

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL

KELLY KATHERINE SACRISTÁN CAMACHO



TUTORA

ANA ELSA VARGAS

NUEVA GRANADA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ - COLOMBIA  
2014

Nota aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---



Presidente del jurado  
UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá

2014

## TABLA DE CONTENIDO

2. PROBLEMÁTICA.....	4
3. INTRODUCCIÓN.....	5
4. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS.....	8
4.1 Importancia de las acciones estratégicas al interior de las organizaciones para mejorar el clima organizacional y la adaptabilidad frente al cambio.....	8
4.2 Importancia de la comunicación asertiva y la cultura organizacional para el desarrollo óptimo de las labores administrativas, operativas y logísticas.....	15
4.3 Teoría de la motivación en las organizaciones y participación del personal.....	21
4.4 Motivación, creatividad y responsabilidades compartidas.....	27
5. RECOMENDACIONES.....	33
6. CONCLUSIONES.....	36

2.

## PROBLEMÁTICA

¿Es necesario que se propongan planes de acción estratégica para mejorar el comportamiento organizacional al interior de las compañías?

Las pequeñas, medianas y grandes empresas, pueden presentar problemáticas internas que afectan considerablemente su capacidad de respuesta, competencia y productividad. Porque en ocasiones no existen valores corporativos que representen de forma objetiva la visión y la misión que las organizaciones han estipulado en su estructura jerárquica a nivel administrativo, operativo y logístico, como consecuencia de la falta de planeación estratégica.

Por ende, se deterioran la comunicación y la integración en equipo que permiten resolver las situaciones y problemáticas de alto riesgo que se puedan presentar para las compañías al interior de los mercados nacionales e internacionales.

Por otra parte, la presión excesiva de la jerarquía administrativa y sus imposiciones de tipo arbitrario, pueden generar resentimientos al interior de los departamentos, un clima organizacional deficiente y desagradable que termina por dañar las relaciones sociales y la fuerza de trabajo de los empleados.

3.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo reflexivo, ya que pensare, evaluare y explicare mis propios puntos de vista en relación al tema del comportamiento organizacional. Para ello, hare uso de algunas fuentes de investigación que me permitirán abordar la temática de una manera mucho más profunda y rigurosa, puesto que aquellos autores han escrito desde la academia y algunas veces desde la experiencia personal. Cuestión que me permitirá alcanzar mayor objetividad y precisión para resolver la problemática que expuse anteriormente.

Por lo tanto, la finalidad de este ensayo es la de analizar y estudiar qué tipo de estrategias administrativas pueden servir para mejorar el comportamiento organizacional al interior de las empresas.

Porque el comportamiento en las organizaciones depende de la actitud de sus integrantes, ya que la base de los métodos que se pueden usar se haya condicionada por las reacciones y formas de pensar de los empleados. Por esta razón considero que deberían hacerse estudios de la conducta humana en las organizaciones, con el propósito de analizar si la actitud que asumen los trabajadores corresponde solamente a ellos mismos o si esta última también se haya condicionada por las pocas garantías que les ofrecen las empresas.

Pues el ambiente laboral debe condicionar a los trabajadores a sentirse mejor de lo que la vida cotidiana los hace sentir, pero difícilmente sucede esto en países como Colombia y otros tantos. Ya que los jefes tienden por lo regular a descargar sus depresiones, problemas o frustraciones en contra de sus trabajadores; aprovechando la necesidad que estos tienen de ganar el sustento de cada día, lo que indica que no existe una cultura del ambiente laboral y la productividad.

Por lo tanto si existiera una cultura organizacional, los empresarios entenderían que no se trata solamente de que sus empleados laboren al interior de sus compañías más de diez horas de trabajo, sino que también requieren ser comprendidos como seres humanos; que ruegan en el interior de su vida, que se les trate con dignidad y que su lugar de trabajo sea agradable y placentero. De lograrse esto, la productividad y la eficiencia aumentarían significativamente.

Por otra parte, es necesario tener presente que las organizaciones son modelos empresariales de tipo teórico y práctico que tiene como finalidad de primer orden, el manejo eficiente, la distribución eficaz y la dirección estratégica de los recursos financieros, administrativos, operativos y logísticos. Por ende, debe colocarse al frente de las empresas a personas idóneas que sean capaces de formar equipos de trabajo que laboren de forma coordinada y concertada para lograr las metas y los objetivos que las razones productivas de las organizaciones han establecido con anterioridad al ingresar mercado nacional o internacional.

Para avanzar en la investigación es necesario preguntar:

¿Cómo puedo y que hare para formular estrategias administrativas que permitan mejorar el comportamiento organizacional al interior de las compañías?

También es necesario usar el conocimiento y las teorías que existen sobre algunas temáticas que abordan el método del comportamiento organizacional, así se podrá contestar a la segunda pregunta.

Temáticas que investigare y abordare en la presente investigación:

- Motivación de los individuos al interior de las organizaciones.
- Manejo de la comunicación asertiva.
- Importancia de la cultura organizacional.

En la introducción se mostró como objetivo general la importancia de analizar y estudiar qué tipo de estrategias administrativas puede servir para mejorar el comportamiento organizacional de las empresas.

Pero aquel objetivo general se alinea de forma estratégica con los objetivos específicos que permitirán abordar la problemática y sus posibles soluciones. A saber:

- Explicar y exponer la importancia de los planes estratégicos para mejorar el clima organizacional y la adaptabilidad empresarial frente al cambio.
- Demostrar la importancia de la comunicación asertiva y la cultura organizacional para el desarrollo óptimo de las labores administrativas, operativas y logísticas al interior de las compañías.
- Escribir algunas estrategias que pueden mejorar la creatividad y la innovación en las empresas en la gestión del conocimiento.
- Establecer de forma sencilla las estrategias que se deben usar para manejar los conflictos, el poder y la política al interior de una organización.
- Indicar los mecanismos que se deben usar para la toma de decisiones en las empresas.

## 4. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

### 4.1 Importancia de las acciones estratégicas al interior de las organizaciones para mejorar el clima organizacional y la adaptabilidad frente al cambio

Las compañías al igual que los individuos que las administran, se ven obligadas a ejercer cambios significativos a través del tiempo. Sin embargo los valores fundamentales que los accionistas, gerentes y administradores han establecido en la visión y misión de las organizaciones, pueden permanecer fijos. De esta manera no se verá alterada la proyección corporativa (esta es una palabra clave para varios elementos de la organización que afectan directamente el comportamiento) para la cual fueron destinadas las empresas en el mercado regional, nacional e internacional.

Por otra parte es supremamente importante que las compañías tengan capacidad de respuesta para lograr modificar su plan estratégico de negocios en cualquier periodo del año, de lo contrario no podrán elevar su rentabilidad económica, el posicionamiento de su marca y la calidad de sus servicios. Lo cual sería totalmente nocivo en un mundo que se modifica constantemente al ritmo constante y acelerado que exige la globalización.

