

ARTÍCULOS

La Motivación, Comunicación y Actitudes de los Empleados como Elementos Fundamentales en la Organización

Noris De La Cruz*

RESUMEN

Se resalta la importancia que para la vida de la empresa tiene el estudio del comportamiento organizacional (CO) y en él la motivación, comunicación y las actitudes como elementos vitales para lograr la satisfacción de las partes que interactúan en esta dinámica. Se enfoca la motivación como factor impulsor del comportamiento. Se subraya también la importancia de la comunicación vista como un proceso administrativo por entender que cada función administrativa comprende una forma de comunicación. Las actitudes como sentimientos nos muestran la manera en que estos socios perciben la empresa, su trabajo y todos los elementos de su entorno laboral. Se concluye enfatizando la importancia del papel que juegan estos elementos en la vida de las personas y de las organizaciones. Se traducen en salud, bienestar, y crecimiento para ambos, logrando que los clientes internos y externos permanezcan; los internos buscando satisfacer permanentemente a los externos y éstos proporcionando beneficios en sus diversas manifestaciones; esto se traduce en bienestar para la sociedad.

El estudio del Comportamiento Organizacional comienza entre 1948 y 1952. En su carácter interdisciplinario, involucra una serie de factores importantes, entre ellos la motivación, la comunicación y las actitudes; en este espacio daremos unas pinceladas a estas tres columnas.

La motivación como aspecto importante en el estudio del Comportamiento Organizacional (CO) es vital para lograr la permanencia de las personas en la empresa. Este concepto como disposición de la persona para emitir una acción, involucra los motivos, que son los que determinan o mueven a la persona a actuar en un sentido específico.

La motivación se refiere a los factores que activan y dirigen el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos; su complejidad ha ocasionado una variedad de enfoques

conceptuales, esto es, biológicos, cognitivos y sociales; todos estos enfoques buscan explicar la energía que guía el comportamiento de las personas en direcciones específicas. Con todo esto nos referimos al **factor estímulo** como energía interna que produce una respuesta en un órgano sensorial.

La motivación ha sido, es y seguirá siendo una verdadera preocupación para las organizaciones, las cuales continuarán en la búsqueda de soluciones. Este es uno de los temas que más se investiga en el CO.

En medio de ese proceso de investigación, los administradores no descansan en su búsqueda de novedades para motivar a sus empleados. Esto involucra tres elementos fundamentales: Intensidad, Dirección y Persistencia. Lo primero

*Profesora adscrita y coordinadora de la Cátedra de Psicología Social y Organizacional de la UASD. Consultora en Psicología Organizacional.

es cuánto se esfuerza un empleado enfocándose en una dirección que beneficie a la organización y por cuánto tiempo puede o logra la persona sostener este esfuerzo; por ello, un empleado motivado se aferra a una tarea con vehemencia para alcanzar las metas propuestas, en este logro debemos considerar la calidad, el esfuerzo y la intensidad puesta en acción. Esta lógica nos presenta la motivación como el motor impulsor de cada persona, cuyo combustible posee componentes internos y externos, lo cual ha movido a diversos estudiosos de la conducta a plantear diversas teorías, las cuales pueden clasificarse en dos grupos. El primero, llamado teorías motivacionales, comprende La Teoría de la Jerarquía de Necesidades Humanas (Abraham Maslow), Teorías X y Y (Douglas Mc-Gregor), Teoría de los Dos Factores (Frederick Herzberg), también denominada Teoría del Mantenimiento de la Motivación. El segundo se denomina teorías contemporáneas de la motivación, y está compuesto por la teoría ERG (Clayton Alderfer), Teoría de las Necesidades de Mc-Clelland (o de las Motivaciones Sociales), Teoría de la Fijación de Metas (Gene Broadwater), Teoría del Flujo y la Motivación Intrínseca, Teoría del Reforzamiento, Teoría de la Equidad (Adams), Teoría de las Expectativas (Víctor Vroom) y Teoría de las Metas (Locke), (véase Robbins, 2004)

En esta diversidad, la validez de una tiende a invalidar otras y muchas se complementan; lo importante entonces es articular las teorías más aplicables para ponerlas en práctica como recurso que incrementa la probabilidad de permanencia de las personas en las organizaciones, contribuyendo al logro de la satisfacción del empleado. En este logro la comunicación es un elemento vital, vista, estudiada y administrada como un proceso. Es vital para la organización porque ésta no puede existir sin la comunicación, es así que la administración es comunicación. Esto significa que cada función administrativa

comprende una forma de comunicación, directa o indirecta, y lo mismo puede decirse de cada actividad que se desarrolla en la empresa; debemos entonces comprender el concepto de comunicación, el cual se define como el “proceso interpretativo, mediante el cual las personas responden y crean mensajes para adaptarse a su entorno y a las personas que lo rodean” (Fernández, 2001). Las políticas organizacionales, decisiones administrativas y las instrucciones de trabajo serían infuncionales o inefectivas si no se comunican a las personas responsables, de manera que sean comprendidas por quienes las deben poner en práctica.

