectos constituyen el eje de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad. En atención a lo señalado es que surgen las interrogantes de la investigación: ¿Qué se define como Comunicación organizacional? ¿Cuáles son sus elementos? ¿Cómo se vincula el enfoque humanístico con la comunicación horizontal y por ende con la gerencia efectiva? Éstas permitieron llegar a los objetivos de la investigación.

El objetivo general de la investigación es: Analizar la comunicación horizontal desde el enfoque humanístico en la gerencia efectiva siendo el objetivo específico para lograr el general. Exponer los elementos de la comunicación horizontal en la gerencia efectiva.

La importancia de la investigación, se fundamentó en poder brindar otras perspectivas en cuanto a la comunicación y la gerencia. En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio o dar una solución, por tal motivo es necesario concientizar a todas las personas de la organización sobre la importancia de la comunicación de

manera que conlleve a resultados satisfactorios.

Muchas veces la gente afirma que el conocimiento es poder, pero ¿Alguna vez nos hemos detenido a reflexionar por un momento cuál es el impacto del conocimiento en la vida real? El conocimiento siempre debe ser utilizado para generar soluciones prácticas en beneficio de los interesados.

## METODOLOGÍA

La estrategia de investigación que se utilizó en el diseño de investigación fue documental, para ello se revisaron como documentos principales la Teoría de la información (1940) de Claude Shannon y Warren Weave, la teoría humanista (1951) de Carl Rogers y la Teoría humanista (1970) de Maslow y algunas otras opiniones de algunos expertos, expresadas en algunos otros documentos.

De acuerdo con el nivel de profundización, es una investigación de tipo analítica y descriptiva. (Hernández Sampieri y otros, 2006). Por consiguiente, para desarrollar la investigación documental se siguieron los pasos que sugiere Pérez (2009):

- Arqueo bibliográfico,
- Selección y organización de la información y
- La técnica del fichaje, en forma automatizada.

A partir de éste se realizó el procesamiento y análisis de la información, considerando lo sugerido por Rojas Escalona (2010) para el análisis del contenido: de esta forma se dividió el contenido de los documentos en unidades de análisis y luego en ejes temáticos, lo que permitió visibilizar el contenido e ideas relevantes así como la importancia de estos, para llegar a la consideración del contenido estableciendo relaciones entre estos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El humanismo de manera general expone una concepción de la libertad humana, capaz de contribuir a definir su naturaleza, su posición y función en el mundo, y en última instancia de orientar el curso de la historia. Por consiguiente, el surgimiento de las teorías humanistas en la organización, consideran que las causas que determinan la manera de actuar, vienen determinadas por las tendencias hacia la autorrealización personal que manifiestan los seres humanos. Destacan la libertad personal, la elección, la autodeterminación y el deseo de desarrollo personal, (Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, 1933), (Abraham Maslow 1943) y (Douglas McGregor, 1960).

Por su parte, bajo una idea nueva, la UNESCO en 2011 cita que el objetivo del nuevo humanismo debe ser la creación de un clima impregnado de la sensibilidad hacia el otro, de un sentimiento de pertenencia y de una comprensión mutua.

Así, el humanismo en consecuencia, es un comportamiento o una actitud que destaca al género humano, donde el hombre es la medida de todas las cosas, reconociendo sus valores. La organización social por lo tanto, debe desarrollarse a partir del bienestar humano.

## UNIDADES TEMÁTICAS

### La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. Siendo que el ser

humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la "comunicación organizacional".

La Comunicación Organizacional Interna y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son la personas las que definen los objetivos organizacionales, la estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

Esta forma de percibir y gestionar la empresa, el ser humano es motor de desarrollo de la gestión empresarial y la comunicación, el proceso social más importante que forma "comunidad laboral" no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización, además de comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano.

Según (Andrade, 2010, pág. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

No podemos decir "comunicación es", sino "yo le llamo comunicación a". Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas: Primero, como un proceso social. Segundo, como una disciplina y Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades.

