

HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

(Strategic tools to improve organizational climate)

Ero Del Canto¹
María G. Salazar²
Mirella Serino³
Vickers Martínez⁴

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es determinar estrategias orientadas a la mejora del clima organizacional. El gerente para liderar exitosamente dentro de un ambiente laboral, debe ejecutar herramientas estratégicas indispensables para enfrentar complejas situaciones como el mejoramiento del clima organizacional en pro de tener empresas más productivas, no basta con tener deseos de lograrlo, si no de disponer de un modelo de acción conducido con efectividad. Estudiaremos la relevancia que tiene la aplicación de diversas técnicas como las estrategias motivacionales y comunicacionales, así como el conocimiento y manejo efectivo de la PNL como estrategia de comunicación tanto para los individuos como para las organizaciones. El estudio se realizó en base a una metodología de carácter documental, empleándose el análisis de contenido como técnica para la recolección y tratamiento de la información. A través de esta investigación se encontró que mediante la correcta utilización de diferentes herramientas comunicacionales se pueden lograr equipos de alto desempeño en ambientes

¹ Universidad de Carabobo, Venezuela. Profesor Investigador titular. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Campus Barbula. Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. e-mail: edelcanto@uc.edu.ve edelcanto19@yahoo.es

² Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC)

³ Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC)

⁴ Universidad Tecnológica Del Centro (UNITEC)

cónsonos de clima organizacional que reporten una relación ganar no solo en el ámbito profesional sino en el personal también. Se concluyó que los gerentes de hoy día deben ser profesionales integrales, proactivos y con un pensamiento fuera de la caja para construir organizaciones altamente productivas.

Palabras claves: comunicación, estrategias, mejoras, motivación, organización, programación neurolingüística.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine aimed at improving the organizational climate strategies. The manager to successfully lead in a work environment, you must run essential strategic tools for dealing with complex situations such as improved organizational climate towards more productive firms have not enough to have the desire to achieve, if not to have a model action conducted effectively. Study the relevance of the application of various techniques such as motivational and communication strategies as well as knowledge and effective management of NLP as a communication strategy for both individuals and for organizations. The study was based on a documentary methodology, using content analysis as a technique for collecting and processing information. Through this research it was found that by the proper use of various communication tools can achieve high performance teams in consonant environments organizational climate to report a win not only in professional but also personal. It was concluded that managers should be whole day today, a proactive and thinking outside the box to build highly productive professional organizations .

Key words: Communication, Strategies, improvement, motivation, organization, neurolinguistic programming.

1. INTRODUCCION

El crecimiento acelerado de las organizaciones las ha llevado a presentar cambios que las obligan a ser competitivas, exigiendo por ende mantener al gerente preparado capaz de comprender la conducta individual y grupal del talento humano disponible para vincularlas según las propias metas de la empresa. Para esto se deben implantar una planificación válida que se oriente a la efectividad organizacional; de aquí depende que cualquier empresa conlleve un éxito sostenible.

En este sentido, los logros de cada organización depende en gran manera del como los integrantes de la empresa asumen sus responsabilidades. Teniendo en cuenta que el clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral, es decir, este depende de todas aquellas percepciones que tengan el empleado y trabajador de cada uno de los factores relacionales de la empresa.

En virtud de estos planteamientos, se considera que la sumatoria de estas consideraciones positivas o negativas de los empleados o trabajadores de manera individual o grupal hace tomar y darle una valoración al ambiente como adecuado y agradable. Por lo antes citado, se puede considerar que en una organización equilibrada, el ambiente de trabajo permite a los colaboradores utilizar de manera plena todo su potencial, pues el talento humano disponible trabaja de manera eficiente. En otras palabras, todo esto implica que la gerencia debe considerar una gestión responsable que les dé a los trabajadores o colaboradores la posibilidad para desarrollarse y laborar en un ambiente que le otorgue comodidad. Por lo tanto, es esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima organizacional, formación, estilo de gestión, así como asegurar una comunicación cordial y respetuosa además de sostener de manera armónica comportamientos y actitudes de apoyo en la organización.

En base a esto, se puede resaltar que todos los objetivos comunes e individuales de todos aquellos individuos que conforman y laboran en la organización pueden concretarse si todas estas personas interactúan y establecen un compromiso que les permita desenvolverse de manera efectiva en la

organización, los actos armónicos fundamentados en normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización son cuestiones que caracterizan el ambiente de trabajo (Chiavenato, 2009).

