CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES

HERNAN DARIO RESTREPO RODRIGUEZ

CODIGO: 6700678

ASESOR DE INVESTIGACION

DAVID MENDOZA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DIRECCION DE POSGRADOS

ESPECIALIZACION GESTION DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

2015

CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES

Resumen

Este ensayo descriptivo y reflexivo busca resaltar la importancia del clima organizacional en las empresas y organizaciones las cuales se han visto afectadas en su producción por diferentes factores; cada individuo tiene habilidades y destrezas que pueden ser manejadas de forma positiva para el desarrollo óptimo de sus actividades laborales, esto con ayuda de componentes como lo son la motivación, el trabajo en equipo y el liderazgo, adicionalmente generando un buen clima organizacional podremos evitar los riesgos psicosociales que son causados por un ambiente laboral negativo, generando así consecuencias perjudiciales para el empleado o colaborador y tropiezos en la productividad de las empresas y organizaciones.

Palabras clave: Liderazgo, Motivación; Trabajo en equipo, Individuos, Empresas u organizaciones, Productividad, Riesgo psicosocial.

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PRODUCTIVITY IN COMPANIES OR ORGANIZATIONS

Abstract

This descriptive and reflective essay seeks to highlight the importance of the organizational environment in companies and organizations which have been affected in their production by different factors ; each individual has skills and abilities that can be handled in a positive way for the optimal development of their work activities , that with help from

components such as motivation, teamwork and leadership, further generating a good organizational climate can avoid psychosocial risks that are caused by a negative work environment , thus generating adverse consequences to the employee or collaborator and offenses productivity of companies and organizations.

Keywords : Leadership, Motivation ; Teamwork , Individuals, companies or organizations , Productivity , psychosocial risk .

Introducción

El clima laboral, también conocido como entorno laboral, es el conjunto de factores de orden físico, químico y biológico que efectúa en el ser humano, se considera que son el conjunto de condiciones que rodea a las personas que trabajan y que directa o indirectamente influyen en su salud, productividad y calidad de vida.

En todo el tiempo humano ha ido desarrollado distintas labores donde el clima siempre ha influido en la vida del trabajador donde hacemos referencias a características psicosocial que incide en los procesos de una población determinada donde se manifiesta un liderazgo que ha afecta al grupo social.

En toda empresa está constituida por trabajadores y empresarios donde por ejecución de actividades y procesos cumple como objetivo obtener excedentes financieros. Pero como es una actividad cotidiana el hombre está en permanente contacto con el empleador o con los demás trabajadores donde la comunicación juega un papel fundamental en la relación interpersonal del trabajador para cumplir con el micro clima laboral o entorno a este.

La productividad de las empresas está sujeta a unos factores y uno de ellos es el ambiente laboral, en la sinergia laboral se explica que 1+1=3, esto quiere decir que un trabajador trabaja mejor en un equipo de trabajo que individualmente pero que pasa cuando los factores del ambiente laboral son o no son favorables.

Y cuáles son estos factores que influyen en el trabajador para que disminuya la productividad pues se consideran que son: salud del trabajador, felicidad, relaciones interpersonales, sobrecarga laboral, sentimientos del trabajador, falta de motivación, salarios. Estos factores influyen en la condición humana de los trabajadores y por consecuencia disminuyen sus esfuerzos a la hora de laborar hasta es posible revisar estadísticas de suicido de trabajadores por no tener un clima estable dentro de la organización.

Algunas empresas o administradores pueden pensar que crear unas condiciones óptimas para tener un buen clima organizacional sale más costoso o son de una alta inversión y puede ser que tengan razón o no, pero de lo que sí es seguro es que las empresas con un excelente clima organizacional o ambiente laboral mejoran considerablemente su productividad e ingresos frente a las demás y el claro ejemplo de esta es la empresa norteamericana “Google”.

Las instalaciones de Google disponen de una gran variedad de diversión donde sus trabajadores pueden jugar en horas laborales como deslizarse por toboganes participar en paintball o jugar video juegos, todo esto lo hace con un objetivo bien fundamentado de la empresa que consta en que cuando el ser humano se divierte es cuando las mejores ideas surgen, y le ha salido bastante bien ya que es una de las empresas donde en los últimos 10 años han generado más ingresos en todo el mundo.

Una de las grandes consecuencias de no tener un buen clima organizacional los hace más permisibles a los riesgos psicosociales en los trabajadores, definamos que es los riesgos psicosociales y según la Organización internacional del trabajo (OIT) ***"Los riesgos o factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias de trabajador en variedad de aspectos"*** (OIT, 1986, p. 3). Esto nos quiere decir que a la hora de definir los riesgos psicosociales contrae muchos factores en el cual tenemos que dar una definición amplia y compleja solo por el hecho de que estos riesgos se basan en la persona en el trabajo y puede ser que en la empresa halla 10 o 5.000 empleados y cada uno tiene un comportamiento único.

