

Impacto de la comunicación y la motivación en las organizaciones

Jorge Alexander Manzo Arango
Especialización en Gerencia de Organizaciones con Énfasis en
Liderazgo y Servicio

Resumen

El presente ensayo tiene como objetivo estudiar el impacto de la comunicación y la motivación en las organizaciones. Pretende identificar la importancia de la comunicación como herramienta necesaria para acercar a los individuos y los sistemas de la organización a la productividad. También busca resaltar la importancia de la motivación en el individuo y la oportunidad que la organización tiene de satisfacerlas para aumentar su nivel productivo. Así mismo, presenta el marco para el diseño de estrategias motivacionales. Las organizaciones y sus líderes carecen de competencias en la comunicación, lo que impide aprovechar estrategias funcionales a la hora de motivar al individuo para el logro de los objetivos organizacionales. Este estudio busca identificar la importancia de la comunicación a la hora de motivar.

Palabras clave: Comunicación, motivación, liderazgo, organizaciones, productividad.

Abstract

This test is to study the impact of the communication and the motivation in the organizations. Seeks to identify the importance of communication as a necessary tool to bring individuals and systems to productivity and seeks to highlight the importance of motivation in the individual and the opportunity that the organization has to satisfy to increase productivity. It also presents the design framework for motivational strategies. Organizations and their leaders do not have communication skills why can benefit prevents functional strategies in motivating the individual to the organizational objectives achieved. This study seeks to identify the importance of communication in motivating.

Keywords: Communication, motivation, leadership, organization, productivity.

Introducción

Partiendo de la importancia de la comunicación como factor de éxito para las organizaciones y la motivación del personal, se decide estudiar estas variables pretendiendo encontrar razones que respalden la necesidad de desarrollar competencias comunicativas para la implementación de estrategias de motivación que impacten la vitalidad organizacional. Los estudios determinan que tanto las organizaciones como sus líderes, en la actualidad carecen de habilidades comunicativas, lo que está afectando los procesos, la cultura y el clima laboral, representando un verdadero inconveniente si resaltamos que son seres humanos con características altamente sociales quienes las integran.

Este estudio expone el significado de los términos comunicación y motivación, identifica algunas de sus características, destaca la importancia de su implementación en las organizaciones, presenta el impacto negativo cuando se implementa de manera incorrecta y presenta algunas alternativas de cómo desarrollar prácticas en el campo de la comunicación para el mejoramiento de la motivación del individuo, con miras al mejoramiento del nivel productivo de las organizaciones.

No mucho se ha escrito sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones, lo que representa una limitación para quien desea conocer la importancia de la comunicación en

el escenario empresarial. Tampoco se han hecho investigaciones empíricas evaluando la relación entre estas dos variables, lo que significó una limitación para el desarrollo de este estudio y una evidencia de la poca importancia que los investigadores les han dado a estas variables que pueden determinar la supervivencia de una organización.

Comunicación

Las organizaciones están constituidas por individuos interdependientes, con características sociales que condicionan su actuar a su misma capacidad de comunicar. Las organizaciones están desafiadas a conocer estas necesidades para utilizar asertivamente este recurso; no obstante, en la actualidad el liderazgo personal en las organizaciones se ve afectado por la falta de competencias comunicativas que faciliten el desempeño, la eficiencia, las relaciones personales, los procesos formales y el mejoramiento del clima organizacional.

El término comunicación viene del latín *communis*, que significa común. También en español el término común tiene relación con la comunicación y la comunidad, lo que indica desde una perspectiva etimológica, una relación entre comunicarse y estar en comunidad. En otras palabras, se está en comunidad porque se propone algo en común a través de la comunicación.

Fiske (1982) define la comunicación como una “interacción social por medio de mensajes” (p. 20). Por su parte, Pasquali (1978) afirma que “la comunicación aparece en el instante

mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación, no puede formarse ninguna estructura social” (p. 12). Para Pasquali (1978), el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como “la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (p. 12).

A partir del concepto y la necesidad de comunicación, es importante destacar que las organizaciones están compuestas por individuos y sub sistemas que se interrelacionan e interactúan a través de las diferentes formas de comunicación.

La comunicación verbal, escrita y no verbal son las expresiones determinadas en la comunicación organizacional. Vale la pena destacar la importancia de la comunicación verbal, como los discursos o encuentros formales entre dos personas o más, un referente para la interacción de sistemas organizacionales que transmiten información, orientados a un fin específico.