Para (Castro, 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya

que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, así personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

## La teoría humanista (1951) de Carl Rogers y la gerencia efectiva

Carl Rogers entendía que en la conciencia del hombre late el impulso de desarrollar sus potencialidades hasta el límite de lo posible. Todo está lleno de vida. La melancolía, la ira y la desesperación brotan cuando surgen barreras que frenan o impiden el crecimiento. Todos necesitamos metas, pero sin los otros no podremos realizarlas. Somos personas, no individuos; seres sociales, no solitarios depredadores. La selección natural no es una áspera lucha por la vida, sino un largo proceso hacia el equilibrio y la dicha. Nuestros sentidos trabajan con nuestra inteligencia para satisfacer nuestras necesidades y resolver nuestros conflictos. Rogers no es pesimista.

Rogers apunta que es imposible llevar una vida plena sin una visión positiva de la existencia y una percepción positiva de uno mismo. Sin autoestima, se desemboca en el desamparo y la impotencia. La autoestima no debe depender de nuestra adaptación a un determinado modelo cultural. Si cumplimos las expectativas de una sociedad represiva y alienante, disfrutaremos de reconocimiento, pero no de verdadera felicidad interior. La auténtica felicidad sólo puede brotar de la gratificación producida por obrar conforme a nuestro verdadero yo: "En mis relaciones con los demás, he descubierto que a largo plazo no ayuda actuar como si fuera otra persona. Siempre debo ser yo mismo".

La incongruencia entre el "yo verdadero", sano y equilibrado, y el "yo ideal", hipercrítico y descompensado, produce una elaboración onírica que escinde a la persona de la realidad. Un yo sano se caracteriza por la apertura a lo nuevo, la confianza en sus posibilidades, la empatía hacia los otros, la libertad y la creatividad ante el presente, el pasado y el futuro. El yo siempre debería ser una síntesis de lo inmediato, lo vivido y lo proyectado. Esa actitud se llama "congruencia" y es el punto hacia el que debemos tender.

En su concepto el aprendizaje no debe ser algo impuesto, sino un proceso libre y fluido en un clima de confianza y cooperación.

El enfoque de Roges se basa en el "reflejo". Si el cliente manifiesta poca autoestima, la respuesta adecuada no son unas palabras de aliento, sino una escucha empática, que reconoce el problema y expresa comprensión. El "reflejo" debe salir del corazón, manifestar empatía, ser auténtico, congruente, pues solo de ese modo pude ser clarificador. El cliente puede manifestar odio al género humano, pero en realidad solo aborrece el trato que ha recibido de ciertas personas. Sin embargo, no lo entenderá, si no llega por sí mismo a esa conclusión.

El enfoque de Rogers está orientado hacia un "ajuste creativo" que permita superar un estado de estancamiento. Se trata de lograr un equilibrio entre la afirmación individual y la necesidad de interaccionar con los demás. La "aceptación condicional" siempre es una forma de coacción, pues implica la exigencia de actuar conforme a las reglas de un grupo: "Cuando una persona advierte que es amada por ser como es y no por lo que pretende ser, siente que merece respeto y amor". Por el contrario, la "aceptación incondicional" significa admitir el derecho del otro a ser diferente, sin censurarlo o excluirlo.

La Piscología Humanista de Carl Rogers trasciende el marco de la clínica. Incluye un concepto del hombre ("solo cuando me acepto tal como soy, puedo cambiar. Es una curiosa paradoja"), una teoría del aprendizaje ("solo es significativo lo que se aprende por uno mismo") y una praxis vital ("es absurdo tener miedo a la muerte. Sólo se debería tener miedo a la vida).Rogers cree que cierto grado de inestabilidad es un síntoma de madurez: "Si yo fuera estable, prudente y estático, viviría en la muerte. Prefiero aceptar la confusión, la incertidumbre, el miedo y los altibajos emocionales. Es el precio a pagar por una vida rica, asombrosa y estimulante". Carl Rogers no inventó la "terapia del amiguete", como han sostenido con malicia sus adversarios, sino un espacio de libertad y curación donde dos personas se abren y se escuchan.