“Las compañías verdaderamente grandiosas entienden la diferencia entre lo que nunca debería cambiar y lo que debe estar abierto al cambio, entre lo que es genuinamente sagrado y lo que no lo es. Esta rara habilidad para manejar continuidad y cambio que requiere de una disciplina practicada conscientemente está estrechamente ligada a la habilidad de desarrollar una visión. La visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso”. (Collins C y Porras I. 1996, p. 1)

Por ello deduzco: si las compañías anhelan ser exitosas deben formar un espíritu de liderazgo y gobernabilidad, que logre incentivar planes estratégicos que brinden soluciones a los miembros de estas últimas, sin concentrarse solamente en los cargos más altos de la escala ejecutiva, administrativa, financiera, de control y dirección. Ya que la mayor parte de las empresas tienden a capacitar solamente a sus directivos, dejando de lado el valor y el potencial del recurso humano que representan los técnicos, operarios y trabajadores de bajo rango. Olvidando con ello, que las compañías son el resultado final de todas las partes que trabajan como un todo, el cual se halla diseñado para generar resultados económicos y financieros.

El mundo actual demanda que las compañías y organizaciones sean capaces de representar los valores comerciales y económicos que impone la globalización, puesto que esta última demanda de forma inmediata que los directivos de las compañías tengan la capacidad de retener al personal calificado para hacer frente a la competencia agresiva que ofrece el mercado.

También es importante preguntar ¿Cómo se puede construir una visión para las compañías?

“Mediante una ideología central que defina el carácter duradero de una organización - Una identidad consistente que trasciende productos o ciclos de mercado, innovaciones tecnológicas, modas gerenciales y líderes individuales”.  
(Collins C y Porras I. 1996, p. 2)

Esta afirmación define que los productos, bienes y servicios que las compañías ofrecen en el mercado, debe lograr trascender a través del tiempo. Es decir: aquellos artículos o mercancías que se quedan en la mente de los consumidores harán una imagen de la necesidad que los hará ir en busca del producto. Solo que dichos productos se deben asociar las nuevas tecnologías y teorías publicitarias para logren tener gran impacto a nivel masivo en relación a la demanda.

Por lo tanto, se puede afirmar que la ideología y la cultura organizacional son muy importantes para las empresas, a saber:

“La Ideología Central es el pegante que mantiene una organización unida mientras crece, se descentraliza, se diversifica, se expande globalmente, y acoge la diversidad cultural en sus sitios de trabajo. Piense en la Ideología Central como algo análogo a los principios del judaísmo, que mantuvieron a los judíos unidos por siglos sin tener un territorio propio. O piense en los ideales y principios perdurables de la comunidad científica que unen a científicos de varias nacionalidades en el propósito común de avanzar el conocimiento humano”. (James C y Porras I. 1996, p. 2)

Esta ideología es capaz de mantener unidas a las partes de una compañía, aun en tiempos de crisis financiera. Por ende, establecí al inicio que es necesario que las compañías se hallen dispuestas a generar cambios internos y externos que las impulsen a permanecer vigentes y competentes a través del tiempo. Para lograrlo se necesitan las siguientes condiciones:

Primero: Se necesita una visión clara del futuro del negocio en relación a la competencia de los mercados. No basta con tener una visión clara del futuro, se necesitan planes estratégicos que sirvan y ayuden a las empresas a enfrentar el futuro incierto en el cual operan los mercados.

Segundo: Es importante la estrategia en los momentos de cambio y anterior a los mismos. Porque la estrategia es muy importante, solo que esta última no es suficiente. Ya que si los directivos de las organizaciones no saben cómo aplicarla, la estrategia no tiene un sentido práctico y si meramente teórico.

Tercero: Formación de conocimientos y actitudes en los trabajadores.

Condiciones que señalan la importancia de guiar e inspirar los sentimientos de entrega que deben poseer los miembros de toda organización.

“También tenga claro que el papel de la Ideología Central es guiar e inspirar, no diferenciar. Dos compañías pueden tener los mismos valores Centrales o el mismo propósito. Muchas compañías podrían tener el propósito de hacer contribuciones técnicas, pero pocas lo viven tan apasionadamente como Hewlett-Packard. Muchas compañías podrían tener el propósito de preservar y mejorar la vida humana, pero pocas lo sostienen tan profundamente como Merck”. (James C y Porras I. 1996, p. 9,10)

Para los especialistas las empresas deben generar una cultura de la pasión administrativa, de la entrega laboral, trabajo en equipo etc. Actitudes éticas y sociales que permiten que las organizaciones se preserven y mejoren en el tiempo.

Así como las empresas necesitan ser eficaces y eficientes para lograr permanecer en el tiempo, adaptarse rápidamente al cambio, también tienen que analizar los factores de riesgo que pueden dañar significativamente el clima organizacional.

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado”.

(García. 2009, p. 47)

El clima organizacional se puede afectar de forma negativa cuando los individuos perciben que la compañía los explota, las recompensas no existen, la estructura administrativa de dirección y control es totalmente vertical, arbitraria etc. Además de sentir un ambiente poco estimulante y desagradable.

Cuando el clima organizacional es negativo, las empresas pierden recursos económicos, humanos, los planes de acción estratégica se vuelven ineficientes, la comunicación y el trabajo en equipo pierden la orientación, cuestión que no permite que se logren los objetivos y se alcancen las metas.

García, expresa:

“El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas”. (2009, p. 47)

Las acciones estratégicas que permiten mejorar el clima organizacional y la rápida adaptación frente al cambio, se pueden obtener mediante políticas y prácticas administrativas que tengan como punto de referencia los empleados, sus recompensas económicas, sociales y el trato sano y amable de sus directivos, sin que por ello, los jefes pierdan la autoridad y el control de su personal.

La motivación y la psicología positiva también son importantes porque el estado anímico de los trabajadores les permite percibir que la empresa es semejante a su casa y sus compañeros de trabajo sus familiares más cercanos. Las empresas que analicen este argumento podrán aplicarlo y analizar si tales acciones de tipo estratégico son importantes o no lo son. Por ello, Likert y Gibson (1986) plantean:

“El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, incluye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización”.

(García. 2009, p. 47)

El análisis de Likert y Gibson, permite reflexionar acerca de la importancia del clima organizacional, ya que este último representa para todas las empresas una estructura psicológica, es decir: las empresas poseen una estructura física como es el caso del edificio o las sedes que posee, pero no es tan importante como el edificio psicológico y mental de las personas que trabajan al interior de las organizaciones. Por su parte, Álvarez (1995) explica:

“Define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo incluye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad”. (García. 2009, p. 47)

En mi concepto una de las acciones estrategias más importantes que existen a nivel administrativo y gerencial, es la de mejorar el clima organizacional, ya que así, los individuos estarán dispuestos asumir el cambio, los retos, además de luchar por alcanzar los objetivos y las metas. Porque un ambiente laboral sano permite que los individuos manifiesten su tranquilidad y emociones de tipo agradable mediante el incremento de la rentabilidad y competencia frente a otras organizaciones que lo consideran algo teórico.