La orientación al logro de las organizaciones se hace a través de la implementación de la comunicación

entre sistemas y sub sistemas, buscando impartir recíprocamente información conducente al logro de propósitos específicos y el desarrollo de tareas individuales en el marco de los intereses corporativos

Conviene, por tanto, observar que “Las organizaciones son sistemas grandes compuestos de subsistemas interrelacionados, en donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas” (Fernández, 1999, p 45)

En consecuencia, se enfatiza el significado de la conceptualización de las organizaciones como sistemas complejos; el significado estriba en los principios de sistemas que permiten adentrarse en la forma como trabajan las organizaciones. Es, por consiguiente, de primordial valor, considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento

La información compartida de manera oportuna dentro de estos subsistemas en la organización, facilita el logro de los objetivos corporativos en la medida en que también facilita la gestión para el desempeño individual. Por otra parte, facilita la integración de los individuos a través de un acercamiento que en muchos casos se ve afectado por las culturas y las condiciones de trabajo.

La información oportuna se convierte en una herramienta poderosa orientada a maximizar los niveles de eficiencia y productividad; ser conscientes de esta realidad representaría el inicio de planes de

acción orientados a mejorar los niveles de comunicación formal, lo que se traduciría en un impacto positivo en la productividad laboral.

Algunas investigaciones están orientadas a determinar que la comunicación es el problema o el desafío más grande por solucionar por parte de los líderes y las organizaciones, tema que afecta significativamente el comportamiento organizacional.

La habilidad de escuchar e interesarnos en los demás es un principio sabio de la comunicación. Robert Greanleaf (2007) identifica dos características del liderazgo servidor orientadas justamente hacia características propias en la comunicación asertiva: saber escuchar e interesarnos por el crecimiento de los demás.

“Recuerde que en ausencia de una comunicación clara y fundada en hechos, los individuos tienden a formar su propia información sobre el cambio, y los rumores se convierten en hechos. Las preocupaciones personales constituyen la etapa de preocupaciones que más se pasa por alto durante el proceso de cambio” (Blanchard, 2007, p. 265).

Las organizaciones se ven en la necesidad de utilizar la comunicación asertiva en la intención de conocer lo que hay en la mente y en el corazón de sus dirigidos, buscando facilitar los recursos necesarios para garantizar la eficiencia y pretendiendo llegar al corazón de los funcionarios para estimularlos, motivarlos y hacerles saber y sentir que son parte fundamental en la construcción del éxito de la organización.

Motivación

En el marco del desempeño individual y el compromiso institucional, se habla de la motivación como un factor determinante. Si bien es cierto que las organizaciones demandan una labor bien hecha y unos resultados destacables por parte de sus funcionarios, vale la pena destacar que existe un elemento diferenciador entre una labor realizada por el peso de un compromiso o la condición de la obligatoriedad y una labor movida espontáneamente por la inspiración de la motivación.

Como concepto de motivación, Stephen (citado en Robbins, 2004, p. 156) señala que son los “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

Es cierto que las actividades en la organización se pueden realizar movidas por un compromiso laboral o una contraprestación, pero el factor motivante es determinante para marcar diferencia en los niveles de productividad, eficiencia y calidad del trabajo. Un trabajador motivado es un individuo que tiene no solamente la necesidad de trabajar, sino también motivos que afectan positivamente sus emociones y que lo hacen altamente productivo.

Dentro de las teorías de las motivaciones encontramos la de Abraham Maslow (1954), quien postuló una jerarquización de las necesidades humanas, partiendo de unas necesidades primarias establecidas en el marco de las necesidades fisiológicas y de seguridad, como también las necesidades secundarias enmarcadas

en aspectos sociales, de estima y autorrealización. (Maslow, 1954, p. 1).

McClelland (1989) también propone una teoría enmarcada en la necesidad de logro, poder y afiliación:

Necesidad de logro: impulso por sobresalir y tener éxito.

Necesidad de poder: capacidad de influenciar a otras personas.

Necesidad de afiliación: deseo de tener relaciones amistosas cercanas.

En este orden de ideas, se pueden evidenciar algunas necesidades propias del ser humano, que se convierten en focos objetivos para la organización y sus líderes a la hora de diseñar estrategias que incrementen el nivel de motivación de los individuos. (McClelland, 1989, p. 628).

Robbins (2004), autor del libro *Comportamiento organizacional*, presenta la teoría de la evaluación cognitiva, destacando la recompensa extrínseca e intrínseca como formas de incrementar la motivación del individuo. Las recompensas extrínsecas están relacionadas con el salario, y la intrínseca, con el placer que se deriva del trabajo en sí.