## Teoría humanista (1970) de Maslow y la gerencia efectiva

La pirámide de Maslow es una teoría psicológica que representa las necesidades humanas, desde las más simples hasta las más importantes, jerarquizándolas en diferentes niveles. Este modelo expresado en una pirámide se ha usado en diferentes campos entre ellos destacan el empresarial y el de los negocios. La pirámide de Maslow se ha convertido en un medio muy eficaz y sencillo para determinar y diferenciar las múltiples necesidades presentadas por los seres humanos en los diferentes campos.

En este modelo, Maslow ubica en la base de la pirámide las necesidades básicas, las que están relacionadas con la supervivencia. De esta manera, se va ascendiendo en la pirámide a medida que estas necesidades han sido cubiertas. Este modelo considera que no tiene mucho sentido desarrollar nuevas necesidades, más elevadas, si las más básicas no han sido cubiertas todavía.

Esta teoría fue creada por el psicólogo y humanista estadounidense Abraham Maslow en 1943 y fue conocida como 'A Theory of Human Motivation' ('Una teoría de la motivación humana'). En su modelo, Maslow jerarquiza las necesidades del ser humano colocando las más básicas

(fisiológicas) en la base de la pirámide. Y, según su teoría, a medida que estas se van satisfaciendo van apareciendo otras. Subiendo de nivel en busca de la realización personal hasta llegar a la punta de la pirámide.

Entre sus características principales podemos mencionar que:

Las necesidades fisiológicas son las únicas que nacen con el ser humano. Las demás necesidades van apareciendo a lo largo de su vida.

A medida que estas necesidades se satisfacen se van presentando nuevas necesidades de nivel superior.

No necesariamente deben ser satisfechas las necesidades más bajas para que aparezcan las necesidades de mayor nivel. Pero, van a tener mayor prioridad sobre estas últimas.

Las necesidades más bajas requieren de periodos relativamente más cortos que las necesidades más altas.

Las necesidades de autorrealización son inherentes a cada ser humano. Es decir, no todos tienen las mismas necesidades de autorrealización.

Cada persona enfrenta situaciones diferentes debido a su naturaleza única.

Maslow agrupa así todas las necesidades del ser humano en los 5 niveles de su pirámide: Necesidades básicas fisiológicas Son las necesidades principales, las más bajas y que se encuentran en la base de la pirámide. Aquí se agrupan todas aquellas necesidades indispensables para la supervivencia y que nacen con el ser humano como individuo. Son básicas y comunes para todos. En este grupo encontramos la necesidad de respirar, comer, dormir, beber agua, etc. En definitiva, todo lo que resulta indispensable para sobrevivir.

También se incluyen necesidades como el equilibrio para el organismo, el placer, evadir el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad Satisfechas las necesidades básicas del primer nivel, surgen las necesidades del segundo. Aquí se incluyen todas aquellas necesidades relacionadas con la seguridad que necesita el ser humano en su tránsito por la vida. En este nivel se agrupan todas las necesidades de seguridad que, una vez satisfechas, brindan tranquilidad y estabilidad al ser humano. Por ejemplo, contempla la necesidad de seguridad física, de buena salud, seguridad económica estable y satisfactoria, seguridad familiar y moral, de una vivienda digna, entre otras

Necesidades sociales o de afiliación En el tercer nivel de la pirámide encontramos las necesidades de afiliación o necesidades de aceptación social. En este nivel Maslow agrupa todas aquellas necesidades del ser humano relacionadas con la socialización, aceptación en grupos, de relacionarse y participar, de formar parte de equipos, asociaciones, comunidad. Y todas aquellas actividades que permiten desarrollar de forma efectiva el aspecto afectivo del individuo. También se pueden incluir actividades como noviazgos, fraternidades, actividades culturales, religiosas, sociales, deportivas o recreativas que pueden satisfacer estas necesidades.