Las empresas pueden mejorar considerablemente la creatividad y la productividad de los departamentos administrativos y equipos de trabajo, si mejora el clima organizacional. Por ello, García y Bedoya (1997) explican:

Una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. (García. 2009, p. 48)

Por lo tanto, es importante que las organizaciones diseñen estrategias que mejoren el clima organizacional y la adaptabilidad frente al cambio, lo cual se puede lograr si estudian el comportamiento diario de los trabajadores, les ofrecen capacitaciones y garantías que permitan su desarrollo individual y profesional, además de realizar entrevistas a los trabajadores, indagarles de forma psicológica como perciben la empresa a fin de conocer su grado de satisfacción. Para Brunet (1987)

“La investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).

Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales)”. (García. 2009, p. 49)

Las empresas deben incluir en el plan de acción estratégica que diseñen de acuerdo a su actividad productiva en el mercado, un análisis comparativo de los métodos organizacionales que usan las compañías más exitosas a nivel nacional e internacional para mejorar la capacidad de respuesta y entrega de los trabajadores cuando ejercen sus actividades diarias. También debe realizarse un diagnóstico de los resultados que se consiguen mediante la gestión y aplicación de las acciones estratégicas que intentan mejorar el clima organizacional y la adaptabilidad frente al cambio. Para ello, debe tener presente las dimensiones del ambiente laboral, a saber:

<sup>2</sup> “Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario”. (García. 2009, p. 51)

#### 4.2 Importancia de la comunicación asertiva y la cultura organizacional para el desarrollo óptimo de las labores administrativas, operativas y logísticas

Los administradores, gerentes y líderes que ofrecen sus servicios al interior de las compañías, deben estudiar, analizar y comprender el concepto de comunicación y su importancia para el sano desarrollo de las actividades laborales, obtención de las metas que se establecen en distintos periodos del tiempo y el logro de los objetivos que pretenden alcanzar las organizaciones para permanecer en el tiempo y seguir generando empleos para reducir los índices de pobreza.

La comunicación es la habilidad humana más compleja que existe, porque permite la interacción entre las sociedades que logran transmitir información o contenidos de todo tipo a otros individuos que los reciben y los interpretan mediante relaciones que sirven para construir un conocimiento en conjunto, bajo la figura de emisor y receptor.

“En toda comunicación está presente una serie de elementos sin los cuales no se llevaría a cabo este proceso tan complejo. No basta sólo con hablar; es necesario ir más allá, romper la barrera de lo superficial. No se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un lado (emisor), como del otro (receptor). Para que se logre la comunicación entre dos personas, se tiene que dar un intercambio mutuo. Por ende, es importante tomar en cuenta que en el proceso de la comunicación la escucha activa ocupa un lugar primordial; para poder dar una respuesta asertiva es indispensable escuchar al interlocutor. Saber conversar es sinónimo de saber escuchar”. (Aguilarte <sup>1</sup>, Calcurián<sup>2</sup>, Ramírez<sup>3</sup>. 2010, p. 23)

Los directivos o líderes de las compañías deben reconocer que si dedican a comunicar ordenes, estrategias, labores etc. Sin un contenido significativo, la barrera de lo superficial hará que su comunicación sea ineficaz e ineficiente.

Los líderes deben diseñar una cultura organizacional que genere una transmisión de ideas, sentimientos y opiniones que sean capaces transformar las palabras en hechos reales y concretos que mejoren la capacidad productiva y competitiva de las organizaciones. Para ello, deben saber escuchar, no solo hablar. Porque los especialistas explican:

“La comunicación interpersonal constituye uno de los pilares fundamentales de la existencia humana; es una dimensión a través de la cual se reafirma la condición de seres humanos. La persona capaz de mantener una comunicación interpersonal asertiva, contribuye al bienestar y calidad de vida de sí misma y de los demás. La condición del ser social, hace a los sujetos partícipes de las relaciones interpersonales y de la comunicación, desde el momento mismo de su nacimiento, la supervivencia y el desarrollo del individuo van a estar ineludiblemente vinculados a estas relaciones sociales y comunicativas”. (Aguilarte <sup>1</sup>, Calcurián <sup>2</sup>, Ramírez <sup>3</sup>. 2010, p. 27)

Las empresas pueden permanecer en el tiempo, posicionar el producto de sus marcas, aumentar la rentabilidad, productividad, competencia y responsabilidad social, si generan una comunicación asertiva que mejore las condiciones de la cultura organizacional de la cual escribiré más adelante. Dado que, el manejo de la comunicación asertiva puede contribuir al sano desarrollo de la calidad de vida laboral y familiar de los trabajadores, porque a mayor rentabilidad dentro de las empresas los beneficios de los empleados deben aumentar considerablemente.

“Para lograr el pleno desarrollo de la personalidad, y por ende, el desarrollo de un ser social, es necesario entablar una comunicación asertiva, que no se ubique en los extremos de la pasividad o la agresividad como muchas veces se puede apreciar”. (Aguilarte <sup>1</sup>, Calcurián <sup>2</sup>, Ramírez <sup>3</sup>. 2010, p. 29)

Los administradores deben evitar ser pasivos y agresivos, de igual manera debe exigirles a los equipos de trabajo que ejerzan una comunicación amena y asertiva.

La comunicación hace referencia al verbo de transmitir imágenes, percepciones, contenidos, sensaciones, sentimientos etc. Cualidades prácticas que permiten construir una relación social en las empresas, instituciones, universidades, casas y otros tantos lugares de cualquier lugar geográfico del mundo en donde habiten seres humanos.

Los académicos e intelectuales también se han ocupado de estudiar los beneficios de la comunicación asertiva, a saber:

“Aristóteles (367 A.C): Señala que comunicación, es un proceso donde se utilizan todos los medios de persuasión que se tengan al alcance para hacernos entender.

Kurt Lewin (1947): Define el proceso de la comunicación, como un complejo sistema de acciones e interacciones personales y grupales, donde un individuo trasmite un mensaje a otro y éste a su vez responde a otro mensaje, lo que genera un proceso circular y continuo.

André Martinet (1937): Es la utilización de un código para la transmisión de un mensaje de una determinada experiencia en unidades semiológicas con el objeto de permitir a los hombres relacionarse entre sí”. (Aguilarte <sup>1</sup>, Calcurián <sup>2</sup>, Ramírez <sup>3</sup>. 2010, p. 51)

Las propuestas del plan de acción estratégica que diseñen las organizaciones deben contener métodos que logren persuadir la actitud de los trabajadores de acuerdo a los intereses de los administradores, de este modo, los equipos de trabajo podrán interactuar de manera circular para que la información no se altere o se manipule generando con ello desánimo y poco intereses de las partes involucradas.

