The Wayback Machine - https://web.archive.org/web/20121203060330/http://www.razonypalabra.org.mx:80/anteriores/n56/ecasares.html

RAZÓN Y PALABRA
Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación
www.razonypalabra.org.mx

Abril - Mayo
2007

Carr. Lago de Guadalupe Km. 3.5, Atizapán de Zaragoza Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción

Por Esther Casares

Número 56

Introducción

A principios del siglo XX, en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Con frecuencia se le llama el "padre de la adminis¬tración científica" y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la admi¬nistración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universi¬dad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y ba¬ses sociológicas a experimentos industriales realizados, en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne. Llegaron a la conclusión de que una orga¬nización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más impor¬tante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Los estudios de Hawthorne han dado a conocer que en el interior de la organización formal de la empresa actúan grupos informales de trabajo y cuyo buen funcionamiento es sinónimo de satisfacción y productividad. A consecuencia de todo esto, se desarrolla una política de personal que pone su atención no sólo a los incentivos económicos y condiciones físicas y fisiológicas, sino al clima laboral como un factor más de satisfacción del grupo y de productividad. De esta manera se entiende el proceso motivacional como un fenómeno complejo, que se explica mediante normas de conducta entre los individuos de la organización, concediéndose mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales.

La razón del cambio fue que Elton Mayo siempre utilizó el procedimiento de comunicar internamente a las operarias estudiadas los cambios que se iban a introducir, en un contexto afable y proporcionando seguridad. Las conclusiones de esta investigación fueron que las condiciones físicas en que se realiza el trabajo no son tan importantes si el grupo está cohesionado y se emplea un sistema de comunicación abierta donde exista una sólida retroalimentación (el aporte de sugerencias de los trabajadores y unas relaciones humanas satisfactorias)

Años más tarde se realizó en la fábrica otra investigación basada en la observación de un grupo de operarios para estudiar sus comportamientos individuales y las relaciones interpersonales. Se trataba de contemplar quién de relacionaba cada sujeto en los tiempos de descanso, y las opiniones de unos respecto de otros. La conclusión fue que las relaciones interpersonales eran determinantes en la producción del grupo de trabajo, y que era necesario destinar tiempo y esfuerzo a conocer la estructura y el funcionamiento de los grupos, no sólo a lo que representa la estructura formal, sino muy especialmente en lo que corresponde a la estructura informal.

Si para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos e incrementando la producción racionalizándola, para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto, una nueva oportunidad para alcanzar progresos y se esforzó en aumentar la productividad humanizándola. Así se le reconoce como el padre de lo que en¬tonces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó comportamien¬to organizacional.

En la organización surgen muchos problemas cuyo origen está a la poca atención del diseño clásico a la calidad de vida en el trabajo. En ocasiones se presenta una excesiva divisiónalización del trabajo y una sobredependencia en las reglas, de procedimientos y de jerarquía donde la única comunicación existente es descendente-unidireccional. No se considera la necesidad de filiación de manera que los trabajado¬res especializados están aislados socialmente de sus compañeros, debido a que su alta especialización disminuye el interés de la comunidad por el producto, por lo que mu¬chos trabajadores no tienen ninguna satisfacción en su empleo. La necesidad de

filiación tiene un gran significado en las relaciones de trabajo, tanto en el inicio como en el mantenimiento, porque llega a ser determinante a la hora de explicar muchas conductas, dada la presión que ejercen los grupos.

El resultado de esta carencia es una alta rotación de personal y absentismo, una dismi¬nución de la calidad y alineación del trabajador, variables que a menudo están correlacionadas con el nivel de satisfacción en el trabajo.