Necesidades de estima y reconocimiento Este nivel está relacionado con la valoración personal y la autoestima. Maslow ubica la necesidad de estima y la clasifica en dos tipos: alta y baja. La alta está relacionada con la necesidad del auto respeto, el amor propio y la

autovaloración. Entre estos sentimientos encontramos, confianza, competencia, maestría, etc. La estima baja por su parte puntualiza el respeto de los demás e incluye la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación y hasta dominio sobre los demás individuos. Necesidades de autorrealización

La importancia que la pirámide de Maslow tiene para el mundo de los negocios y las empresas se puede encontrar en el hecho de que no se limita a ser una herramienta aplicable solo al campo individual. Esto se debe a que la jerarquía establecida en la pirámide para las necesidades humanas es fácilmente aplicable al ámbito empresarial como a otros campos. Es de gran utilidad en los departamentos de marketing y recursos humanos donde su aplicación brinda excelentes resultados.

Enfocándonos en la vertiente de recursos humanos es utilizada para ubicar la verdadera motivación de las personas que trabajan para la empresa. Esta se puede aplicar desde el mismo momento de su postulación al cargo. Desde la vertiente del marketing la pirámide permite clasificar y jerarquizar el producto dentro de las necesidades que se busca satisfacer. El buen uso de la pirámide de Maslow en esta área permite diseñar la estrategia de marketing adecuada para impactar en la decisión de compra de los consumidores en el mercado.

## Elementos de la comunicación horizontal en la gerencia efectiva

La comunicación horizontal es una práctica con frecuencia utilizada en empresas para mejorar el intercambio de información entre empleados. Teniendo en cuenta la cantidad de tiempo que los empleados pasan durante las reuniones, dando presentaciones o enviando correos electrónicos a sus colegas, la comunicación efectiva en el lugar de trabajo juega un papel importante en el éxito de una empresa. Por lo tanto, a medida que su empresa crezca, deberá adaptar sus prácticas de comunicación en consecuencia. En este artículo explicamos qué es la comunicación horizontal, las ventajas de utilizar esta práctica, otros tipos de comunicación utilizados en los negocios y qué herramientas utilizar para mejorar la comunicación en un entorno laboral. Así la comunicación horizontal, también llamada comunicación lateral, es la práctica de compartir información entre empleados, departamentos y unidades dentro del mismo nivel de una organización.

De hecho al utilizar este método, las empresas tienen como objetivo mejorar el trabajo en equipo y las habilidades de resolución de problemas fomentando el flujo correcto de mensajes de personas en el mismo nivel jerárquico. Por tanto, cuando la empresa crece, la comunicación horizontal proporciona un sentimiento de unidad dentro de un equipo que trabaja por los mismos objetivos.

Cuando las empresas son pequeñas y todos están sentados en la misma habitación, esta comunicación es esencialmente la única forma de comunicación. Pero, a medida que las empresas crecen y los equipos se expanden, la comunicación horizontal ya no se realiza en persona, se realiza por correo electrónico o por teléfono.

La comunicación horizontal se relaciona con los mensajes que se comunican entre personas en un nivel similar de jerarquía. Es un intercambio de mensajes lateral o

diagonal, ya sea dentro de los límites de la unidad de trabajo, que involucra a compañeros que reportan al mismo supervisor o a través de los límites de la unidad de trabajo, involucra a individuos que reportan a diferentes supervisores.

Los elementos esenciales de una comunicación horizontal eficaz son los siguientes:

Reconocimiento: Para que la comunicación horizontal sea efectiva, el alto ejecutivo debe reconocer que es una forma realista y útil de intercambiar un mensaje.

Comunicación de emergencia: para que sea eficaz, debe considerarse una forma de comunicación de emergencia para lograr una resolución rápida de un problema en particular.

Supervisión directa: Para hacer más efectivo este sistema, el gerente debe convencer a los trabajadores.

Disciplina: Hacer que la disciplina sea más eficaz y se mantenga estrictamente en todos los niveles. De lo contrario, la administración puede fallar.

Comprensibilidad: para que sea eficaz, se debe tener cuidado de que los gerentes puedan tener un entendimiento claro de que la comunicación horizontal es una parte funcional del total proceso de comunicación.

Aumento de la comunicación interdepartamental: para que sea eficaz, la estructura organizativa debe realizarse de tal manera que se pueda garantizar la oportunidad de comunicación interdepartamental.