1. Los Riesgos psicosociales y su influencia en la productividad de una empresa.

Los riesgos psicosociales son aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización y ocasionan respuestas de tipo fisiológicas, emocional, cognitivo y conductual. En Colombia los riesgos psicosociales hasta el momento se abordaron ya que el estrés que es una enfermedad de este campo, fue una de las últimas que entro a la tabla de enfermedades laborales en el grupo 4 denominado trastornos mentales y del comportamiento del decreto 1477 de 2014 del ministerio del trabajo.

Tenemos un número grande de factores que ocasionan estos tipos de riesgo pero se encuentran dentro de estos 3 aspectos;

I. Los factores asociaron con el trabajo y ambiente de trabajo
II. Los factores asociaron con el ambiente por fuera del trabajo
III. Las características individuales del trabajador

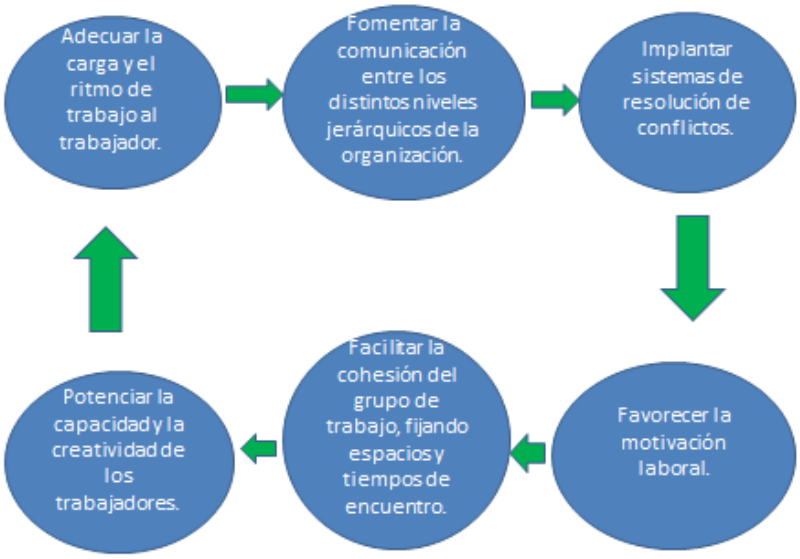
Las consecuencias de estos no solo van a un desorden mental o cambio de una conducta si no que va más allá, ya que se clasificaron en la tabla de enfermedad profesional esta puede ocasionar problemas físicos. Según expertos y por parte del ministerio de salud los estudios muestran que los riesgos psicosociales traen con si enfermedades de otra índole como musculares o pérdida de capacidad laboral ya sea cognitiva o física. Además de estudios a nivel mundial donde últimamente se evidencia que el estrés en las personas las hace más vulnerables a contraer cáncer u otro tipo de enfermedades.

El clima organizacional para un trabajador es un arma de doble filo, en debido caso de que el trabajador este en un ambiente laboral agradable donde conlleva buenas relaciones interpersonales tenga menos probabilidad de contraer estrés pero es una disminución baja ya que como se ha mencionado el comportamiento o conducta individual humana es diferente no todos responden de igual manera y puede llegar que este trabajador le llegue un factor de estrés y se derrumba todas las relaciones interpersonales el buen clima de la organización y con si se lleva la producción de la empresa.

Las consecuencias de los riesgos Psicosociales son diversas y se ven de forma física en los colaboradores de la empresa; algunos de estos efectos son:

I. Problemas y enfermedades Cardiovasculares.
II. Depresión; ansiedad y otros trastornos de la salud mental.
III. Dolor de espalda y trastornos musculares.
IV. Trastornos respiratorios y gastrointestinales.
V. Conductas sociales, hábito de fumar, consumo de drogas, Sedentarismo.
VI. Absentismo laboral.

Controlar estos factores dentro de la organización es imposible pero se puede disminuir y lo primero es un buen proceso de selección en la organización, dándole un buen perfil a la ocupación y en los filtros de este proceso solo pase la persona idónea a las características de la labor, con esto se puede apoyar con actividades que fortalezcan el clima de la organización como actividades lúdicas o recreativas por ejemplo, pero sin embargo los factores psicosociales no disminuyen ya que es sola la punta del iceberg.



Fuente: Elaboración propia.

La prevención de los riesgos Psicosociales se debe realizar según el escenario empresarial, es importante tomar las medidas correspondientes y así tener un estilo de vida laboral saludable y equilibrada para mejorar el autocontrol, las emociones y llevar al colaborador a unos índices de estrés mínimos.

2. ¿La Motivación es responsabilidad del jefe o del colaborador?

Para Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007, p 56), consideran que la *"motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar"*. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el ambiente laboral existe una combinación de todos los factores del entorno que generan esfuerzos positivos o negativos. Si sabemos lo que nos motiva, tendremos un sin número de probabilidades de que lleguemos a nuestras metas y objetivos personales, profesionales y sociales. Entonces, si las empresas u organizaciones saben motivar al personal aumentaran la productividad notablemente. Esta capacidad va cobrando cada día mayor importancia a medida que las empresas u organizaciones compiten en el mercado global. Todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a invertir en nuevas estrategias, entre ellas diversos paquetes de compensación motivacional.