Una investigación exhaustiva determinó que un incremento de la recompensa externa por una actividad que antes tenía una recompensa intrínseca, tiende a disminuir la motivación. En otras palabras, si a un músico que toca por sentirse importante, aceptado, se le propone un pago, su motivación se ve disminuida. A partir de esta investigación se destaca la importancia que tiene para un individuo el hecho de ser aceptado, reconocido y elogiado por lo que hace (Robbins, 2004).

Este factor motivacional podría hacer cambios significativos en los niveles de productividad en las organizaciones, en la medida en que se le devuelvan la confianza, la estima y la credibilidad al individuo.

Comunicación y motivación

Una de las necesidades más importantes del ser humano es sentirse valorado, aceptado e importante, necesidades que pueden ser suplidas con facilidad cuando existen competencias comunicativas. Las organizaciones están inundadas de individuos con vacíos existenciales que en muchos casos los lleva al suicidio. Robbins (2004) expresa que algunas personas tienen un impulso irresistible por triunfar. Luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Si un líder hace uso de la comunicación asertiva y percibe estas necesidades, tendrá unas evidencias que le permitirán cambiar su formato de motivación para hacer que este ser humano alcance su propia realización (Robbins, 2004).

Robbins (2004) afirma que los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación a las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca. Estas necesidades solo pueden ser satisfechas cuando se han logrado desarrollar algunos componentes de la comunicación asertiva, como la capacidad de escuchar y la habilidad de interesarse auténticamente en los demás para hacerlos crecer, aportarles a su formación y facilitarles su realización (Robbins, 2004).

En este orden de ideas las organizaciones contemporáneas se ven ante el desafío de implementar adecuadamente la comunicación como medio para incrementar los niveles de motivación y satisfacción individual partiendo de la identificación de unas necesidades de realización, aceptación y reconocimiento que en el mayor de los casos está siendo insatisfecha y que perfectamente se puede convertir en el diferenciador de las organizaciones exitosas y la consolidación de la vitalidad organizacional.

Conclusiones

Se puede afirmar que la organización que tenga problemas en la comunicación también tiene problemas de supervivencia.

Las organizaciones al estar compuesta por sistemas y estos a su vez por personas, se ven en la necesidad de utilizar sabiamente los diferentes mecanismos de comunicación en la intención de fomentar el trabajo colectivo y a la orientación de fuerzas diversas apuntando a un mismo fin.

La motivación como factor determinante a la hora de ganar voluntades para incorporarlas a un propósito con beneficios comunes, se

convierte en una oportunidad para las organizaciones, pues no se trata solo de que las personas hagan sus tareas, sino de buscar que las hagan con la mejor disposición para beneficio de la productividad y la eficiencia.

En las necesidades humanas, las organizaciones pueden encontrar elementos para utilizar en ganar la buena voluntad de los empleados, elementos que solamente se pueden identificar y aprovechar si existen competencias comunicativas como la habilidad de escuchar y la capacidad de interesarme auténticamente en las necesidades los demás, para ayudarlos a lograr sus expectativas.

El reconocimiento de los logros alcanzados se convierte en un factor motivador que utilizado de manera genuina puede ayudar a muchos a mejorar su estima y a incrementar su voluntad para el trabajo.

Aceptar a las personas tal como son para ofrecerles apoyo y comprensión en la intención de fomentar su crecimiento y desarrollo, puede ser una de las fórmulas para la construcción de un adecuado clima laboral que sin duda contribuirá en el incremento de la vitalidad organizacional.

Bibliografía

Blanchard, Ken. (2007). *Leading at a higher level*. New Jersey, USA: Pearson Education.

Fernández, C. (1999). *La comunicación organizacional. Origen y evolución*. Recuperado el 2 de octubre de 2013 desde: <http://www.monografias.com>

Fiske J. (1984). *Introducción al estudio de la comunicación*. Colombia: Norma.

Maslow, A. (1954). *Cómo jerarquizar las necesidades de Abraham Maslow*. Recuperado el 20 de octubre de 2013 desde: <http://www.respuestario.com>

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. España: Narcea de Ediciones.

Pasquali, A. (1978). *La comunicación organizacional. Origen y evolución*. Recuperado el 2 de octubre de 2013 desde <http://www.monografias.com>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.

Fecha de recepción: 13 de abril de 2013.

Fecha de aprobación: 30 de septiembre de 2014.

Jorge Alexander Manzo Arango

Conferencista y escritor, Administrador de empresas y Especialista en Gerencia de las Organizaciones de la Corporación Universitaria Adventista de Colombia – UNAC; ha dictado más de 1.000 conferencias en instituciones de los sectores público y privado.

Correo electrónico: alexandermanzo@seforma.com.co