Basándose en los planteamientos anteriores, en la presente investigación se plantea como objetivo general, la determinación de estrategias orientadas a la mejora del clima organizacional en las empresas, con la finalidad de garantizar el aumento de la calidad, productividad y eficiencia en las gestiones además del direccionamiento de los esfuerzos individuales para el cumplimiento de los objetivos comunes. Así mismo, en cuanto a la metodología, obedece a una investigación documental, caracterizada por la recolección de información de diversas fuentes bibliográficas con la finalidad de sustentar teóricamente el desarrollo de la misma.

Por estas razones, en la presente investigación, se plantean estrategias motivacionales, comunicacionales, de programación neurolingüística que garantizaran la optimización de la calidad del clima organizacional en las empresas, con la finalidad de brindar una perspectiva teórica y referencial acertada para el establecimiento de las mismas con la finalidad de enfrentar las posibles desviaciones de forma efectiva, mejorando la calidad del clima laboral y redundando en un alto desempeño y productividad que es el fin objetivo.

2. Estrategias Motivacionales

La importancia de las estrategias motivacionales radica en que cada vez más se evidencia que el desarrollo de las organizaciones depende de la adaptabilidad y la capacidad de sus empleados a actuar de manera cooperativa, en un ambiente de grandes cambios cada vez es más importante para las organizaciones determinar sus fortalezas con la finalidad de aprovechar las oportunidades, por estas razones es fundamental aplicar la autoevaluación para determinar el panorama real existente, el cual repercutirá directamente en el desenvolvimiento, la calidad y productividad de las gestiones.

De esta manera, para García (2010:33), en los escenarios empresariales de la actualidad, cada vez de mayor competitividad, un personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. El clima organizacional es altamente complejo, y el aumento de la calidad del mismo influye positivamente en la eficiencia de la organización.

Evidenciándose de esta manera, que la existencia de un clima armonioso donde se desarrollen relaciones interpersonales favorables, facilitara el direccionamiento estratégico de las actividades al cumplimiento de los objetivos comunes, fomentando adicionalmente la creación de equipos de alto desempeño con metas alineadas a los principios de la organización.

Según Rodríguez (2008:17), el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. De esta manera se percibe la importancia del clima organizacional para las empresas, por lo que es fundamental realizar diagnósticos periódicos que permitan los conflictos internos que afectan directamente las diversas gestiones, con la finalidad de establecer estrategias correctivas que permitan plantear soluciones oportunas que impacten positivamente en el desempeño de los empleados y en la productividad de sus labores.

En este orden de ideas, Gracian (2009: 36), afirma que “El ambiente laboral es uno de los campos de batalla más complejos en los que una persona debe batirse a lo largo de su vida. Además, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea”. Por estas razones la adaptabilidad y tolerancia son algunas de las características importantes que deben estar presentes en los ambientes laborales, con la finalidad de minimizar los conflictos provenientes de las relaciones interpersonales.

Al respecto, la adaptabilidad al cambio, relacionada con los problemas propios de la convivencia de los integrantes de las organizaciones, aumenta la conflictividad en el ambiente laboral, traducándose a deficiencias en la gestión comunicaciones, dificultando la generación de equipos de alto desempeños, y por ende el cumplimiento de los objetivos y metas comunes.

De esta manera, la comunicación se percibe dentro de las organizaciones como otra característica fundamental, según Robbins (2004:11), “La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física”, este factor es la clave para la resolución de muchos conflictos internos que repercuten negativamente en el ambiente laboral, el saber escuchar es parte primordial de la comunicación como canal que permite expresarse.

En este sentido, una buena comunicación se integra de un tono de voz, y expresiones corporales armónicas, en donde se respete las opiniones e ideales de los integrantes de la misma, evitando descalificaciones, según Leal, (2011:23), la mayoría de los conflictos organizacionales, provienen de una mala comunicación, por lo que la misma es fundamental para mejorar el clima organizacional.

Por otra parte cada individuo cuenta con actitudes, necesidades y reacciones específicas, que le permiten afrontar los cambios y responder a los estímulos de diversas maneras, sin embargo estas variaciones netamente individuales, impactan directamente y de manera global, la calidad del clima organizacional, sea positiva o negativamente.