La comunicación para David K. Berlo (1960): <sup>3</sup> “Es un proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor”. (pág. 52)

También es importante estudiar la cultura organizacional, ya que esta última hace referencia al clima laboral que se genera al interior de las empresas, porque allí, se encierran las percepciones, sentimientos, creencias individuales, valores personales o sociales, tradiciones y formas de percibir la vida. Por ende, las empresas tienen que enfrentar el reto de lograr asociar la actividad administrativa, productiva y competitiva con clima organizacional.

La cultura organizacional se debe abordar con mucha cautela, porque no es algo dado, sino que es el conjunto de cosas que se van dando en el tiempo, a saber:

“Representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales” (Universidad Autónoma del Estado del Hidalgo. 2013, p. 3)

Esta fuente nos permite comprender que la cultura organizacional es un factor informal que se debe comenzar a formalizar mediante procesos alternativos que les ayuden a comprender a los trabajadores, que sus imaginarios colectivos o personales no deben afectar su conducta, acciones laborales, sociales y de trabajo en equipo.

Los administradores deben estudiar en los planes de acción estratégica los dos tipos básicos de cultura organizacional:

“Culturas adaptables. Culturas exitosas, flexibles e innovadoras, caracterizadas por la constante revisión y actualización de sus estándares de conducta

Culturas conservadoras. También llamada no adaptable. Predomina el mantenimiento y conservación de ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo”.

(Universidad Autónoma del Estado del Hidalgo. 2013, p. 8)

En la primera cultura aparecen factores de éxito e innovación, porque se respeta la visión del otro, se expone la de la empresa y se asocia el éxito de la organización con el desarrollo económico del individuo, por ende, para lograrse de forma estratégica resultados positivos es necesario que la revisión de las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas de dicha cultura se pueden revisar constantemente para actualizarlas cuando sea necesario.

En la segunda cultura que es de tipo conservador predominan las imposiciones y arbitrariedades para liderar los equipos de trabajo, las estructuras verticales que miran como poca cosa los cargos administrativos, operativos y logísticos de bajo rango, de tal manera que no reciben con facilidad el cambio y el respeto por los derechos de los trabajadores.

Para evitar de forma eficaz y eficiente que se genere en las empresas la cultura conservadora, los administradores y líderes deberán ejecutar las siguientes técnicas:

“Técnica más antigua, consiste en reunir grupos de entrenamientos.

Técnica que busca el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales.

Técnica de modificación de comportamiento.

Técnica en que cada equipo está coordinado por un consultor.

Técnica de modificación de comportamiento con la ayuda de un consultor interno o externo

Técnica de cambio de comportamiento que parte del principio, de recibir datos cognitivos, para actuar con creatividad”.

(Universidad Autónoma del Estado del Hidalgo. 2013, p. 10)

Las estrategias para mejorar la comunicación asertiva y la cultura organizacional para el desarrollo óptimo de las labores administrativas, operativas y logísticas, se ejecutaran de acuerdo a la capacidad de liderazgo que poseen los administradores para diseñar el plan de acción estratégica, ya que algunos modelos de cultura organizacional de tipo extranjero no siempre corresponden a las necesidades más inmediatas de los trabajadores que demandan un clima organizacional sano y agradable. Es decir:

“No todas las premisas de la cultura organizacional provienen de la sociedad global. Algunas son importadas desde el exterior, a veces conscientemente, con el intento explícito de copiar modelos extranjeros que parecen mejores que los nacionales, otras veces en forma inconsciente, con valores y normas que vienen solapadamente ocultos en esquemas organizacionales importados, que parecen libres de valores, universalmente válidos y que, no obstante, traen supuestos culturales incorporados”. (Rodríguez M. 2005, p. 2)

Los administradores deben analizar qué tipo de modelos extranjeros y nacionales les sirven para diseñar estrategias que mejoren la comunicación, el trabajo en equipo y la cultura organizacional. Porque algunos modelos extranjeros ya son obsoletos y no sirven para enfrentar los retos que demanda la sociedad actual, por ende, es necesario estudiar cuales son los modelos más convenientes para enfrentar la crisis del mercado y la diversidad de climas organizacionales que se gestan y desarrollan en las empresas de acuerdo a su función productiva. Por esta razón:

“Las organizaciones latinoamericanas siguen modelos organizacionales occidentales, pero en lugar de caracterizarse por la eficiencia, presentan un conjunto de comportamientos anómalos al modelo, contradictorios con su espíritu y, en definitiva, son acusados de ineficientes, lentas, «burocráticas» (en el sentido peyorativo del término), poco modernas, etc.” (Rodríguez M. 2005, p. 3)

#### 4.3 Teoría de la motivación en las organizaciones y participación del personal

Es importante indicar que los administradores, gerentes y líderes sociales, deben trabajar con la conducta de los empleados, equipos de trabajo y todos aquellos que forman parte del recurso humano de las organizaciones. Ya que de la actitud de los individuos en relación a la misión y la visión, depende que las empresas puedan orientar sus objetivos de forma concreta, a fin de lograr que la eficiencia, la eficacia, la productividad y la rentabilidad se incrementen de forma significativa. Para ello, es fundamental que la motivación corresponda a situaciones concretas, como es el caso de la retribución o compensación económica, pues esta última permite que los trabajadores suplan sus necesidades con mayor prontitud, además de aumentar su compromiso con las empresas. Cuestión que formaría un proceso de interacción entre los trabajadores y las organizaciones que pueden buscar entre sí el bien común al interior del trabajo. A saber:

“Los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo. Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores”. (García, 2012, p. 6)

Lo que permite deducir que las acciones estratégicas en relación a la motivación deben corresponder de manera específica a la subjetividad de cada trabajador, pues así será mucho más fácil suplir las expectativas de los empleados y su respectiva interacción con las demandas de las empresas.

Este tipo de acciones estratégicas permiten la participación del personal en cada una de las fases de la motivación y la recompensa, puesto que los administradores deben conocer los deseos individuales de los trabajadores y su escala de valores. Es decir: los líderes de las organizaciones deben fomentar la participación de los empleados en los procesos de motivación, así conseguirán la satisfacción de cada uno de los trabajadores, como también, el compromiso con los objetivos de la empresa en cada periodo de tiempo.

Una de las maneras más efectivas para involucrar al personal en los procesos de motivación es el reconocimiento público al interior de la empresa, claro está, dicho reconocimiento debe ser proporcional a sus actividades laborales. Sin dejar de lado la declaración de la responsabilidad que tienen para con la empresa y sus semejantes, pues así, alcanzaran mejoras en materia laboral y económica. Para ello, es necesario que se ejecuten las siguientes estrategias:

“Capacitación de las relaciones con sus superiores: estas relaciones deben llevarse de la mejor forma, buscando diálogos equiparados, dejar expresar a los trabajadores sus opiniones, ideas y sugerencias que van a contribuir de manera directa o indirecta a la consecución de los objetivos de la empresa.

Retos profesionales. Ambiente laboral: un ambiente atractivo, que permita al trabajador desenvolverse con libertad y seguridad en un entorno de trabajo, es primordial para los trabajadores. Así como que su trabajo les genere y les permita compartir sus conocimientos profesionales”. (García, 2012, p. 10)

Si los administradores, gerentes y líderes al interior de las organizaciones, logran capacitar a los empleados en las relaciones con sus superiores, se quitaran las barreras arbitrarias que impone la jerarquía administrativa, se abrirán espacios alternativos para el dialogo, aumentara el respeto por las opiniones de los trabajadores, mejorara el clima organizacional y se respetaran los derechos laborales.

Por otra parte, es necesario que el proceso de motivación conlleve a mecanismos de participación democrática de los trabajadores al interior de las organizaciones, es decir: los empleados puedan demostrar su conocimiento y experiencia a otros trabajadores, además de ser convocados para capacitar al personal que ingresa de forma reciente a las empresas. Claro está, sin que dicha convocatoria para compartir su saber intelectual y práctico, afecte su ganancia económica y responsabilidad laboral.

Por ende, es importante que se consideren las necesidades de los trabajadores al interior de las organizaciones, de acuerdo a lo establecido por Maslow, a saber:

“Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.

Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.

Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo”.

(García, 2012, p. 12)

Analizando el orden de las necesidades, aquellas que se denominan básicas son las de mayor demanda en todo el mundo, pues cada quien desea sobrevivir bajo cualquier costo, de ahí que algunas empresas abusen física y psicológicamente de sus trabajadores, es decir: a nivel físico aumentan los horarios de trabajo de forma arbitraria sin pensar en el cansancio de las personas, en lo psicológico, mediante amenazas de despido. Por ende, es necesario que los administradores usen de forma estratégica el acercamiento de los empleados con el área de recursos humanos, a fin de solicitar a los victimarios el cese de sus actitudes nocivas para el desarrollo de la producción.

Sin embargo, una vez que se han suplido las necesidades básicas para la supervivencia humana, los individuos comienzan a desear otras cosas que van más allá de la simple preservación de la vida. En ese orden de ideas, aparecen las necesidades sociales, por ello, es importante que los administradores logren fomentar un clima organizacional sano y agradable en el cual se permita la comunicación asertiva entre los empleados y sus superiores.

Este tipo de acciones puede aumentar la participación de los individuos en cada uno de los procesos de motivación. Sin embargo, es necesario que los administradores sean capaces de identificar el factor denominado motivador de logro y su respectiva funcionalidad con la responsabilidad que pueden asumir los empleados para satisfacer las demandas laborales de las empresas. Por ejemplo:

“McClelland al estudiar el factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles”. (García, 2012, p. 15)

Por lo tanto, si los administradores logran identificar cuáles son los empleados que buscan realizar sus labores de manera mucho más eficaz y eficiente, sin que se les haya exigido o presionado para ello, podrá formarse con ellos un equipo de trabajo al cual se le pueda ceder mayores responsabilidades de vigilancia y control de la forma en la cual se desarrollan las actividades laborales.

Los individuos seleccionados por los administradores y gerentes, pueden asumir mayores retos y responsabilidades, porque son conscientes de su propia disposición física y mental para ejercer sus actividades laborales de forma racional y comprometida con la misión y visión que posee cada organización. Sin embargo, es necesario que se estudie la valoración personal de los trabajadores con relación a las acciones de motivación organizacional. Por ejemplo:

“Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo)”.

(García, 2012, p. 19)

Las valoraciones internas y externas que perciban los trabajadores deben ser un factor determinante para el diseño de plan de acción estratégica. Ya que los individuos demandan por parte de las empresas que se les trate con justicia y se les reconozcan sus logros individuales al interior del trabajo. Por ende, si las organizaciones consiguen valorar y motivar el compromiso de los empleados en el momento adecuado, los mecanismos de participación serán mucho más efectivos y convenientes para la producción, competitividad y rentabilidad económica. De lo contrario, las consecuencias pueden ser negativas, a saber:

“Si el individuo percibe que existe un desequilibrio en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas: Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía. Cuando sus resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados”. (García, 2012, p. 19)

También es importante que los administradores les comuniquen a los cargos más altos de la jerarquía administrativa, la importancia del ingreso de personal idóneo para el desarrollo de la gestión a corto, mediano y largo plazo, además de lograr la permanencia mediante contrato de las personas que se destacan por ser honestas y transparentes en sus labores. Puesto que el hecho de provocar el despido del personal para evitar todo tipo de compensaciones económicas es un factor de alto riesgo que no deben asumir las empresas, porque aparte de perderse la experiencia, se pierde tiempo valioso para la producción cuando se tiene que capacitar al personal nuevo.

“La realización de una actividad innovadora y espontánea para la consecución de los objetivos de la organización. Este último trata sobre las acciones que no están especificadas en las percepciones del rol, pero facilitan la consecución de los fines que buscan las organizaciones. Las organizaciones no pueden controlar todos los comportamientos del individuo a través de las normas para la consecución de los objetivos”. (García, 2012, p. 20,21)

Por otra parte, una de las maneras más efectivas de lograr que el personal participe en los procesos de motivación y se comprometa con la compañía, corresponde al hecho de encomendarles nuevas actividades que representen una innovación en sus labores, a fin de evitar la rutina y la insatisfacción de los empleados. Pero en ningún momento se les debe presionar a ejercer otra labor distinta para la cual no fueron contratados si no se sienten en capacidad de aprender cosas nuevas. A sí mismo:

“La organización buscará que el individuo desarrolle conductas innovadoras que se ajusten a las distintas situaciones que se puedan producir, como las conductas de cooperaciones entre compañeros, las conductas de protección a la organización, las sugerencias que puedan tener los miembros para mejorar los procesos de producción o mantenimiento, auto-entrenar a los miembros para que realicen mejor las tareas o mejorar su preparación para afrontar más responsabilidades, y otros muchos”. (García, 2012, p. 21)

#### 4.4 Motivación, creatividad y responsabilidades compartidas

Los trabajadores buscan de manera general que se reconozca el valor de las actividades laborales que desempeñan para las organizaciones, el no hacerlo implica que se pueda fomentar la insatisfacción y el desánimo colectivo de los individuos que perciben en las empresas un mecanismo de presión y exigencia. Ya que los trabajadores desean que se les trate como a seres humanos, aun cuando se les exija al máximo, si dicha acción se ejecuta de forma prudente y amena las personas responderán al estímulo de las responsabilidades compartidas. Por ejemplo:

“Cuando se le preguntó al director ejecutivo de Chrysler cómo lograron incrementar sus ingresos en un 146%, éste respondió: “facultando a los empleados”. Otorgar autonomía e independencia a los empleados puede generar una gran oleada de energía en los trabajadores, dando, a su vez, libertad a los supervisores para concentrarse en otras tareas. Los empleados facultados y con independencia para actuar y participar en las decisiones, son empleados que se sienten valorados por la organización, son empleados motivados”. (Bob, 1997, p. 2)

Como se puede evidenciar de forma inmediata, la creatividad y la productividad es un resultado del grado de autonomía que se les otorga a los empleados que son responsables con las actividades laborales que les asignan los directores, administradores, gerentes y líderes de las organizaciones. Dado que, cuando un empleado se siente condicionado a una forma de trabajo, se le niega la oportunidad de ofrecer soluciones a las problemáticas que se puedan presentar en el ejercicio de sus funciones, terminara anhelando la búsqueda de otro sitio de trabajo. Por ello, una de las maneras de motivar la creatividad de los empleados es mediante las responsabilidades compartidas, es decir: hacerlos conscientes de que sus fallas afectaran las labores de sus compañeros de trabajo.

Por otra parte, cuando los empleados se sienten motivados y comprometidos con la misión y la visión de la empresa para la cual trabajan, buscarán de manera voluntaria aquellos métodos que les permitan incrementar la innovación en cada una de las tareas a desarrollar. Por ende, la organización podrá identificar algunas mejoras que garantizaran la satisfacción de los empleados y clientes externos que mantengan trato con la compañía cualquiera que esta sea. Para lograr dicha finalidad es necesario anotar las siguientes recomendaciones:

“La implementación de equipos de trabajo en las empresas tiene más ventajas que desventajas: los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar la empresa y de resolver problemas. Cuando el equipo alcanza sus metas, la satisfacción que resulta de esta experiencia es única, generando una identificación aún mayor entre los compañeros de trabajo. Una importante modalidad, que recién ahora muchas empresas comienzan a implementar, es facultar a los equipos para que tomen decisiones independientemente de la gerencia”. (Bob, 1997, p. 4)

Por lo tanto, si las responsabilidades compartidas generan mayor compromiso de las partes involucradas, cuanto más el trabajo en equipo, dado que, se trabaja de manera semejante a los eslabones de una cadena, pues si falla uno solo eslabón la producción se detienen hasta que se repare el daño o se corrija la falla en la tarea asignada a cualquier miembro del equipo de trabajo. Sin embargo, es responsabilidad de los administradores el establecer objetivos, metas y reglas que guíen las labores de los integrantes del equipo. También se debe tener presente la siguiente recomendación:

“Un equipo motivado debe poseer más que sus miembros. Éstos deben sentirse identificados por un objetivo común. El resultado debe ser un grupo en el que “el todo valga más que la suma de las partes”. (Bob, 1997, p. 4)

Por otra parte, es importante que los administradores logren diseñar acciones estratégicas que les permitan identificar las necesidades de las organizaciones, como también las demandas laborales de los empleados. Así podrán trabajar de forma conjunta con los equipos de trabajo mediante la planificación y la discusión de posibles alternativas que conlleven a la resolución de conflictos y fomenten de manera significativa la innovación a fin de reducir los tiempos de cada proceso o tarea a desarrollar.

Este tipo de actividades que se desarrollan de manera conjunta serán el punto de referencia de las responsabilidades compartidas, ya que los administradores enseñaran claramente lo que anhelan las empresas y los empleados expresaran libremente los incentivos que buscan recibir cuando logren formar alianzas estratégicas y compromisos que les permitan cumplir con las exigencias de las organizaciones. Ejemplo:

“La buena comunicación y el acuerdo entre las autoridades de los distintos niveles jerárquicos son fundamentales en todo momento, pero resultan particularmente cruciales cuando la organización está transitando el camino hacia la mejora de sus condiciones de conciliación con corresponsabilidad laboral, pues este proceso de cambio implica la toma de decisiones, la asignación de recursos y el establecimiento de definiciones estratégicas en un área innovadora para la mayoría de las empresas e, incluso, para algunos sectores de la sociedad”. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013, p. 20)

Es decir: parte fundamental del trabajo en equipo y la responsabilidad compartida, tiene relación directa con la comunicación, puesto que la falta de esta última o la deficiencia para comunicar las cosas es lo que provoca que se proceda de una manera totalmente contraria a las metas y objetivos que se pretenden alcanzar en un determinado periodo de tiempo. Por ende, es necesario que la comunicación sea clara, eficiente, transparente y motivadora, dado que, estas acciones pueden generar altos índices de creatividad.

Como se puede analizar, los argumentos anteriores permiten deducir que la creatividad es uno de los resultados básicos de la participación de los trabajadores en cada uno de los procesos de motivación que diseñan los administradores. Puesto que no se trata de la participación individual, sino de aquella que puede producir mejores resultados por su carácter colectivo, es decir: la creatividad que se obtiene del trabajo en equipo es mucho más importante por su carácter general, participativo e innovador, que aquella que parte de in solo individuo.

Por ende, cada persona o individuo puede desarrollar la creatividad de distintas maneras, desde luego que existen personas sumamente creativas, pero en el ámbito empresarial es mucho más eficiente y estratégico que las acciones de innovación y creatividad correspondan a la participación colectiva de los equipos de trabajo. Pero no es suficiente si deja de lado la siguiente recomendación:

“Identificar a las personas creativas y conseguir uno o varios grupos de trabajo o equipos creativos en la empresa no es suficiente, ni siquiera cuando tales equipos se generan en lo alto de la jerarquía que tutela la organización. El halo creativo debe descender y extenderse a lo largo del manto de mando para abrigar al conjunto de elementos componentes del organigrama y, más allá del mismo, envolver al resto de unidades individuales, organizativas y demás agentes de influencia con los que la firma se vincula; por ello es necesario un esfuerzo adicional para introducir la creatividad a un nivel organizativo”.

(López, 2005, p. 60)

La cita permite analizar que la creatividad y la innovación no solamente deben ser responsabilidades compartidas entre los equipos de trabajo, sino que también es necesario que toda la organización se involucre de forma participativa en la mejora del ambiente laboral y la comunicación asertiva. Pues así, se podrá fomentar el liderazgo en cada uno de los departamentos a nivel administrativo, técnico, operativo y logístico.

Por ejemplo, una de las maneras de conocer que el liderazgo está generando efectos positivos al interior de las organizaciones, es cuando se logra identificar que la participación de los trabajadores corresponde a los objetivos diseñados por las empresas en la visión y misión que han estipulado con anterioridad. También cuando los empleados adquieren la capacidad de manejar la incertidumbre, dado que toda organización en el tiempo debe asumir riesgos que pueden afectar su gestión a corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, aquellos riesgos deberán ser percibidos como oportunidades que ofrece el mercado para colocar a prueba la participación de los trabajadores, su nivel de motivación, creatividad y liderazgo, pues realmente es en los momentos difíciles cuando se conoce la capacidad de respuesta de cada organización. Es decir:

“La actitud estratégica de la empresa ante los cambios del entorno. De forma genérica, esta actitud puede variar desde la actitud más ofensiva, que implica una estrategia de buscador de nuevas ideas, oportunidades y de liderazgo estratégico, tratando aprovechar y explotar los cambios del entorno y generando a su vez nuevos cambios para posicionarse por encima de sus competidores, hasta estrategias más tradicionales, que enfatizan la permanencia, y más reactivas, adaptándose sólo ante presiones del entorno”. (López, 2005, p. 70)

En este caso, es necesario que los administradores de las organizaciones, sean individuos que posean un fuerte compromiso con lo que hacen, además de contar con un espíritu de liderazgo que les permita reaccionar de forma ofensiva frente a las circunstancias adversas que enfrentan las empresas. Puesto que las amenazas que genera el mercado a nivel productivo en el ámbito nacional e internacional requieren de un liderazgo estratégico que sirva para preservar el posicionamiento de la marca y la imagen corporativa a través del tiempo. De lo contrario, las empresas cederán terreno frente a la competencia y disminuirán el ingreso total neto de sus activos.

Por ello, es necesaria la participación colectiva de los trabajadores, su compromiso, lealtad y responsabilidad compartida hacia las empresas en las cuales prestan sus servicios en calidad de empleados. Dado que, sin esfuerzo, entrega y disciplina, la estructura organizacional pierde el potencial de creatividad e innovación que podría usarse a favor de la productiva, la rentabilidad y los estímulos en materia económica que las empresas pueden ofrecer a sus trabajadores. A saber:

“La estructura organizativa resulta un punto de influencia clave en la creación del ambiente que fomente la creatividad organizativa, grupal e individual, toda vez que se convierte en el soporte de la estrategia y permite su implantación. Así, la manera en que organicemos los recursos disponibles y el modo en que tratemos de conseguir los no disponibles facilitará o entorpecerá el proceso de ajuste, debiendo adoptar aquellos esquemas de organización más favorecedores para nuestros fines, abandonando los que ya no generen utilidad”. (López, 2005, p. 74)

Por lo tanto, es fundamental que el trabajo en equipo sea un motivador de las responsabilidades compartidas, ya que si la empresa aumenta sus ingresos económicos y corporativos, esta última actuando manera honesta, deberá ceder parte de aquellos ingresos a través de recompensas o estímulos económicos y laborales que garanticen la entrega del personal a la misión y visión estipulada en la creación de la empresa. De lo contrario, los empleados menguaran en la producción, fragmentaran el clima organizacional y harán solamente lo que les corresponda hacer. Finalmente: es importante que los administradores tengan presente:

“Respecto a la naturaleza del trabajo, ésta ha cambiado de forma sustancial en la sociedad del conocimiento, la cual provoca, además de una sofisticación de las tareas, nuevas posibilidades en la relación hombre-trabajo-organización (casi siempre vinculados con la autonomía de los trabajadores)”. (López, 2005, p. 80)

5.

## RECOMENDACIONES

Considero que las organizaciones independientemente de su actividad productiva en los mercados nacionales e internacionales, deben afrontar problemáticas internas y externas que pueden condicionar el ritmo de la productividad y la competencia, por ello, es necesario que diseñen estrategias estratégicas que les permitan mejorar el comportamiento organizacional. De lo contrario, no tendrán capacidad de respuesta para asumir los retos y las demandas que impone el contexto de la globalización.

También es importante que los administradores consideren que los planes de acción estratégica que diseñan para las compañías en las cuales laboran o dirigen, incluyan de forma imperativa la visión y la misión que se ha estipulado con anterioridad a las funciones operativas de cada organización. Ya que estos aspectos son fundamentales para orientar o proyectar a las empresas a través del tiempo en relación a las necesidades y demandas sociales de los consumidores que cambian de acuerdo a la época.

A mi parecer, este tipo de acciones se pueden llevar a cabo de manera eficaz y eficiente si se analizan los puntos críticos y favorables de la comunicación asertiva que se desarrolla al interior de las empresas en cada uno de sus departamentos. Porque si no existe una comunicación efectiva y de calidad que ayude a integrar a los equipos de trabajo para resolver las situaciones y problemáticas que se puedan presentar; las compañías perderán la oportunidad de lograr mayor posicionamiento de sus marcas, productos, bienes y servicios, además de ceder terreno a la competencia.

Sin embargo, los administradores no deben exceder la vigilancia y el control que les brinda la jerarquía administrativa, dado que, la comunicación puede fallar por ser meramente vertical y autoritaria.

Recomiendo a los estudiantes y administradores que lean el presente trabajo de investigación, tener en cuenta que el comportamiento organizacional depende del ambiente laboral que se halla gestado y desarrollado al interior de las empresas, puesto que las acciones estratégicas que he diseñado tienen como finalidad el bienestar social de las empresas, como también el aumento de la capacidad de respuesta, la productividad, la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad económica, al considerar los recursos humanos como uno de los máximos fundamento del éxito.

Por estas razones, analice que las empresas al igual que los individuos que las conforman, se encuentran sometidas al cambio, a las exigencias y demandas sociales que impone cada época. Por ello, es necesario que los administradores sean capaces de mejorar la imagen corporativa de las compañías, diseñar planes de acción estratégica, aumentar la calidad de los bienes y servicios que ofrece la organización para la cual aboral y aprender a satisfacer las necesidades de los clientes a nivel interno y externo. Pues los clientes, usuarios o consumidores día por día son mucho más exigentes porque cuentan con mayores alternativas y ofertas.

Esta investigación se denomina: estrategias administrativas para mejorar el comportamiento organizacional. Por ende, explica de forma reiterada que las compañías pueden alcanzar éxito y reconocimiento, cuando forman un espíritu de liderazgo y gobernabilidad. Claro está, dichas acciones no se pueden hallar condicionadas al cargo administrativo o a la jerarquía organizacional, porque se perderían las potencialidades de todos los trabajadores, todo lo contrario, se debe capacitar al personal, guiarlo, proyectarlo y motivarlo, para que asuma el reto del liderazgo y la transformación de las relaciones laborales que mejoren el ambiente laboral.

Todo lo anterior es posible si se fomentan, gestan y desarrollan actividades que involucren el cambio y la participación democrática de los empleados.

Por otra parte, es necesario aclarar que la presente investigación corresponde a estudios que abordan modelos y teorías administrativas para enfrentar de manera eficaz y eficiente las nuevas tendencias económicas de la globalización. Por estas razones, busque material bibliográfico que ayudara a los administradores en su labor directiva, motivadora y de gobierno empresarial, además de incentivarles a mejorar el clima organizacional y las relaciones laborales.

Considero que los administradores deben tener una visión clara del negocio que utiliza cada empresa para desarrollar su actividad productiva, es decir, cada vez se trabaje con una empresa se debe conocer cuál es la misión y la visión que tiene establecida y cuáles son los mecanismos que usa para logra dicha finalidad. Ya que así se podrán identificar las dificultades, oportunidades, fortalezas y amenazas, además de formular las soluciones que permitan enfrentar los problemas.

Entre las soluciones deben aparecer algunas estrategias que ayuden a los trabajadores a enfrentar los cambios que asuma la empresa, como es el caso de nuevos programas informáticos, tecnologías de alta punta, políticas internas etc. De lo contrario, los empleados de las compañías trataran de evadir el cambio y la responsabilidad corporativa y social, como consecuencia del temor, del escaso conocimiento y otros tantos factores que se puedan presentar.

Finalmente, recomiendo que los administradores trabajen de forma conjunta con líderes de otros departamentos, a fin de motivar a los trabajadores o equipos de trabajo mediante la recompensa económica y social, además de brindarles un ambiente laboral en el cual sus opiniones pueden ser estudiadas y aquellas que sean viables llevadas a la práctica. Dado que, el recurso humano es el pilar de toda organización que sabe aprovechar la psicología positiva para mejorar el estado anímico de los empleados y por ende, la productividad, la competencia y la rentabilidad.

Evidentemente el título denominado: importancia de la comunicación asertiva y la cultura organizacional para el desarrollo óptimo de las labores administrativas, operativas y logísticas. Es uno de los temas importantes que se pueden abordar en el estudio del comportamiento organizacional, puesto que la comunicación humana constituye una de las máximas expresiones de la interacción social, el respeto y el entendimiento. Por ende, es importante que los líderes expresen o comuniquen las ideas o planes de trabajo de la forma más sencilla y clara posible, pues no es conveniente usar un lenguaje técnico y riguroso, ya que puede dificultar la comprensión de los receptores que escuchan el mensaje.

Por estas razones, se relacionó la comunicación con la cultura organizacional, ya que la forma de comunicar o escuchar depende en cierta medida de las percepciones, sentimientos, creencias individuales, valores personales, sociales, tradiciones y formas de percibir la vida que tienen los empleados. Por ello, si los administradores no tienen en cuenta aquellos aspectos organizacionales no podrán generar una comunicación asertiva, además de formar una cultura empresarial que corresponda a principios generales para que todos los trabajadores puedan entenderlos y llevarlos a la práctica que se desarrolla en la gestión a corto, mediano y largo plazo.

El tema sobre teoría de la motivación en las organizaciones y participación del personal, es necesario para mejorar el comportamiento organizacional, pues los administradores, gerentes y líderes sociales, deben trabajar sobre la conducta de los empleados, equipos de trabajo y todos aquellos que forman parte del recurso humano de las organizaciones. Ya que si no existen acciones estratégicas para motivar a los trabajadores e incentivarlos a participar en la toma de decisiones, se perderán las potencialidades de la experiencia profesional y laboral al interior de las empresas.

Por ende, se explicaron algunos mecanismos administrativos y psicológicos que permitieran motivar al personal e incentivarlo mediante un ambiente laboral sano y respetuoso, a fin de lograr que la eficiencia, la eficacia, la productividad y la rentabilidad se incrementen de forma significativa en las compañías. Para que ello sea posible, es necesario que se ejecute la compensación económica, la capacitación del personal a nivel técnico, tecnológico y profesional.

Otra de las funciones de la motivación y la participación del personal, es que se realicen valoraciones internas y externas de los trabajadores en relación a las organizaciones en las cuales trabajan. Es decir, mediante cuestionarios que permitan conocer el grado satisfacción de los empleados y como ellos mismos perciben sus compañías, no como trabajadores si no como clientes.

También se puede considerar que la motivación del personal depende del trato que reciban de sus superiores y la forma en la cual laboran los equipos de trabajo, además del reconocimiento que se le puede hacer a cada trabajador de forma individual y cuando sea necesario en público.

Por otra parte, una de las maneras más efectivas de lograr que el personal participe en los procesos de motivación y se comprometa con la compañía, corresponde al hecho de encomendarles nuevas actividades que representen una innovación en sus labores, a fin de evitar la rutina y la insatisfacción de los empleados. Pero en ningún momento se les debe presionar a ejercer otra labor distinta para la cual no fueron contratados.

Otro de los títulos que se estudiaron en la investigación, se denominó: motivación, creatividad y responsabilidades compartidas. Un tema bastante importante para generar una mayor comprensión del compromiso que tienen las organizaciones con sus empleados y estos últimos con ellas, puesto que parte de la gestión administrativa es la de formar la política de responsabilidades compartidas.

Por ende, es necesario que así como los directores o jefes de los departamentos administrativos generan llamados de atención, memorandos etc. También logren identificar el valor de cada actividad, el esfuerzo y el compromiso que requieren por parte de los empleados para satisfacer las demandas de la empresa, cuestión que permitiría motivar a los equipos de trabajo, además de cederles nuevas responsabilidades que garanticen su crecimiento al interior de la organización.

Por lo tanto, las responsabilidades compartidas deben tener como fin el diseño de acciones estratégicas que fomenten, mejoren e implementen la creatividad por parte de los gerentes, administradores, líderes y empleados al interior de la empresa. Dado que, cuando un empleado se siente condicionado a una forma de trabajo, se le niega la oportunidad de ofrecer soluciones a las problemáticas que se puedan presentar en el ejercicio de sus funciones, terminara anhelando la búsqueda de otro sitio de trabajo. Por ello, una de las maneras de motivar la creatividad de los empleados es mediante las responsabilidades compartidas, es decir: hacerlos conscientes de que sus fallas afectaran las labores de sus compañeros de trabajo.

La motivación es uno de los fundamentos básicos del liderazgo personal, profesional y laboral, porque permite que las personas puedan ejecutar acciones, alcanzar metas, lograr sueños y autorrealizarse a nivel social y familiar. Por ende, los líderes deben ser personas capaces de afectar de forma positiva la conducta de los equipos de trabajo, transmitir y recibir las órdenes de manera adecuada, reflejar lealtad, honestidad, sentido de pertenencia y capacidad de respuesta frente a las cosas positivas y negativas que puedan llegar a su vida.

Finalmente, las estrategias administrativas para mejorar el comportamiento organizacional, dependen del grado de capacitación de los líderes al interior de las compañías, su nivel de compromiso, su capacidad para diseñar mecanismos de motivación y gobernabilidad.

## BIBLIOGRAFIA

- James Collins C y Jerry Porras I. (1996) Traducción - Alejandro Hoyos Bojanini. Construyendo la Visión de su Compañía. Editorial: Revista Harvard Business Review. Inglaterra.
- Mónica García Solarte. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Editorial: Universidad del Valle. Colombia.
- Aguilarte <sup>1</sup>, Calcurián <sup>2</sup>, Ramírez <sup>3</sup>. (2010) La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes. Editorial: Universidad central de Venezuela.
- Universidad Autónoma del Estado del Hidalgo. (2013) Unidad II. Cultura organizacional. México.
- Rodríguez M. (2005) Diagnostico de la cultura organizacional. Editorial: Alfaomega. México.
- Virginia García Sanz. (2012) La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables. Universidad de Valladolid. España.
- Bob Nelson. (1997) 1001 formas de motivar a los empleados. Editorial Norma. Colombia.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013) Guía para organizaciones: responsabilidades compartidas.
- Cinta Gisbert López. (2005) Creatividad e innovación en la práctica Empresarial. Universidad Miguel Hernández de Elche. España.