La comunicación efectiva es básica para la transformación organizacional y se considera crítica para lograr la motivación de los empleados y su satisfacción en el trabajo. Todo administrador necesita información oportuna y útil para tomar decisiones acertadas; cuando los datos son incompletos, deficientes o inadecuados, afectan la motivación, la actitud, la satisfacción, el rendimiento de los empleados y todas las áreas de la organización, dado el alcance de la influencia gerencial.

Uno de los tipos de comunicación es la bidireccional, en la cual observamos varios pasos que van desde la elaboración de la idea pasando por la codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación y uso, hasta llegar a la retroalimentación como paso que cierra el proceso. En éste pueden identificarse algunos problemas potenciales. La polarización, disonancia cognoscitiva, razonamiento defensivo y el guardar las apariencias; todo esto puede darse en el proceso de comunicación. Además, están los ruidos o interferencias que afectan la transmisión y comprensión del mensaje. Estos problemas y barreras pueden resultar en lo que hemos denominado como deformaciones comunicativas entre administradores y empleados (Kinicki & Kreitner, 2003). Estas deformaciones son un

verdadero problema en y para las organizaciones; esto se traduce en directrices erróneas, transmisiones de informaciones incorrectas y otras dificultades y problemas que se pueden transformar en pérdidas, en diferentes formas, para la empresa.

Un aspecto a tomar en cuenta son los símbolos de la comunicación, dentro de los cuales apuntaremos los dos de uso más frecuente en la empresa, las **palabras** y la **acción**. El primer símbolo es usado tanto de manera escrita como oral y en este segundo modo existen tres tipos de comportamientos o estilos de comunicación. El **asertivo** (persona expresiva y de mejoramiento personal, que propugna por el respeto y la dignidad), el **agresivo** (persona expresiva y de mejoramiento personal, pero que siempre trata de sacar ventaja de otros a como dé lugar), y por último está el estilo **no asertivo**, el cual se caracteriza por la timidez y negación de la propia persona (Kinicki & Kreitner, 2003). Dado que los administradores buscan siempre mejorar su competencia en el uso de la comunicación, es recomendable para ello el estilo asertivo; con éste, el administrador lograría ser un mejor comunicador y así, un ejecutivo o dirigente más funcional y de mejores y mayores resultados.

Existen otras direcciones de la comunicación que afectan la interacción de las personas en las organizaciones; están, la comunicación descendente, ascendente (con ventajas y desventajas, dificultades y requisitos), lateral y electrónica. También la comunicación informal, donde entran los **rumores** y el **chisme** como formas que surgen de la **interacción social**, de modo que afectan como elementos del proceso de comunicación a la empresa de manera positiva o negativa, de acuerdo a como se administre este tan importante proceso, el cual se desarrolla de forma verbal y no verbal, apuntando que en el segundo aspecto son tomados en cuenta todos nuestros movimientos como elementos

informativos; gestos, contacto físico, expresiones faciales, movimientos corporales, tacto visual y otros. Este proceso se pone en marcha ante la presencia de los interlocutores (Emisor-Receptor) por lo que la escucha es fundamental para el éxito de este llamado arte, en el cual algunos autores consideran existen diferencias entre hombres y mujeres.

La comunicación efectiva produce actitudes más positivas, lo que se manifiesta en el nivel de motivación que exhibe el empleado en el desempeño de sus funciones, en la calidad del servicio o producto terminado, en su interacción con los superiores, con los miembros de su equipo, clientes externos y demás grupos involucrados en esta actividad productiva que como resultado final afecta positivamente a la sociedad en términos de los beneficios que ésta recibe. En el desarrollo del proceso comunicativo la tecnología es abrazada por las organizaciones porque, con su uso para la obtención de información, se logra mejorar la satisfacción de los empleados (o socios) y de los grupos señalados.

En lo que se ha clasificado como comunicación organizacional hace su entrada el Internet, Intranet, el correo electrónico, la video conferencia, el tele trabajo y la computación colaborativa, la cual con el uso del software y el hardware de la computadora logra ayudar a los empleados (socios) a mejorar su trabajo, incluyendo las redes formales de grupos pequeños. Todo esto, como ya hemos dicho, crea en la persona una actitud más enfocada hacia el logro de objetivos, no sólo personales si no también organizacionales.

La comunicación como transferencia y comprensión de significados para la acción efectiva cumple con la función de “controlar la conducta de los miembros del grupo o de la organización a través de las jerarquías de autoridad y el establecimiento de lineamientos, fomenta la motivación al dar las explicaciones requeridas a

los empleados o socios para que ejecuten las acciones necesarias en busca de un mecanismo fundamental que permita a los trabajadores manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción” (Robbins, 2004).