Según Chiavenato (2001:56), “el comportamiento puede ser causado, motivado, y orientado a los objetivos”, por estas razones se puede inferir que el comportamiento humano responde a estímulos externos, que pueden modificar las reacciones, promoviendo la generación de actitudes positivas que se simplifiquen al fomento de las políticas colectivas dentro de las organizaciones, mejorando significativamente la gestión comunicacional.

De esta manera es fundamental para las empresas crear estrategias que le permitan influir positivamente en las necesidades y actitudes de los integrantes de las organizaciones, por estas razones, Kloter, (2002:856) define estrategia como “el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser”.

Con respecto a lo anteriormente planteado, se puede inferir que las estrategias influyen positivamente en la obtención de objetivo, permitiendo la creación de actividades y tareas que direccionen los esfuerzos al cumplimiento de

los mismos, es importante mencionar que dichas estrategias deben estar alineadas directamente con los objetivos de la organización para que impacten positivamente en la eficiencia y efectividad de los resultados deseados.

Como parte influir positivamente en las actitudes y comportamientos de los individuos integrantes de las organizaciones, se plantean las estrategias motivacionales, como herramientas optimizadoras del clima organizacional, por estas razones Magallanes (2013:46), afirma que Las estrategias de motivación enfatizan el uso de métodos didácticos para lograr avances en la aprensión de logros, donde es importante propiciar la participación en grupos.

Por consiguiente, las estrategias motivacionales permiten crear incentivos en los empleados, mejorando la perspectiva y la disposición, creando mejoras que influyen positivamente en la organización, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los mismos, involucrándolos en las actividades direccionadas al cumplimiento de las metas comunes, aumentando de esta manera la proactividad y productividad de sus acciones.

Por estas razones, la aplicación de las estrategias motivacionales en las organizaciones es un factor fundamental desarrollador de las iniciativas individuales en pro a la creación de equipos de alto desempeños, orientados a la obtención del éxito de los resultados, generando un clima organizacional favorable para el cumplimiento y desarrollo de las actividades diarias y las relaciones interpersonales. Por estas razones Leal (2011:29), “establece que La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulando a que trabaje más para el logro de la planificación de la organización”.

Adicionalmente de que las estrategias motivacionales impacten positivamente en la resolución de conflictos aumentando la calidad del clima organizacional, también generan aumento del desempeño laboral de los empleados, incrementando significativamente la productividad de los procesos, fomentando el establecimiento de metas auto-propuestas, que se resume a un mayor involucramiento en la obtención de los objetivos de la organización.

Dalton, Hoyle y Watts. (2007) resaltan que el desempeño laboral es una variable, sobre la cual existe un análisis de las habilidades generales y específicas del recurso humano en sus funciones de trabajo, como son: roles, funciones, competencias y valores, los cuales deben ser actualizadas de acuerdo a la realidad de cargo donde ejercen funciones integradas y donde se involucra la gestión pública.

Basándose en los planteamientos anteriores, se puede inferir que el desempeño laboral es una variable medible, en el cual su aumento impacta positivamente en los resultados, promoviendo la creación de equipo de alto desempeño, cuyas acciones deben estar siempre alineadas y orientadas al cumplimiento de los objetivos, permitiendo adicionalmente incrementar la competitividad de la empresa en el mercado global.

De esta manera se evidencia la importancia de las estrategias motivacionales en las organizaciones, incidiendo positivamente en el aumento de la calidad del clima laboral y del desempeño de la organización, traduciéndose en resultados favorables para todos y cada uno de los procesos que la empresa emprende.

Por otra parte las estrategias motivacionales cuentan con variabilidades, de importante definición, todas orientadas a la satisfacción de las necesidades propias de los individuos, según Leal (2011:27) “es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”, es decir permite estimular al individuo a actuar con determinación e interés aumentando su incentivo.

Así mismo, entre las variaciones de las estrategias motivacionales, se encuentran, la orientación al logro, y la motivación de afiliación, ambas con la finalidad de satisfacer las necesidades individuales, como la motivación a emprender proyectos, plantearse metas, y responsabilizarse tomando el control de las situaciones, la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales, de adaptarse, involucrarse y cooperar.

Siendo así, la implementación de estas variaciones motivacionales, permiten a las organizaciones el aprovechamiento de la productividad del recurso humano

que la integra, promoviendo estrategias que fomenten el desarrollo integral personal y profesional, satisfaciendo sus necesidades individuales, con la finalidad mejorar el clima organizacional y el desempeño de sus actividades.