La respuesta de la dirección a tales situaciones es aumentar los controles, incrementar la supervisión y organizarse más rígidamente. Aun cuando estas ac¬ciones se intentan para mejorar la situación, solamente logran empeorarla, pues lo que se consigue es deshumanizar el trabajo. La dirección a menudo comete un error común al tratar de remediar los síntomas con conductas paternalistas y no las causas de los problemas. La verdadera causa es que en muchas ocasiones el trabajo mismo simplemente no es satisfactorio. Para algunos empleados su condición es tan incongruente, que mientras más trabajaban, menos satisfechos se sienten. De ahí el deseo de disminuir el rendimiento y sentirse ajeno a la empresa.

El cambio que se da en las características de los trabajadores contribuye a agravar este problema, los trabajadores gozan de mayor formación, obtienen mayores ingresos, más independencia y empieza a cubrir necesidades de orden superior, en lugar de sólo trabajar para obtener lo necesario. Posiblemente el diseño clásico fue mejor para una fuerza de trabajo pobre, sin cualificación, que no tenía ninguna habilidad desarrollada, pero definitivamente no es el adecuado para la nueva fuerza de trabajo. El diseño del trabajo y las organizaciones no han considerado los grandes cambios en las aspiraciones y actitudes del trabajador.

La respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional; la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que los gerentes están tratando de hacer, casi siempre su respuesta será favorable.

El papel de los gerentes es crítico, pues no sólo son los que inician la comunicación sino que además la trasmiten e interpretan para sus subalternos.

Los administradores necesitan información útil y oportuna para tomar buenas decisiones. Los datos inadecuados o insuficientes pueden afectar a una amplia área de desempeño, porque es sumamente extenso el ámbito de la influencia de ellos. Dicho de una forma sencilla: las decisiones de tipo gerencial afectan a multitud de personas y actividades.

Los empleados en niveles inferiores tienen varias necesidades de comunicación. Los gerentes piensan que conocen esas necesidades, a través de la comunicación ascendente pero a menudo sus subordinados no comparten esa opinión. La diferencia fundamental de la percepción tiende a existir en todos los niveles de las organizaciones, lo cual viene a dificultar aún más la comunicación. Hace que los comunicadores que deben transmitir un mensaje a niveles inferiores se sientan demasiado seguros de sí mismos y, probablemente, no tengan suficiente cuidado al transmitirlos.

En presencia de otra persona es imposible la no comunicación. Nos comunicamos necesariamente, aunque no lo pretendamos, recibimos y emitimos mensajes continuos. Ya en 1929 Paul T. Rankin realizó una investigación para saber en qué emplea la gente su tiempo y algunas de sus conclusiones fueron que el 70% de nuestra actividad consciente la dedicamos a la comunicación, ya sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando. Si utilizamos la mayor parte de nuestra vida en comunicarnos estamos abordando, pues, un aspecto importante del comportamiento humano. Y también importante en el ámbito laboral, pues una buena comunicación evita conflictos y mejora la satisfacción en el trabajo.

Según Thayer la esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación, la comunicación es comparable a las necesidades básicas para la supervivencia del ser humano ya que es una necesidad básica en la vida intelectual y emocional de una persona, por lo que la comunicación ha de ser entendida como un elemento imprescindible para las supervivencia, desarrollo, evolución y conducta de todos los seres vivos. Está claro que la comunicación es una necesidad intangible pues representa una necesidad de la mente y del ánimo más que del organismo y, al igual que la necesidad de autoestima, participación o logro, se van desarrollando conforme el individuo va adquiriendo madurez.

Son las necesidades superiores las que complican los esfuerzos en lo referente a los planes de motivación de los gerentes. Cualquier acción que la gerencia adopte en materia de comunicación afectará a las necesidades de los trabajadores, por lo que siempre se debe considerar el efecto de cualquier acción propuesta sobre la necesidad de comunicación de los empleados.

Entre otras, una necesidad de comunicación por parte de los empleados son las instrucciones acerca de su trabajo. En una situación como ésta, los gerentes consiguen mejores resultados si dan sus instrucciones en términos de los requisitos objetivos

de la tarea, de modo que sus instrucciones no parezcan ser un deseo o exigencia personal.

La necesidad de recibir una información objetiva es sumamente importante en el caso de empleados en un nuevo puesto de trabajo y organización. Muy pronto manifiestan su insatisfacción porque a menudo sus expectativas no corresponden a la realidad. Para prevenir esto, las empresas utilizan cada vez más las presentaciones realistas del trabajo en que a los candidatos se les da una pequeña muestra de la realidad organizacional. Del mismo modo que una vacuna estimula el organismo para que adquiera una resistencia natural a la enfermedad, la presentación realista reduce al mínimo las expectativas exageradas al suministrarle al empleado información positiva y negativa sobre el ambiente de trabajo. Cuando se aplica este método, se reduce la rotación de nuevos empleados.

Los gerentes y directores también requieren adaptar sus comunicaciones a las necesidades de sus subordinados respecto a la tarea. Por ejemplo, según se incrementa la incertidumbre sobre la tarea, será necesario un mayor flujo de información para conservar un buen nivel de desempeño. De manera que, un empleado que efectúa una tarea repetitiva y estandarizada en una máquina requiere poca información sobre la tarea. En cambio, un ingeniero que trabaja en un nuevo producto puede demandar mucha información a fin de realizar bien su trabajo.

Las modernas organizaciones laborales buscan para sus empleados un ambiente de trabajo más humano, solventando tanto las ne¬cesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel, aprovechando las habilidades más destacadas de éstos y ofreciendo un contexto que los estimule a mejorar sus habilidades. La idea es que los trabajadores sean los recursos huma¬nos a desarrolla y no simplemente utilizar. Más todavía, el trabajo no debe tener connotaciones negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados, no debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabaja¬dor. Finalmente, debe contri¬buir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudada¬no, cónyuge o padre[1]. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad[2].

El trabajo humanizado fundamentalmente presupone que es preferible ofrecer "buenas prácticas" para los trabajadores, en los puestos de trabajo, con la tecnología y el ambien¬te. Por tanto, el mejor diseño será diferente para adaptarse a diversas situaciones de estas variables. Debido a que se requiere un diseño de trabajo que se adapte a la situación actual. No es una acción única que se establece y se mantiene indefi¬nidamente. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de los factores que acabamos de mencionar, con el fin de mantener ese equilibrio.

Un análisis de los datos de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo del año 2000 muestra que las prácticas de trabajo que mejoran el rendimiento tienen un impacto positivo en el grado de satisfacción con el empleo. La autonomía en el lugar de trabajo, la participación en la toma de decisiones, y el aumento de la comunicación con los compañeros son factores clave para el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, el trabajo en equipo, la rotación del trabajo y las prácticas de apoyo de recursos humanos tienen sólo un efecto limitado. El informe ha sido elaborado por el Instituto para el Estudio del Trabajo Alemán y la Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Trabajo recoge este documento junto con otros datos, publicados en abril de 2005.

Durante mucho tiempo la creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión generalizada entre los gerentes. Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no sólo en la cantidad de vida –es decir, en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales- sino también en la calidad de vida. Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes. Así, pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante.

La satisfacción en el trabajo se refiere a la percepción positiva o negativa de un ambiente laboral, la finalidad básica es crear un contexto que sea excelente para los empleados, además de aportar mejoras de diversa índole de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden muchos aspec¬tos, comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. Muchos de los programas se centran en el enriquecimien¬to del trabajo[3].

Hackman y Oldham han identificado cinco dimensiones centrales que específicamente ofrecen un enriquecimiento del trabajo y es deseable que cada trabajo contenga estas cinco dimensiones. Si una de ellas falta, los trabajadores son psicológicamente marginados y la motivación suele reducirse. Estas dimensiones centrales tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo, y a reducir la rotación y el absentismo.

Una de estas dimensiones, junto a la de variedad de tareas, identificación con la tarea, significado de la tarea y autonomía, es la retroalimentación objetiva entendida como la información que reciben los empleados de cómo están desempeñando su trabajo. Ésta provienen del trabajo mismo, la gerencia y de otros empleados. La idea es sencilla, pero es de gran significado para quienes participan en el trabajo. Debido a que los empleados están invirtiendo una gran parte de su vida en sus empleos, necesitan saber cómo están desarrollando su labor. Es más, necesitan saberlo con bastante frecuencia, porque reconocen que el desempeño varia y que la única forma en que pueden hacer ajustes es conociendo cómo están desempeñando en cada momento. Puesto que son ello quienes inician la comunicación ascendente, ahora son los emisores y tienen grandes expectativas de que se produzca la retroalimentación y pronto. Si los gerentes dan una respuesta rápida, se estimulará la generación de mensajes ascendentes de lo contrario, la falta de respuesta suprime cualquier futura comunicación ascendente y en consecuencia de participación.

Esta comunicación en dos direcciones es posible gracias a la retroalimentación, en ella el hablante emite un mensaje y recibe la respuesta del emisor y éste necesita la retroalimentación pues le indica que el mensaje fue recibido correcta o incorrectamente, si fue descodificado adecuadamente, si fue aceptado y empleado. Cuando se produce la comunicación en dos direcciones, ambos interlocutores están satisfechos, se evita la frustración y mejora de modo considerable la precisión en el trabajo.

La retroalimentación favorece la motivación al demostrar objetivamente a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio, o ser más eficiente. Con establecimiento de objetivos concretos junto a una retroalimentación sobre el progreso hacia esos objetivos y el refuerzo de un comportamiento deseado estimulan la motivación. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La retroalimentación por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

En investigaciones recogidas por Stoner y Freeman, se dedujo que aunque la comunicación en un sentido es más rápida la que comunicación bidireccional es más precisa que la que unidireccional ya que la retroalimentación permite al emisor depurar su comunicación, consiguiendo así mayor fidelidad. Los receptores se sienten más seguros de sí mismos y de sus juicios cuando la comunicación fluye en dos sentidos. El simple hecho de que se les permita hacer preguntas incrementa su autoconfianza.

Varios estudios que han examinado los efectos que la retroalimentación tiene en la realización de tareas por parte de los empleados que corrobora la importancia que tiene para la empresa. En todos los casos el desempeño mejoró entre 6 y 125%. Cuando se utilizaron medidas muy completas, el incremento promedio de la productividad fue de 16%.

La retroalimentación ofrece varios beneficios que repercuten en la productividad de la organización.: 1) la comunicación se puede basar en datos ya existentes lo que supone pocas variaciones en los procedimientos ya empleados, 2) es un proceso sencillo que requiere poca inversión de dinero o de tiempo, 3) tiene validez ya que es un medio natural de control, 4) los resultados se obtienen con rapidez en comparación a otros programas. 5) refuerza otros procesos de la gestión de personal como es la capacitación y desarrollo.

Para Kopelman el que los empleados requieran asimismo retroalimentación sobre su desempeño obedece a varias razones. La retroalimentación les ayuda a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Además les demuestra que hay otras personas a quienes les interesa lo que están haciendo. En el caso de que el desempeño sea satisfactorio, mejora la autoimagen y el sentido de competencia personal. Existen dos razones fundamentales por las que funciona la retroalimentación ; 1) eleva el deseo de desempeñarse bien, es decir que funciona como motivador, y 2) recuerda las respuestas aprendidas o sirve para desarrollar nuevas respuestas, es decir que tiene una capacidad reeducativa.

Se ha planteado diversas explicaciones del por qué la retroalimentación objetiva motiva una mayor productividad. Una de ellas es que la retroalimentación corrige las concepciones erróneas ya que con frecuencia las personas tienen percepciones distorsionadas sobre su conducta en el trabajo y su desempeño laboral. La retroalimentación objetiva llama la atención hacia esas percepciones equivocadas y puede motivar la acción correctiva. Según Argyris a menudo existe una gran diferencia entre los que la gente dice que hace, (la teoría) y lo que realmente hace (la practica), son las dobles intenciones o agendas ocultas En sus palabra, "poca gente se da cuenta de que las teorías que defiende no son las que pone en práctica ¿por qué la gente debe defender teorías que no son las que practica? Una razón es porque las personas están cegadas ante el hecho de que no se comportan de acuerdo con las teorías que postulan. Si bien es notable que la gente no hace lo que dice o piensa que hace, lo que es quizá aún más notable es que la gente no se percata de esa incongruencia".

En la medida en que esa retroalimentación sea objetiva, valida, y en consecuencia incontrovertible, ofrece la posibilidad de

informar a una persona acerca de sus falsa autoapreciaciones. Resulta claro que el uso de tal retroalimentación se ha visto que motiva una mejor conducta en el trabajo y un mejor desempeño laboral; se puede suponer que esto se debe en parte a la corrección de las autoapreciaciones imprecisas.

La retroalimentación mal entendida puede ser una causa de problemas. Es posible que dos personas no estén de acuerdo en alguna cuestión o punto, pero que no se percaten de ello hasta que no establezcan este tipo de comunicación bidireccional. Cuando exponen sus puntos de vista diferentes, pueden llegar a una polarización aún mayor, pero por lo menos la comunicación en dos direcciones les ha ayudado a conocer la naturaleza de sus diferencias. A esto hay que añadir que existe un freno importante para que las personas se comuniquen sin reservas, sin temor a las posibles consecuencias de manifestar abiertamente sus pensamientos. Es fácil que los emisores se sientan atacados cuando se utiliza la comunicación en dos sentidos, pues puede que los receptores centren la atención sobre los errores y ambigüedad de aquéllos.

Suministrar retroalimentación es un verdadero reto para los gerentes y un esfuerzo de participación. Cuando se ofrece de modo adecuado y existe implicación por parte de la dirección, habrá más probabilidades de que la retroalimentación sea aceptada y produzca mejoras. En general, es conveniente que se centre en determinados comportamientos laborales, que se base en información objetiva y no en las percepciones, no en las inferencias, que se ofrezca con premura después de un hecho decisivo y que se compruebe que lo comprende el subordinado. En general, tendrá mayores expectativas de éxito si verdaderamente interesa y si al receptor se le permite tomar una nueva conducta entre varias alternativas que se le recomiendan.

Notas:

1 La satisfacción en el trabajo influye de la satisfacción en la vida y viceversa. El resultado es que existe un efecto derrama que se produce en ambas direcciones, entre satisfacción en el trabajo y otras satisfacciones vitales.
2 Drucker cree en el papel social de la empresa y con ella el importante papel de la alta dirección. La dirección con la toma de decisiones es quien puede influir en la sociedad actual, tiene la función y la responsabilidad de producir beneficios y bienestar social con el manejo optimo de los recursos materiales y humanos.
3 Visto en términos de los factores motivadores de Herzberg, es susceptible de enriquecimiento cuando en el puesto trabajo fomenta la necesidad de logro, oportunidades de crecimiento, responsabilidades y progreso personal.

Referencias:

Davis, K. y Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Madrid, España. MacGraw-Hill.
Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F. Ed. Trillas
Herzberg, F. (1977). *Una vez más cómo: cómo motivar a los trabajadores*. Barcelona. , España. Ediciones Deusto.
Hackman, J. y Oldham, G. (1975) "A new strategy for job enrichment". *California Management Review*, Summer 1975, pp. 57-71
Kopelman, R. (1988) *Administración de la productividad en las organizaciones*. México D.F. MacGraw-Hill.
Lee Thayer, J. (1975). *Comunicación y sistemas de comunicación*. Barcelona, España. Ediciones Península.
Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción ala psicología industrial y organizacional*. Bilbao, España. Editorial Desclée de Brouwer.
Puchol, L. (1993). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España. Esic Editorial.
Sarriés Sanz , L. (1999). *Sociología Industrial. Las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Zaragoza, España. Mira editores.

Esther Casares García
Dpto. de Sociología, Universidad Pública de Navarra, España