Comunicarse se constituye en un escape para la expresión de emociones y sentimientos de satisfacción de necesidades tanto de tipo social como básicas y, además, tiene la función de facilitar la toma de decisiones porque proporciona las informaciones que los empleados y grupos de empleados necesitan para emitir las acciones pertinentes.

En la dinámica que hemos establecido están involucradas las actitudes de los empleados, las cuales son entendidas como sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente/su compromiso con las acciones que se pretenden y su comportamiento (Keith & Newstrom, 2003); las actitudes son afectadas por la percepción y están en acción todos nuestros sentidos, por ello la satisfacción, el compromiso organizacional y el involucramiento en el trabajo son elementos tomados en cuenta en nuestra preocupación por motivar al empleado y lograr su permanencia en la empresa, en lo que la comunicación juega un papel protagónico.

La **satisfacción en el trabajo** como tema de importancia es enfocada de manera **individual** y **global**; la primera se refiere a la actitud de un empleado y la segunda como una actitud global, que involucra el comportamiento de muchas personas y en diferentes aspectos del trabajo o de la empresa. La satisfacción en el trabajo es dinámica porque está afectada por las necesidades de los empleados y puede disminuir o aumentar y en esa misma medida afecta la calidad y cantidad del trabajo que realiza la persona y sus consecuencias son tanto internas como externas. Esta actitud, negativa o positiva, tiende a surgir en la medida en que el empleado obtiene cada vez

más informaciones sobre la empresa, sus superiores y sus compañeros de trabajo. Si el nivel de satisfacción es alto, encontraremos que el empleado (socio) se sumerge en su trabajo de modo que lo concibe como parte de su vida e invierte más energía, tiempo y todos los recursos que puede de acuerdo con su motivación. Esto significa que observaremos en esta (s) persona (s) un más alto nivel de lealtad y un mayor deseo de participar en todas las actividades de la empresa, por lo que su sentido de pertenencia también se afirmará o se incrementará.

Por lo que hemos señalado, el lector puede ya inferir que las actitudes tienen sus efectos en los empleados y por supuesto, en las organizaciones. Estos son factores de predicción de comportamientos, tanto de satisfacción como de insatisfacción. El empleado insatisfecho no se dedica a su trabajo, manifiesta apatía, retraimiento físico y psicológico, no se involucra en actividades de la empresa, exhibe conductas agresivas, manifiesta desacuerdo con gran frecuencia, empieza a exigir derechos, a presentarse como víctima de injusticias; todo lo ve de otro color y con otra fragancia. Este comportamiento afecta a los empleados más influenciables (menos maduros, menos leales, con reservas- por diversas razones y otro tipo de debilidades) por lo que contamina el clima de la organización y se traducirá en pérdidas internas y externas, humanas y materiales, entre otras consecuencias.

En estas condiciones, el empleado tiende a emitir conductas violentas, como llegar tarde a su lugar de trabajo, caer en robo, ausentismo, tortuguismo (que se traduce en improductividad), conflictos diversos y otras manifestaciones. Todos estos comportamientos negativos dañan a la empresa y a sus miembros.

En lo positivo, estas actitudes favorecen a la organización y a todos sus recursos, de modo muy especial al **recurso humano**, tanto en su interacción en este ambiente como fuera de él;

esto incluye su relación familiar y como resultado tendremos mejores ciudadanos.

En conclusión, la motivación, la comunicación y las actitudes de los empleados (socios) juegan un papel fundamental en el mercado, en su desarrollo, crecimiento y desarrollo de las personas; por lo que se constituyen en esenciales para alcanzar la permanencia de éstas (las personas) en su lugar de trabajo. Estos elementos afectan la toma de decisiones en todos sus niveles y ésta se vincula con la percepción como manera de organizar e interpretar las impresiones sensoriales. Es entonces que la permanencia de las personas en las empresas depende de una gran cantidad de factores que se encuentran enlazados y que son y serán en esencia el equilibrio de estas (las organizaciones).

Toda persona que interactúa en un ambiente de trabajo, sobre todo quienes dirigen, deben prestar atención a la percepción que de usted, del trabajo, de sus compañeros y de la empresa tiene el empleado (socio); esta es la entrada a la comprensión de las actitudes.

REFERENCIAS

Fernández C., Carlos (2001). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. 2da. Edición. México: Mc Graw Hill.

Guillen G., Carlos; Gil B., Rocío (2000). *Psicología del Trabajo Para las Relaciones Laborales*. España: Mc Graw Hill.

Keith, Davis; Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11ava. Edición. México: Mc Graw Hill.

Kinicki, Ángelo; Kreitner, Robert (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10.ma. Edición, México: Pearson.

Werther, William B; Keith, Davis (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ta. Ed. México: Mc Graw Hill.