Los principales objetivos de la comunicación horizontal son: La comunicación horizontal introduce flexibilidad en la estructura organizativa. Permite que las personas del mismo nivel se comuniquen directamente sin pasar por varios niveles de organización. Facilita la resolución de problemas, el intercambio de información entre diferentes grupos de trabajo. También facilita la coordinación de tareas entre departamentos o equipos de proyectos. Mejora la moral y proporciona un medio para resolver conflictos. Es una característica esencial de la toma de decisiones participativa y la adaptabilidad organizacional.

La comunicación horizontal se recomienda sobre todo en aquellos supuestos en los que: Se necesita una alta coordinación de varios profesionales para la consecución de los objetivos marcados. Por ejemplo, en la apertura de una nueva sede, donde todos los departamentos se ven implicados en el traslado e inicio de la actividad. Es conveniente prestar apoyo y emocional a los trabajadores. Se trata, por ejemplo, de un nuevo empleado que se incorpora a la compañía y necesita que sus compañeros le ayuden a adaptarse.

## CONCLUSIONES

Ya y a modo de conclusión se puede señalar el nuevo giro que la gerencia humanista ha dado a la actividad empresarial, así cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, va disfrutar al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo cual impactará positivamente en su productividad. Al cederles el poder se obtienen beneficios como un mayor compromiso, sentido de pertenencia y una mayor rentabilidad para la empresa.

Una de las características fundamentales de la gerencia humanista, es reconocer la importancia, capacidad y valores de las personas, para obtener un mayor

compromiso, identidad y pertenencia, mejorando los beneficios para todos. En consecuencia sus fundamentos y propuestas contradicen los propósitos de la gerencia tradicional basados en controlar y exigir, los cuales se enfocan a satisfacer las necesidades de los clientes y generar una alta rentabilidad, sin tomar en cuenta las posibles consecuencias nocivas que puede provocar al trabajador.

La gerencia humanista cambia radicalmente el funcionamiento de las organizaciones a nivel global, logrando en su aplicación elevados rendimientos financieros, mínimas tasas de rotación y un clima laboral excepcional.

Por otra parte, las organizaciones en el tiempo se han visto en la necesidad de adecuar sus estructuras para mejorar sus procesos gerenciales, desde el modelo vertical, organizaciones más planas, orientación por competencias, gestión del conocimiento, modelos mentales, aprendizaje por equipo, calidad total, por citar algunos de ellos, cuyo enfoque se caracteriza básicamente por mejorar la calidad de la contribución de las personas, identificando y relacionando la misión, visión, objetivos y metas organizacionales. Bajo esta perspectiva, el éxito empresarial y económico se sustenta en la dignidad humana y la libertad, en donde la toma de decisiones colectivas en las organizaciones se basa en la deliberación y participación abierta de todas las partes involucradas, propiciando la autonomía necesaria para la cooperación social, destacando el aspecto humano como parte fundamental de las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica . Madrid, España : Gesbiblo S.L.

Castro, J. (2012). Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional. Madrid, España : Gesbiblo S.L.

Chapoñan, C. (2012). La comunicación es un fenómeno social. disponible: http://cesareduco municador.blogspot.com/2012/11/la -comunicacion- es un- fenomeno- Social.Html

Fernández, D. (2010). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Madrid, España : Paraninfo.

Garcia, S. (2011). Organización y Administración de Empresas, una visión práctica. Madrid, España : Editorial ESIC. •

GARZON, M. (2010). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario

Lagarcha, M.C. (2011). Aproximaciones a la Gerencia Humanista. Desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario. Colombia. EAN.

Lagarcha, M.C. (2014). Tendencias gerenciales. 12 casos empresariales exitosos en el mundo. Gerencia humanista aplicada. Colombia. Ed. ECOE.

Llano, A. (2012). La actualidad del humanismo empresarial. Cuadernos instituto, Empresa y Humanismo. Madrid. Rialp.

McGregor, D. (2007). El lado humano de las empresas. México. McGraw Hill.

## AUTORA

Ramírez Ávila, Yeimy

Magister en Agencia Internacional de Noticias por la Universidad Rey Juan Carlos de España. Especialista en Negociación y Resolución de Conflicto. Licenciada en Comunicación Social. Doctorado en la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC