

HABILIDADES GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

MARTHA LUCIA TOQUICA CRUZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2013**

HABILIDADES GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

MARTHA LUCIA TOQUICA CRUZ

**Trabajo de grado para optar el Título de
“Especialista de Alta Gerencia”**

Asesor

DRA. FANETH SERRANO

Docente

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ

2013

INTRODUCCIÓN

En la vida gerencial se hace necesaria la toma de decisiones, la cual genera implicaciones de todo tipo y a todo nivel empresarial en donde mediante la identificación y fortalecimiento de las habilidades que se requieren para las mismas, permiten determinar un trabajo gerencial efectivo, pues gracias a su asertividad direccionan la organización hacia la obtención de mejores resultados con la colaboración de todo el equipo de trabajo.

En la búsqueda de éste argumento, la generación actual de gerentes debe identificar y observar los rasgos más representativos de la compañía y desarrollar un plan estratégico efectivo en la búsqueda de mejorar la percepción y satisfacción de los stakeholders de la organización haciéndola más competitiva. Dicha planeación estratégica debe realizarse con una visión holística, contemplando la correcta integración del recurso humano, financiero y tecnológico para lograr un óptimo impacto.

Los gerentes a nivel mundial deben estar en la capacidad de comprender en forma clara los recursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por ésta razón es que permanentemente se busca llegar a la mejor solución mediante la selección de la mejor alternativa direccionada al logro de los objetivos previamente formulados.

En este documento se explorarán los problemas que dentro del contexto corporativo son más habituales para un gerente, así mismo, identificar y analizar los problemas que implican el proceso de concebir una idea, ejecutarla y llevarla a feliz término soportando una decisión adecuada, la cual permite un planteamiento y la generación de propuestas, mediante la utilización de herramientas cuantitativas

disponibles, lo que genera una reflexión en torno a la importancia ética de tomar decisiones acertadas dentro del entorno empresarial.

Con el presente escrito se invita al lector a realizar un recorrido por los diferentes aspectos inmersos en la vida gerencial, las conquistas de la misma y el cómo abordar los procesos presentados no solo en la planeación previamente planteada orientada a la ejecución de las metas, sino de los acontecimientos involucrados en el día a día.

1. IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PROBLEMAS COMUNES DE LAS ORGANIZACIONES

Una de las condiciones que define y caracteriza al empresario o directivo es su potestad para la toma de decisiones, independientemente de la razón social de la empresa, esta es una responsabilidad que en ningún caso se puede eludir. Los gerentes de esta nueva generación deben entender ésta premisa y asumirla implícitamente dentro de su estructura mental como persona llamada a decidir.

De acuerdo a lo anterior, se deben identificar los problemas más representativos en las mismas, Uno de los casos más claros es la investigación realizada por (Covey, 2011), en la cual menciona algunos problemas al interior de las organizaciones.

La falta de confianza en los colaboradores de la organización genera un ambiente no propicio para el desarrollo y cumplimiento de cada uno de los propósitos trazados, los cuales deben ser claros y concisos. Encausando a cada individuo a liberar sus prioridades y así aprovechar su máximo potencial

Las anteriores inconformidades al interior de la Organización, en muchas ocasiones son ignoradas por los directivos, pues aunque se generan molestias en el clima organizacional realmente no repercuten de una manera directa en el desarrollo de la labor y finalmente los resultados obtenidos para el cumplimiento de las metas son aceptables. Con el paso del tiempo si las inconformidades no son corregidas a tiempo generaran una gran problemática dentro de las compañías. Para enfrentar estos problemas, es importante contar con líderes altamente calificados al interior de las organizaciones los cuales deben ser personas que inspiran confianza, que clarifican las metas, y aprovechan el talento humano.

De lo anterior se desprende que deben tener las cualidades que hagan contrapeso a los altibajos que se presenten, éstas son unas de las características

principales de un gerente. Para aprovechar la identificación de éstos problemas se tiene que trabajar inicialmente en las competencias suaves de los mandos medios y la alta dirección, las habilidades humanas y de liderazgo son cada vez más el distintivo clave de la gerencia en las organizaciones grandiosas.

Uno de los problemas más representativos en las compañías es la deficiente comunicación entre las distintas áreas, las cuales hacen parte del mismo proceso; según (Simon, 2011) : *“la comunicación es un acto de transmisión de premisas decisorias”*.(p.1). Las ideas conocimientos y valores de cada uno de los integrantes de una organización son el motor de la comunicación para obtener una excelente información.

Siempre que hay comunicación hay información que ayuda a estar conectados hacia una misma meta. Es importante la comunicación informal, la cual sirve para llevar adelante los objetivos de las instituciones, también sirve para llevar y dar a conocer los programas a cada uno de los integrantes de la Compañía, los cuales se utilizan para motivar los colaboradores saber su opinión y aportes a los procesos que cada uno de estos realiza. De acuerdo a lo anterior, también existe la comunicación formal que sirve para relacionar la compañía u organización de la mejor forma.

En las relaciones interpersonales, si los empleados se quejan de que su trabajo no es satisfactorio o no los llena, pueden correr el riesgo de ser acusados por obstaculizar el rendimiento de la Compañía. La disposición de los empleados a anteponer sus intereses a los de la empresa, suele ser considerada una falta de lealtad hacia la Organización, forzar la lealtad del empleado puede ser beneficioso a corto plazo, pero puede resultar mucho más costoso. Decirles a los empleados que la compañía les ofrecerá interesantes oportunidades de trabajo y luego ignorar ésta oferta es una mala técnica, que surge de anteponer la conveniencia a la realización.

Los gerentes pueden solucionar esta situación cumpliendo con las expectativas de los colaboradores al conocer a su equipo, sus necesidades y ofrecer buenas

oportunidades de trabajo. La mayoría de los inconvenientes relacionados con el desempeño en las organizaciones surge no tanto por negligencia o incompetencia, sino porque las expectativas están mal definidas y son poco claras; las personas necesitan saber qué es lo que se espera de ellas en el trabajo. Esta falta de expectativas claras suele ser utilizada por los ejecutivos que necesitan un elemento espía en las compañías, por ello los líderes deben aclarar cuáles son las expectativas hasta el punto que sean satisfactorias para la compañía y para los colaboradores.

Una de las grandes fallas de los gerentes hacia los colaboradores es asegurarles que la organización los pondrá en cargos que les permitan cultivar al máximo sus talentos, cuando ellos saben que la organización no cuenta con los instrumentos, sistemas o recursos necesarios para tal fin. Los líderes y gerentes deben tomar la decisión de permitirles a los empleados mejorar su rendimiento; de lo contrario, la organización perderá la batalla por el talento y comprometerá su estabilidad futura.

Atraer a la gente indicada y afianzar su compromiso con la empresa. La estrategia de comunicación de una empresa debe definir claramente ¿Quién es, qué es lo que hace y cómo lo va a ofrecer a su público objetivo? La manera de hacerlo ha de ser clara, sencilla, distintiva y, sobre todo, persuasiva. Lo anterior se ha vuelto una tarea fundamental para las compañías. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones no se tiene en cuenta el punto de vista del empleado ni el crecimiento colectivo en relación al crecimiento de la compañía.

Escuchar a todas las partes es difícil cuando hay que tomar decisiones estratégicas con rapidez. Por consiguiente, suelen ganar los puntos de vista más persuasivos y vigorosos lo que significa un incremento de la manipulación política, lo que en definitiva socava aún más la posibilidad de que todas las opiniones sean escuchadas. Cuando líderes y gerentes aseguran que escuchar todos los puntos de vista es una forma de valorar al empleado lo deben llevar a la práctica, pues la ésta muestra que realmente esto solo se queda en palabras y la realidad es bien distinta, uno de los principales elementos para generar inconformidad laboral es

precisamente que los colaboradores no se sienten escuchados lo que desemboca en una mala operación gerencial.

El aspecto motivacional es realmente importante, pues gracias a él surge la necesidad de utilizar una fuerza dinámica y persistente que origina los comportamientos de cada persona. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo debido a la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, logrará satisfacer la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. (Chiavenato, I, 2010)

Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de alguna necesidad logra reducir o calmar la intensidad de otra que no puede satisfacerse.(Chiavenato, I, 2010)

De acuerdo a (Florez, 2012) : *“la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo”* (p.2). Las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de un grupo, son definidas como la relación del hombre con otro hombre, ya sean directas o mediatas, estas constituyen una forma peculiar de reflejo de las relaciones sociales y en su desarrollo, dan lugar a una estructura de posiciones en el grupo. Para esto hay un instrumento de mucha ayuda en la evolución de un grupo es la llamada Ventana de Johari. De acuerdo a lo expuesto sobre el tema por (Yañez y Arenas, 2011)

La satisfacción laboral, es el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona. Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo; es la confianza interpersonal. La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo, la confianza es en gran medida determinada por la confiabilidad y la evaluación de los atributos

personales en quien se va a confiar. Múltiples antecedentes pueden favorecer la percepción de confiabilidad, sin embargo, estudios recientes reconocen la existencia de tres amplios antecedentes de la confiabilidad: la competencia, benevolencia e integridad. (p.1)

Aunque parezca razonable cuando se presentan buenas relaciones en el trabajo se afecta positivamente el nivel de satisfacción laboral. Las malas relaciones interpersonales con supervisores y compañeros están determinadas como factores que pueden influir en experimentar insatisfacción laboral. Por el contrario cuando se presenta una buena relación muestra un bajo impacto en generar satisfacción laboral en los trabajadores. Es importante entonces realizar esfuerzos para mantener una adecuada armonía laboral pues es un factor determinante en el clima y comportamiento organizacional.

También se puede mencionar la reciente investigación de (Edwarda y Cable, 2007), quienes encontraron que *“la confianza en las relaciones interpersonales tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral”* (p.23). El talento humano en las organizaciones está encaminado a facilitar la participación activa del personal como medio de competitividad y productividad, si los colaboradores no son eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos.

Por otra parte, la teoría de la Auto-Determinación de (Ryan y Deci, 2008), sobre la motivación intrínseca consideran que *“una necesidad psicológica básica es tener las relaciones interpersonales significativas con otros y si éstas se satisfacen genera en las personas motivación intrínseca y Satisfacción* (p.2). De acuerdo con las teorías e investigaciones previamente señaladas se plantea la hipótesis 1 de este ensayo: La percepción de confiabilidad en las relaciones interpersonales en el trabajo, tanto con jefaturas y entre pares, tienen un impacto significativo en el nivel de satisfacción laboral general (SLG) de los funcionarios de la salud.

Relaciones Interpersonales y Autoestima. De acuerdo a (Hubbard, 2011) *“Nada ni nadie te debe hacer perder la ilusión de la vida, la felicidad esta en ti,*

no la busques fuera". (p.3). Cuando se relaciona con los demás, se espera reciprocidad, esto quiere decir que si se desea dar, pero también recibir escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos. Si las personas se ven con honestidad podrán reconocer lo que les disgusta de sí mismos; como sentir rencor, enojo, envidia, e incluso, ser agresivos e irrespetuosos al relacionarnos con otras personas. En ocasiones se piensa que si las personas se relacionan con gritos y golpes, se conseguirá que sean observados con estimación y autoridad, pero es una apreciación errónea.

Si las personas se quieren y respetan así mismas no se puede permitir relaciones basadas en la violencia. Las creencias son la parte fundamental de la vida, los pensamientos son órdenes que serán obedecidas y se verán reflejadas en la vida como experiencias, si se piensa en miedo, en carencias, en desamor y fracaso, se transformará en un imán para ello, atrayéndolo de manera natural, instantánea, convirtiéndose en la realidad inmediata. La autoestima es el sentimiento valorativo del ser, de quién es, del conjunto de rasgos corporales mentales y espirituales que configura la personalidad.

La falta de información desde las directivas hacia los colaboradores. La comunicación adquirió mayor importancia debido a la globalización y a la masa de individuos que forman parte de los procesos empresariales. Saber expresarse bien es una herramienta fundamental para el desempeño de los ejecutivos, implica poder transmitir efectivamente conceptos, ideas y órdenes. Cuando estos conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos, lo que ocasiona una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados.

De acuerdo a (Portal de Relaciones Publicas, 2011) :

El capital esencial de las personas no es la seguridad laboral sino la información. Para que ésta pueda ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse del humor, de los gestos y de la interrelación con el público. Se debe tener en cuenta el manejo

del tiempo y que el mensaje sea claro, por lo que se aconseja hacer un ensayo antes de una presentación. (p.1)

Como Gerentes se debe tener presente que la comunicación, es uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones de ella depende el cumplimiento de cada uno de los objetivos y el logro de las metas. La desmotivación es uno de los elementos que más afectan a la compañía en la parte de productividad, en el ambiente organizacional y en el entorno en general, la remuneración y los incentivos hacen parte del compromiso y rendimiento de los colaboradores. Un empleado que esté satisfecho a nivel económico, en cada una de las tareas, con la posibilidad de superación a nivel profesional dará mejores resultados que un empleado insatisfecho y desmotivado.

La comunicación consiste tanto en hablar como en escuchar activamente a los demás, por tanto hay que estar en contacto y decir las cosas sinceramente pero con tacto y diplomacia sin dar nada por hecho igualmente hay que saber adaptarse a cada grupo de personas. Comunicar abiertamente para que no surjan rumores y ser coherentes con cada uno de los comentarios es decir no contradecirnos entre lo que decimos y lo que hacemos, esto puede ocasionar desmotivación, desconfianza y descontento. En algunas organizaciones no se sigue ningún protocolo y muchas personas no saben cuáles son sus tareas ni sus prioridades, las personas tienen talento y por ello se debe contar con ellas para organizar su trabajo y determinar qué tareas son en las que tiene que centrarse.

La falta de confianza de los jefes en los empleados es latente en algunas compañías porque no les dan el más mínimo margen de confianza ni permiten que se apropien de sus tareas, pues siempre les están indicando que hacer y les supervisan hasta la más mínima tarea. Se debe dar a los trabajadores autonomía e independencia en su trabajo, ya que ello permite que cada uno se desarrolle y muestre su iniciativa para llegar a sus objetivos. Los trabajadores necesitan saber que la empresa les apoya en el desarrollo de nuevas ideas y competencias sin margen de maniobra, la gente cada día se conforma más con las labores

asignadas, lo que trae como consecuencia la ejecución de las actividades de forma mecánica, sin plantearse nuevas cosas y analizar lo que hace.

Todas las personas son capaces de aportar ideas dentro de la organización, siendo las directivas las que deciden tomarlas o dejarlas en la compañía donde se ve la falta de liderazgo genera incertidumbre e inseguridades en los colaboradores trayendo como consecuencia que los mismos abandonen sus actividades. Como se ha venido exponiendo, un buen líder debe compartir, dialogar, colaborar, ayudar, escuchar, reconocer, participar, premiar, desarrollar, cambiar, etc. a los trabajadores.

Lo anterior debido a que éstos necesitan percibir, sentir la motivación y el apoyo real de sus responsables. Deben equilibrarse las necesidades del trabajador y las posibilidades que existen en la compañía para poder hacerlo. Es cuestión de ponerse de acuerdo en el aporte de valor para cada una de las partes.

En cuanto a la remuneración, ésta debe ser adecuada y equitativa de acuerdo a las tareas asignadas, objetivos cumplidos y crecimiento de la empresa. Una vez detectadas las necesidades de los trabajadores, el gerente debe hacerse participe ayudado en cada uno de los problemas personales y laborales, de lo contrario esto será un impedimento en el desarrollo profesional de cada individuo afectando la competitividad y la productividad de la organización

2. DETERMINAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA INTEGRADOR Y EFECTIVO

Existe un gran número de estrategias para lograr el éxito en las organizaciones, el principio básico de una estrategia es el DOFA. Que nos lleva hacer un análisis externo en el cual potenciamos las oportunidades y minimizamos las amenazas del entorno, y uno interno que nos lleva a identificar las fortalezas y contrarrestar las debilidades el cual permite formular la posición estratégica de la empresa, arrojando como resultado la interacción de la misma en el mercado en el cual compite siendo el enfoque los factores de éxito.

De acuerdo a (Sanchez, 2012), todas las estrategias de comunicación deben tener un plan previo, una definición de objetivos que van a perfilar las acciones a realizar y la estrategia a desarrollar. Es importante elegir las herramientas que mejor se adecuen a ésta, del mismo modo es necesario comprender que todo plan de desarrollado debe estar expuesto permanente y susceptible a todos los cambios que sean necesarios y que respondan a la evolución que el sector experimenta. Este plan de comunicación no se puede confundir con planes de marketing o publicidad que requerirían en muchos casos modelos opuestos a los que aquí se proponen.

De acuerdo a (Sobejano, J, 2012).

Un primer paso en una buena estrategia de comunicación es la asunción de la misma como parte esencial de la cultura de la empresa, la comunicación ha de formar parte del ADN de la empresa. Lo que va a significar también que va a ser la propia empresa la que lleve el peso de ese plan y sus correspondientes acciones. Sólo los miembros de la misma conocen su naturaleza y van a ser capaces de transmitirla con un tono de autenticidad adecuado. (p.2)

Debe asumirse una política de transparencia, tanto previa como durante el desarrollo del plan, Por lo anterior, (Sobejano, J, 2012), comenta: *“Es interesante integrar una estrategia de storytelling que transmita el mensaje de un modo más*

atractivo y llegue mejor al usuario. La capacidad que tiene una forma narrativa de hacer llegar lo que queremos transmitir es mucho mejor y ofrece más valor al usuario que la mera transmisión lineal y plana. (p.1). Cuando la estrategia del negocio está correlacionada con la estrategia de comunicación corporativa, se refleja en el posicionamiento y reputación de la organización en el mercado, lo cual genera mayores ventas y rentabilidad.

Las compañías toman la decisión de reorganizar su área de comunicación y hacerla parte de la misma estrategia “Ya no se trata de utilizarla para informar lo que hace la empresa .Esta se ha convertido hoy en parte de la forma de gestionar la organización, de que se generen vínculos entre los trabajadores entre sus áreas y que todos compartan el mismo objetivo. La comunicación entendida como gestión permite conseguir aliados, que la empresa genere confianza y reputación que va más allá de publicidad o las relaciones públicas.

Una de las principales estrategias de la comunicación son las pautas de comunicación corporativa , para el logro de esta debe existir alianzas y coherencia entre todas las áreas de la empresa como gestión humana, mercadeo, entre otras, logrando construir un sistema de interacción para fidelizar la audiencia de la empresa, y los objetivos del negocio. Al final, la empresa encontrará coherencia entre lo que practica y lo que hace en todas sus actividades desde lo financiero, pasando por el manejo ambiental hasta el manejo de clientes y proveedores. El objetivo es lograr comunicar un mensaje que cambie comportamientos y construya la cultura que genere vínculos comunicativos con los públicos objetivos de la organización.

De igual manera desde su papel las organizaciones han decidido crear la dirección de comunicaciones con un modelo alineado al control estratégico de la empresa. El objetivo es buscar que se conozca las actividades de la compañía para entregar un mensaje unificado y no versiones fragmentadas. No permita que sus empleados se enteren de la situación de la empresa a través de terceros, Cuando el empleado se entera de acontecimientos de la empresa a través de personas ajenas

a la organización o por medio de los mismos medios de comunicación (volantes, carteles, revistas...) con los cuales se informa a los clientes y público en general, se siente desmotivado, menos importante, todos lo saben menos él.

Por lo anterior, No se debe pedir compromiso por parte de su personal si lo tiene al margen de los acontecimientos, y mucho menos lo presente como su principal activo o venda la imagen de que la empresa vive por y para sus empleados, cuando no es cierto. Ellos se sentirán engañados y buscarán recobrar su honor con prebendas laborales “Trabajo menos por la misma plata”, “aquí no vale la pena sacrificarse”, permisos, beneficios para la familia y bonificaciones etc.

Todos los empleados son sujetos de comunicación: Se requiere una intensa campaña de concientización, proveniente de grupo directivo, e irradiada a través de Recursos Humanos, en la que se inculca a los empleados su compromiso con la imagen de su propio trabajo y de toda la organización frente al público externo. Una actividad en la que se demuestre al mensajero que su lenguaje y vestido es la imagen de la empresa, a la recepcionista que su actitud frente al cliente es la imagen de la entidad, al jefe de compras que su delicadeza en los negocios es la imagen de la organización, al jefe de personal que su ética profesional es la imagen de la compañía.

Cada empleado de la empresa, además de ser un portador de la imagen de la organización, interpreta a su manera los acontecimientos. Cabe recordar los componentes de la Red Cultural, referenciados por Deal Terrence y Kennedy Allan en su libro “Las empresas como sistemas culturales” (modificados). La estrategia de comunicación de una empresa debe definir claramente ¿Quién es, qué es lo que hace y cómo lo va a ofrecer a su público objetivo? La manera de hacerlo ha de ser clara, sencilla, distintiva y, sobre todo, persuasiva.

Otras de las estrategias en la comunicación de una organización es definir los medios de comunicación que se van a utilizar para llegar a un público. El objetivo deber ser agradable visualmente, claro, conciso y ante todo convincente; en ese

orden de ideas la comunicación debe ser extendida al personal involucrado en el proyecto, para que estén en el mismo lineamiento y así se produzca el impacto esperado a través de los medios utilizados los cuales pueden ser satélites, cine, televisión, radio, diarios y revistas de grandes tirajes etc.

El mercado actual demanda de las organizaciones un alto nivel de comunicación y divulgación para el posicionamiento de sus productos, ya sean tangibles o de talento humano siendo esto uno de los factores que más mueve la comercialización tanto a nivel nacional como internacional. De igual manera obligándolas a que creen su propio departamento de relaciones públicas de lo contrario será muy difícil que se han tenidas en cuenta en una relación de negocios.

3. DIMENSIONAR EL IMPACTO QUE LAS ESTRATEGIAS TIENEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

En la actualidad se podría decir e incluso afirmar que las compañías dependen de las estrategias plateadas para los sistemas de comunicación y de su departamento de relaciones públicas. La falta de comunicación es uno de los principales factores que afectan la productividad de las organizaciones pues se presentan caos empresariales como la afectación en el rendimiento laboral, deterioros en las relaciones interpersonales , desmotivación en los colaboradores y una de las más relevantes la pérdida de ingresos financieros para la organización.

En gran medida los grandes damnificados de los problemas de comunicación son el clima organizacional y los programas de servicio al cliente, al igual que los problemas de gestión en las compañías basados en procesos de comunicación internas deficientes. Se tiene también la equivocada comunicación entre las áreas, otra de las dimensión que afecta las compañías son los inconvenientes presentados en la falta de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores; los anteriores casos causan Clientes insatisfechos y un bajo rendimiento laboral creando un clima organizacional deficiente.

Las deficiencias que se presentan en las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo, trae como consecuencia una errada ejecución de procesos en los diferentes departamentos de las compañías. Por lo anterior es importante realizar una retroalimentación con los colaboradores o la creación de canales de doble vía donde los stakeholders puedan resolver sus dudas. El no atender de manera adecuada estas variables traerá como consecuencia un impacto positivo o negativo a cualquier organización.

El factor colaborador es tal vez la variable más importante de todos los aspectos que intervienen en el proceso, pues está asociado a un gran número de sub factores:

selección y ubicación, capacitación, diseño del trabajo, supervisión, estructura organizacional, remuneraciones, objetivos y sindicatos.

La ausencia de una política de motivación en las empresas genera una serie de conflictos en el aspecto comunicacional, de identificación institucional y bajos niveles de productividad, eficiencia y desempeño laboral en las tareas asignadas. Durante mucho tiempo se ha creído que es inútil motivar a los trabajadores, creyendo que es una pérdida de tiempo, una mera actividad social, sin embargo, existen empresas que después de adoptar políticas de recursos humanos y actividades con el público interno de la empresa, han visto como se ha elevado la producción y el desempeño en el trabajo.

La motivación es de suma importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La política de motivación de personal, consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios?

Hay que motivar a los empleados, “para que quieran” y “para que puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la “Motivación Laboral” es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

Las relaciones interpersonales en las empresas funcionan gracias a las interrelaciones personales que en ellas se generan. Este hecho indica que el tema no debería ser dejado al azar.

Las organizaciones son, entre otras cosas, un conjunto de interrelaciones personales que se organizan bajo determinadas condiciones para la persecución de ciertos objetivos. Una empresa en la cual las relaciones interpersonales fallan o no son productivas, difícilmente puede ser exitosa. Sin embargo, son muy pocas las compañías que realmente se ocupan de este tema desde el punto de vista estratégico.

Aunque cada vez más la comunicación, la sociología de la empresa y la psicología cobran preeminencia en las empresas, aun son pocos los directivos que entienden que los negocios dependen en buena medida de la forma en que circula la comunicación y de la disposición de cada uno de los integrantes para el accionarse con sus pares y con el entorno. Esto no quiere decir que la mayoría de las empresas tenga graves problemas: en muchas de ellas las relaciones son lo suficientemente productivas sin que los directivos se hayan ocupado directamente de ellas. Sin embargo, cuando efectivamente existen problemas no siempre resulta sencillo encontrar una solución.

El hecho de trazar metas cumple varios propósitos organizacionales, Pero en relación con nuestro tema, el hecho de trazar metas y tomar la decisión de ir tras ellas para alcanzarlas enseña en la práctica que el futuro no se puede dejar en las manos caprichosas del azar. Es muy importante estimular en los empleados el hábito de colocarse metas personales que se articulen con los objetivos de la empresa. La excelencia es la condición de aquel que sobresale entre los de su clase los productos, el servicio al cliente, la calidad personal y profesional de nuestra gente la cual debe estar familiarizado con el hábito de la excelencia.

De igual manera la creatividad y la innovación deben ser parte de una cultura que lleve a los empleados a pensar: ¿Cómo podemos solucionar este problema?, ¿Cómo puedo dar valor agregado a mi trabajo?, ¿Cómo se puede mejorar lo que hoy ya se hace bien? La creatividad no puede limitarse al descubrimiento logrado por casualidad, sino ser el resultado obtenido mediante la aplicación de técnicas. Es muy

importante diseñar y aplicar diferentes formas de concursos que apunten a la solución creativa de problemas reales de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones deben buscar y lograr que sus colaboradores trabajen en equipo permitiendo descubrir las capacidades de cada uno como integrante o como líder de un grupo: potenciando las habilidades individuales e incrementando la productividad, buscando soluciones a problemas complejos y mejorando los niveles de calidad. Sin embargo, la práctica del trabajo en equipo requiere capacitación y entrenamiento, o que redunde en confianza para las dos partes. La Medición de la productividad de trabajadores intelectuales como la medición del trabajo calificado es relativamente sencilla, pero se vuelve más difícil para el trabajo con conocimiento. La diferencia entre los dos tipos de trabajo es el uso relativo de conocimientos y habilidades.

La productividad del trabajador intelectual es más difícil de medir que la del trabajador con habilidades. Una dificultad para medir la productividad de los trabajadores intelectuales es que algunos resultados en realidad son actividades que ayudan a obtener los resultados finales.(Vidal, 2011)

CONCLUSIONES

Es importante que en toda organización exista un gerente altamente calificado, con sentido de pertenencia, responsabilidad y honestidad, que tenga claridad en la toma de decisiones para el cumplimiento de metas, aprovechando el talento humano de su entorno al cien por ciento.

Al interior de las organizaciones el gerente es la persona directamente responsable por generar un ambiente propicio en la comunicación, en las labores a desarrollar y la importancia de estas dentro de la compañía, para lo cual es importante escuchar y valorar las opiniones de cada uno de los colaboradores sin importar el rango.

Para establecer estrategias de comunicación dentro de una organización debemos tener en cuenta dos elementos fundamentales que son integración y compromiso, donde se logran acuerdos de beneficios para las partes implicadas.

Al implantar una estrategia de cambio en la organización la comunicación debe ser clara y extensiva a cada uno de los colaboradores haciéndolos partícipes e involucrándolos en la toma de decisiones.

Al establecer una estrategia de comunicación se debe incorporar el talento humano de la compañía, con el objetivo de lograr sentido de pertenencia al desarrollar las actividades diarias.

Una estrategia positiva y bien planteada que de reconociendo y motivación a cada uno de los colaboradores generara como resultado un alto impacto en la compañía

que se verá reflejada en un ambiente propicio de trabajo y dará reconocimiento a la misma en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Caro, A. (2011). *Generar soluciones al conflicto*. Recuperado el 15 de Febrero de 2012, de http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema_1_estretegias_de_gestion__la_negociacion.pdf
- Chiavenato, I. (2010). *Admionistración de recursos humanos*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Covey. (2011). *Problemas al interior de las organizaciones*. Recuperado el 10 de Febrero de 2013, de http://www.franklincovey.com.uy/soluciones_4.html
- Dominguez. (2011). *Comunicación empresarial*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/4c.htm>
- Edwarda y Cable. (2007). *Problemas de administración de empresas y organización de la producción*. España: Mc Graw Hill.
- Florez. (2012). *Motivación Humana*. Recuperado el 10 de Febrero de 2013, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7501-la-motivacion-humana.html>
- Hubbard. (2011). *Autoestima*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/6941381/Psicologia-Curso-de-Autoestima-y-Relaciones-Interpersonales>
- Portal de Relaciones Publicas. (2011). *Comunicación y empresa*. Recuperado el 10 de Febrero de 2013, de <http://www.rppnet.com.ar/comyempr.htm>
- Ryan y Deci. (2008). *Motivación intrínseca*. Recuperado el 10 de Febrero de 2012, de <http://www.psicologia-online.com/pir/la-motivacion-intrinseca.html>
- Sanchez. (2012). *Licenciatura de la comunicacion*. Mexico: Universidad del Valle de Mexico.
- Scott y Mitchel. (2011). *Comunicacion en la empresa*. Recuperado el 10 de Febrero de 2013, de <http://www.rppnet.com.ar/comyempr.htm>
- Simon. (2011). *Importancia de la comunicacion en la empresa*. Recuperado el 10 de Febrero de 2012, de <http://www.indeph.com/2010/11/11/importancia-de-la-comunicacion-efectiva/>

- Sobejano, J. (2012). *Estrategias de comunicaciones*. Recuperado el 10 de Febrero de 2013, de <http://www.juansobejano.com/2009/12/15/estrategia-de-comunicacion-en-las-organizaciones/>
- Vidal. (2011). *La autoestima en la empresa*. Recuperado el 16 de Febrero de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/lautoem.htm>
- Yañez y Arenas. (2011). Recuperado el 15 de Marzo de 2013, de El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfaccion laboral general: <http://www.scielo.org.pe/pdf/iber/v16n2/a09v16n2.pdf>