Así también, existen diversas teorías que respaldan la satisfacción de las necesidades y expectativas como estímulos que impactan positivamente en la resolución de conflictos organizacionales relacionados con la disminución del desempeño y el clima organizacional, entre ellas se encuentra la teoría de Maslow, la cual plantea la premisa de que el individuo actúa por necesidades.

De esta manera, representando la necesidad de las organizaciones a conocer el comportamiento de las personas basado en la conciencia (o carencia de satisfacción de una necesidad específica), la teoría de Maslow, manifiesta que las necesidades no deben complacerse en la totalidad, hasta que el individuo no se encuentra en la capacidad de suplantarla rápidamente por otra, es decir el deseo continuo de mejorar.

Maslow plantea necesidades, tanto de supervivencia como; las fisiológicas, seguridad, necesidades básicas y esenciales que el individuo necesita para sobrevivir, como las de crecimiento, como las sociales, estima y autorealización, orientadas a las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la autoestima, talento, potencial entre otras.

Por otra parte, se encuentra la teoría de Clayton Alderfer, (1969), la cual modifica la pirámide de necesidades de Maslow, planteando que además de las necesidades establecidas por Maslow, los empleados deben satisfacer las necesidades de existencia, de relación y de desarrollo.

En este orden de ideas, Robbins S. (2004:35), comenta que el modelo de Alderfer es más flexible al plantear un doble proceso: por una parte no es necesario que estén cubiertas las necesidades inferiores para que el individuo pueda sentir necesidades superiores, junto a ello si no se lograsen satisfacer estas necesidades superiores (frustración), se activaría y potenciaría la necesidad inmediatamente inferior, que serviría así de elemento motivador sustitutorio de las necesidades no satisfechas todavía.

De esta manera, también se presenta la teoría de las necesidades de McClelland (1996), el cual establece que los estímulos motivacionales deben orientarse a las necesidades de logro, afiliación y poder, con respecto a esto para Robbins S. (2004:37). el interés monetario es distinto de la necesidad de logro, de forma que las personas motivadas por el logro no trabajan únicamente por dinero, sino que se esfuerzan en su trabajo para satisfacer una fuerza interior del individuo para mejorar, ser reconocido en su trabajo y alcanzar las metas propuestas.

Con respecto a las teorías anteriores se observa que las estrategias motivacionales deben estar orientadas a las necesidades de los individuos, actuando como estímulos que permitan satisfacer las necesidades en diferentes ámbitos, siempre partiendo de la premisa, ganar-ganar, donde se generen resultados favorables tanto para las organizaciones, como para los individuos.

3. Estrategias Comunicacionales

Las dinámicas actuales caracterizadas por cambios en todos los ámbitos, demandan a las organizaciones capacidades que le permitan gerenciar productivamente todos los aspectos organizacionales. En efecto, los gerentes como líderes deben tener un perfil cónsono con sus labores y las características propias del cargo. Cabe destacar que actualmente las tendencias en la formación de recursos humanos privilegian el uso de las competencias como herramientas para precisar las áreas de actuación en las cuales se pueden desenvolver los gerentes. Esto requiere entonces, el uso de competencias básicas, genéricas y específicas para el logro de una gestión eficaz y eficiente, caracterizadas por promover la orientación al logro, y a la afiliación, actuando como líderes, que promuevan el direccionamiento de los esfuerzos individuales, hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Estraño (2013).

De esta manera, es fundamental, determinar y fomentar habilidades gerenciales que motiven a los miembros de la organización a lograr el compromiso e identidad con su cargo, mejorando el desempeño y participación en las actividades respectivas suscitando un mejor clima organizacional. Al respecto la

comunicación se percibe dentro de las organizaciones como otra característica fundamental, según Leal (2011), “La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física”, este factor es la clave para la resolución de muchos conflictos internos que repercuten negativamente en el ambiente laboral, el saber escuchar es parte primordial de la comunicación como canal que permite expresarse.

Por otro lado, un elemento a destacar en la tarea de todo gerente es la comunicación. Ella forma parte, tanto de las etapas del proceso administrativo, como de los procesos gerenciales. De allí, que la comunicación debe ser clara y precisa, que contribuya a los procesos de entendimiento, siendo exclusiva y que esté orientada a la concesión de los objetivos organizacionales

Cada vez más se evidencia que el desarrollo de las organizaciones depende de la adaptabilidad y la capacidad de sus empleados a actuar de manera cooperativa, en un ambiente de grandes cambios cada vez es más importante para las organizaciones determinar sus fortalezas con la finalidad de aprovechar las oportunidades, por estas razones es fundamental aplicar la autoevaluación para determinar el panorama real existente, el cual repercutirá directamente en el desenvolvimiento, la calidad y productividad de las gestiones. Estraño (2013).

En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las organizaciones garantizar el buen funcionamiento, equilibrio y un acorde clima. Por consiguiente, el éxito del funcionamiento de las organizaciones depende en gran parte del liderazgo del gerente sobre los empleados, debido a que una gerencia eficiente repercutirá de manera positiva en el desempeño de las actividades y en la productividad de las gestiones; por lo que se requiere de éste ciertas competencias profesionales y personales para lograr conjuntamente con el personal, un trabajo en equipo y la consecución de los objetivos pertinentes al nivel.

De esta manera es necesario accionar estrategias internas que permitan mantener el equilibrio organizacional, con procesos de negocios dinámicos, soluciones más innovadoras, tecnologías de información y comunicación más efectivas e imaginativas para el sin número de problemas complejos que

enfrentan. Conviene destacar que en el ámbito de gestión gerencial, el recurso humano incluye todo lo referente a la dirección de personal, relaciones e interacciones humanas, motivación para el logro, incentivo al trabajo en equipo y liderazgo; por otro lado, se requiere que los gerentes desempeñen las funciones típicas de la tarea, como: planificar, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar.

En este sentido, todo proceso gerencial demanda de quien lo dirige el desarrollo de nuevas capacidades para la gestión en los cuadros funcionales y operativos de los diferentes departamentos de las organizaciones, por tal motivo, quienes dirigen deben manejar un conjunto de competencias que le permitan coordinar y direccionar los esfuerzos de todos los integrantes de la organización al alcance con éxito los objetivos propuestos, por tal motivo, para tener éxito al gerenciar se requiere de gerentes con competencias, para tomar decisiones asertivas, trabajar en equipo, fomentar la comunicación como base fundamental en todos los miembros de la estructura organizacional.

Esto contribuye a que la misión y visión de la institución sea el norte del trabajo realizado, sin obviar que el mismo amerite cumplir con las funciones gerenciales, las cuales facilitan el trabajo administrativo y la dirección del recurso humano, tomando en consideración las necesidades e intereses de la organización y del personal. Así también, el gerente debe contar un liderazgo que garantice el direccionamiento de los esfuerzos de los integrantes de la organización al cumplimiento de los objetivos y metas comunes, promoviendo la importancia de fomentar la comunicación para aumentar la calidad del clima organizacional.

Un elemento que desempeña un rol importante en la dinámica organizacional lo constituye la comunicación. Esta es una herramienta fundamental para enfrentar la pluralidad de la sociedad y llegar a ese gran talento humano a través de un gerente realmente efectivo, que engrane un cúmulo de profesionalismo y gran sensibilidad social para manejar la comunicación, lo que expone un debate.

La importancia de una buena comunicación en el contexto, la expresa según Altuve (2012).

La comunicación se percibe dentro de las organizaciones como otra característica fundamental, La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física, este factor es la clave para la resolución de muchos conflictos internos que repercuten negativamente en el ambiente laboral, el saber escuchar es parte primordial de la comunicación como canal que permite expresarse.

Por esta razón la comunicación es una herramienta imprescindible dentro de las empresas y debe asumirse el desafío de implantarla como un valor fundamental de acción dentro de las personas que desempeñen cargos gerenciales y de dirección. Debido a las grandes particularidades de la sociedad; el proceso de comunicación es finito bajo el estilo que se enseña desde la educación primaria, donde la comunicación es el proceso de intercambio de información entre dos o más personas mediante el habla, la escritura, señales o signos; donde existe un emisor, un mensaje y un receptor.

Bajo esta definición tradicional, a simple vista se cree que llevar a cabo un proceso de comunicación es sencillo, pero en la actualidad las sociedades son más complejas, pluriculturales, heterogéneas, donde existen mayores dispositivos y equipos tecnológicos que median la comunicación, donde se incorporan nuevos enfoques en el proceso comunicacional. Una buena comunicación se integra de un tono de voz, y expresiones corporales armónicas, en donde se respete las opiniones e ideales de los integrantes de la misma, evitando descalificaciones, según Leal, (2011), “la mayoría de los conflictos organizacionales, provienen de una mala comunicación, por lo que la misma es esencial para mejorar el clima organizacional”.

Por otra parte cada individuo cuenta con actitudes, necesidades y reacciones específicas, que le permiten afrontar los cambios y responder a los estímulos de diversas maneras, sin embargo estas variaciones netamente individuales, impactan directamente y de manera global, la calidad del clima organizacional, sea positiva o negativamente. Según Chiavenato (2009), “el comportamiento puede ser causado, motivado, y orientado a los objetivos”, por estas razones se puede inferir que el comportamiento humano responde a

estímulos externos, que pueden modificar las reacciones, promoviendo la generación de actitudes positivas que se simplifiquen al fomento de las políticas colectivas dentro de las organizaciones, mejorando significativamente la gestión comunicacional.

De esta manera es fundamental para las empresas crear estrategias que le permitan influir positivamente en las necesidades y actitudes de los integrantes de las organizaciones, por estas razones, Kloter, (2009) define estrategia como “el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos”.

4. La Programación Neurolingüística en el clima organizacional

El clima organizacional es el ambiente donde las personas realizan su trabajo diariamente, el trato que un gerente puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, este puede ser una plataforma o una limitante para el buen desempeño de la organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento organizacional. El clima organizacional es la suma de la gente, las normas y los procesos que integran la empresa, por lo tanto todos estos factores influyen en el concepto de excelencia organizacional el cual es edificado en base a los factores competitivos de la organización.

Partiendo del concepto ya estudiado sobre que el comportamiento puede ser causado, motivado, y orientado a los objetivos, es importante reconocer la labor de la PNL como una estrategia fundamental para la mejora del clima organizacional, sin embargo, siendo el conflicto propio de la vida social y laboral, en todas las organizaciones al ser manejadas por y para hombres, existirán por lo tanto los conflictos, los cuales dependiendo de la causa que los produce pueden resultar beneficiosos en pro de la experiencia de aprendizaje y resolución de los mismos.

Primeramente desglosare los conceptos básicos, comenzando por programar que no es más que idear y ordenar las acciones; neuro porque estudia los procesos que ocurren en el sistema nervioso y lingüística porque para ello usamos el lenguaje verbal o no verbal. En este sentido Bandler y Grinder (1993), definen estos tres aspectos con respecto al término PNL:

1.- Programación: Se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales), para lograr resultados específicos.

2.- Neuro: (del griego "Neurón", que quiere decir nervio), representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos.

3.- Lingüística: (del latín "Lingua", que quiere decir lenguaje), indica que los procesos nerviosos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación.

Robbins (1991), también aporta un concepto significativo sobre la PNL al considerar que es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta el sistema nervioso, es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

La Neurolingüística investiga, de qué manera se presenta y se elabora el lenguaje en el cerebro humano. (Schwarz y Schweppe, 2001).

Partiendo de estos conceptos la PNL puede ayudar al desarrollo de un óptimo clima organizacional, debido a que ayuda a mejorar las estrategias empleadas por los individuos para comunicarse; creando un ambiente de armonía y entendimiento. Proporcionándole a las personas y a las organizaciones las herramientas de comunicación que les permita obtener mejores resultados en pro de óptimas relaciones interpersonales, igualmente ayuda al crecimiento personal, impactando positivamente en el ambiente de trabajo. Si bien en el ámbito laboral es el único medio en donde no escogemos a las personas que nos rodean es de vital importancia hacer consciencia del beneficio particular que recibimos al hacer

de nuestro entorno un ambiente agradable lo cual puede significar realización personal, mejora de la estima, desarrollo de competencias profesionales y del beneficio grupal materializado en alta productividad en general.

La PNL nos proporciona herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático, nos permite mejorar las carencias propias de los seres humanos y adoptar conductas que nos permitan alcanzar eficientemente las metas propuestas dentro de la organización.

Por lo anteriormente señalado, según Sambrano (1997) se puede caracterizar la PNL de la siguiente manera:

- 1.- La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida, presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- 2.- Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.
- 3.- Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- 4.-La PNL es una actitud. Una actitud de voy a lograrlo, con unas inmensas ganas de hacerlo.

Adicionalmente se puede añadir que la PNL nos permite reprogramar actitudes, de hecho busca un cambio de actitudes y creencias, busca promover, descubrir o redescubrir la creatividad y las capacidades del individuo, resolver o superar situaciones de conflicto, mejorar la conciencia de nuestros actos, elevar las capacidades de dirección y control hacia la orientación del éxito, optimizar la

toma de decisiones y el trabajo en equipo. Cada persona es un ser único pero todos seguimos patrones y estrategias, en la aplicación de estrategias no existe el fracaso sino los resultados, por lo que al intentar algo que no nos funciona cambiamos la manera de hacerlo, por lo tanto cada persona construye a su manera su experiencia basada en lo aprendido y a los elementos de carácter emocional. Debido a que la PNL se trata de una teoría y no de un modelo cada experiencia es un gran aporte que contribuye a mejorar esta teoría.

Por lo tanto la PNL constituye una herramienta poderosísima, especialmente a nivel gerencial y de liderazgo ya que a través de ella se puede orientar a los equipos de trabajo o colaboradores al logro de los objetivos de la organización y a mejoras sustanciales del clima organizacional, empoderándolos y creando un fuerte vínculo de identificación laboral. Popularmente decimos que lo importante no es lo que se diga, sino el cómo se diga, en la PNL este concepto cobra mucha fuerza toda vez que nuestro mensaje como líderes de equipos de alto desempeño puede construirse de modo que resulte en acciones positivas y saquemos lo mejor de cada uno de los integrantes del equipo, causar el comportamiento que deseamos para la mejora del clima organizacional.

Así como los individuos tienen varios modos de comunicación también poseen varias formas de percepción, estas son la visual, auditiva o kinestésica, en PNL esto es conocido como sistemas de representación, sin embargo es importante establecer que dichos sistemas se propician en cada individuo en forma diferente, en atención a sus experiencias, a las personas que tiene alrededor, la experiencia laboral, a su nivel académico y cultural, y a las percepciones sensoriales del mismo. Todos poseemos parte de los tres sistemas representacionales y a lo largo del tiempo se van desarrollando unos más que otros. A continuación, se describen los sistemas de representación acorde a los postulados de Sambrano, (1997:33).

Sistema de representación visual:

1.- Tiende a considerar el mundo en imágenes.

2.- Hablan rápido.

3.- Plasman imágenes en las palabras.

4.- Utilizan metáforas visuales.

5.- Dan y reciben información a través de cartas, memoranda, gráficos, cuadros, etc.

Sistema de representación auditivo:

1.- Selectivos en cuanto al vocabulario.

2.- Tono de voz adecuado.

3.- Utilizan metáforas auditivas.

4.- Dan y reciben información a través de discursos, charlas, conferencias.

Sistema de representación kinestésicos

1.- Reaccionan a sensaciones táctiles y epidérmicas.

2.- Su voz es grave.

3.- Hablan despacio.

4.- Utilizan metáforas del mundo físico.

5.- Dan y reciben información a través de experiencias prácticas, uso del cuerpo, movimientos y contacto.

En este sentido los visuales prefieren leer a que les lean, necesitan ser mirados cuando se produce la comunicación y sentir que se les presta atención; los auditivos necesitan de confirmaciones fonéticas de que fueron escuchados y los kinestésicos poseen mucha capacidad de concentración, requieren de contacto físico y se interesan más en las emociones.

Los pasos para la implementación de la PNL en la mejora del clima organizacional son los siguientes: Conozca lo que desee lograr (metas, objetivos), entre en acción (puesta en marcha, ejecución de estrategias y participación),

reconozca los resultados (detalle las consecuencias y acontecimientos en general) prepárese para cambiar hasta lograr la meta (revisión de resultados, nuevas experiencias aprendidas, procesos a re-aprender y retroalimentación). En la actualidad lo único constante es el cambio, depende en mucho la capacidad de adaptación que tengamos para manejar y gerenciar un clima organizacional que nos genere productividad en las organizaciones.

Como toda teoría, la PNL cuenta con un postulado básico, en palabras de Berrios, E. (2000: 4) son los enunciados o "presuposiciones que permiten practicar la PNL como arte y como ciencia aplicada, su comprensión y su interacción con el universo en el que vivimos".

Estos son:

- 1.- Toda comunicación es redundante: esto quiere decir que el ser humano comunica, no solo con lo que dice, sino con lo que hace o expresa corporalmente.
- 2.- El significado de tu comunicación es la respuesta que obtienes: dependiendo de la manera como te comuniques siempre habrá una reacción. Este postulado nos hace caer en cuenta de que el otro responde de cierta manera debido a la comunicación que hemos tenido con él. Normalmente nos quejamos de la actitud del otro sino ponernos a pensar qué hice yo para que el otro respondiera con esa conducta.
- 3.- La gente responde al mapa de su realidad, no a la realidad misma: esto quiere decir que cada ser humano tiene su propio cúmulo de experiencias que lo conforman como un ser único e irrepetible. El mapa se forma de las vivencias familiares, culturales, del medio ambiente, etc. y de cómo la persona va filtrando cada una de ellas.

De este modo el mapa no es el territorio en su totalidad, pero es el campo de confort y conocimiento con el que un individuo se mueve a raíz de los procesos

aprendidos y en la capacidad de re-aprender se encontrará con un mundo nuevo de oportunidades.

4. CONCLUSIONES

Una vez que se han analizado los diferentes aspectos que conforman la presente investigación, concluimos que el mundo gerencial de hoy día se requiere de gerentes y líderes altamente capacitados, independientemente del tamaño de la empresa en la que laboren o si de esta pertenece a un ente público o privado, con marcadas habilidades y destrezas, con un pensamiento abierto o fuera de la caja que le permitan echar mano de todas estas técnicas o estrategias modernas que empoderan su gestión profesional y personal y que lo potencian tanto a él como a los trabajadores o colaboradores y generan una mejora del clima organizacional.

Una de esas habilidades y destrezas a las que se hace referencia lo constituye el arte de la comunicación efectiva con su entorno, donde el uso de estrategias motivacionales y de comunicación juegan un rol de vital importancia toda vez que estas puedan ser encaminadas al logro de los objetivos organizacionales y a la mejora del clima organizacional.

Es imperioso para el buen gerente de una empresa planificar y organizar previamente el proceso de mejora del clima organizacional antes de llegar al él, para pensarlo y analizarlo y tomar los cursos de acción que más nos acerquen al objetivo.

Así mismo se pudo determinar que a través de un óptimo manejo de la PNL se puede lograr el objetivo de que los gerentes se comuniquen acertadamente con sus interlocutores internos y externos afianzándose así sus posibilidades de triunfo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bandler y Grinder (1993).

Berrios, E. (2004) Programación Neuro-Lingüística. Aplicación terapéutica. Texto s/e

Chiavenato I, (1999): Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill, Bogotá, 2001, edición 5.

Dalton, Hoyle y Watts (2007). Relaciones humanas. 3ra Edición. International Thompson Editores S.A de C.V D.F México.

Echeverría F y Flores F. (2008) El Coaching Empresarial.

Fumha H. (2000) Psicología organizacional funciones fundamentales para el área laboral. Editorial primo – Buenos Aires.

García, (2010), El Proceso del Coaching. Editorial Continental. Caracas – Venezuela.

González, R. (2012) “Las Personas y la Competitividad.” Documento en línea: <http://sld.cu/galerias/doc/sitios/.../las personas y competitividad 1.doc>.

Gracian, A (2009), “El Ambiente Laboral”, 2º Edición. Editorial Continental. Caracas – Venezuela.

Guevara. A, (2010:55) .La motivación en el marco de las organizaciones transcomplejas. Editorial Galac. Caracas. Venezuela.

Gutierrez, (2010). Administrar para la Calidad, Conceptos Administrativos del Control Total de la Calidad. 1 Ed. México DF: Limusa.

Kerlinger, F. (2003) Investigación del Comportamiento. España: Interamericana.

Kotler, (2002, p.856). Estrategias Dirección de marketing Concepto esenciales. Editorial pesaron México 2002.

Leal, (2011), en su investigación denominada “Competencias Para El Desarrollo del Coaching Como Estrategia Motivacional para Mejorar el Desempeño Gerencial. Caracas, Venezuela.

Marchant L (2005) Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario, Villa del Mar, Chile.

Maslow (1943). Una teoría de la motivación humana. Psicología Monterrey C.A.

Robbins S. (2004). Comportamiento Organizacional. México D.F., México: Editorial.

Robbins, S. (2007). Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall. 8va Edición, México

Rodríguez, J. (2008). “EL Clima Laboral”. Última Edición. Editorial Mc Graw Hill. Barcelona – España.

Schwarz, A. y Schweppe R. (2001) Guía fácil de PNL. España: Ediciones Robinbook, S.L

Sambrano, J. (1997). PNL para todos. El Modelo de la Excelencia. s/e

Stephen P Robin (2004) comportamiento organizacional. 10ª edición Pearson Education. México.

Velazquez R (2003) clima organizacional a nivel universitario. Editorial Prentice Hall México