Por otro lado Zepeda, F, (2008, p 175), afirma que *"la motivación es la facultad humana de dar a la conducta una dirección específica, voluntaria e involuntariamente"*; es decir, que la motivación presupone relación entre el individuo y su ambiente, ya que cuando señalamos que una persona está motivada o solicita de motivación, nos lleva a la espera de su acción sobre cosas, personas o situaciones, en diferentes escenarios; además del entorno o de sí mismo es capaz de marcarlo de tal forma que el decidirá estar motivado, por ende la motivación es tensión que se acumula en el interior de un individuo y que al rebasar cierto límite provoca conductas específicas que promueven su descarga.

Partiendo de los conceptos de motivación no sabemos que es lo que motiva a una persona a trabajar más duro que otra, puede que sea un bono; una remuneración o un ascenso a un cargo con mayor responsabilidad; toda motivación parte de una necesidad, esta conducta humana; ya

que el ser humano siempre tendrá necesidades que satisfacer, el ser humano siempre tendrá la necesidad de ser reconocido, apreciado, estimado y aceptado en cada uno de los escenarios de la vida cotidiana.

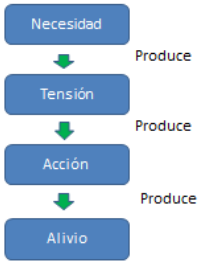


Figura 2. Modelo básico de la conducta

Fuente: Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007). Relaciones Humanas. México: Thomson.

Las organizaciones necesitan personas que funcionen de forma normal y autónoma, pero si lo que se desea es que funcione de forma excelente esas personas o colaboradores necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado o colaborador donde la empresa adquiere la clave del éxito y los enormes beneficios económicos y reconocimientos empresariales.

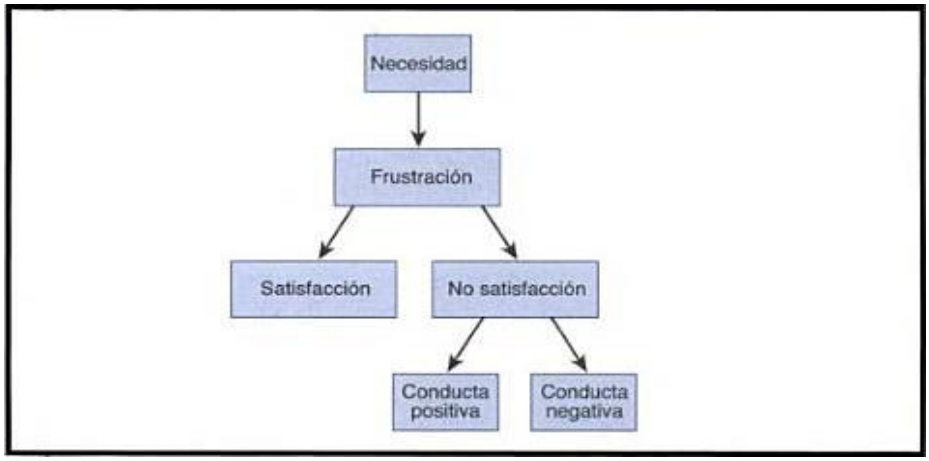


Figura 3.5. Un modelo fundamental de la motivación

Fuente: Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007). Relaciones Humanas. México: Thomson.

Cuando el empleado o colaborador entra en una etapa de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día de trabajo. Su desempeño empieza a verse limitado y la calidad del trabajo que efectúa queda en entre dicho, por lo cual empiezan a cometer errores en su campo laboral por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

La palabra Motivación significa "causa del movimiento", el concepto de motivación lo conforma la palabra motivo y acción, eso significa que para que un empleado o colaborador se encuentre con motivación y con compromiso con la empresa u organización y rinda al 120% debe tener un motivo que lo lleve a la acción.

Existen varios motivos posibles para que no exista una buena motivación, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el jefe o superior, con otros compañeros o clientes, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, los problemas familiares y económicos entre otros.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día de trabajo en el empleado o colaborador, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarle a encontrar el motivo que lo lleve a la acción y a la motivación para obtención de objetivos.

Algunas sugerencias que pueden mejorar este ambiente son:

I. Respeto mutuo Jefe – Empleado o Colaborador.
II. Reconocer el trabajo de los empleados.
III. Buscar la armonía entre trabajo y familia.
IV. Crear retos constantes para evitar la rutina.
V. Mostrar interés por las necesidades del empleado.

VI. Mejorar la comunicación entre empleados y empresa.

VII. Crear equipo.

VIII. Implantar entrevistas personales y evaluación de satisfacción.

Con pequeños cambios se puede lograr sumar de forma radical el nivel de motivación de los empleados o colaboradores, no siempre la motivación debe ser económica. La motivación fundamentalmente se encuentra en la comunicación hacia los stake holders, ya que la comunicación es el pilar principal en donde los individuos se sienten realmente motivados y agradecidos, el saber comunicar positivamente deja a un lado los malos entendidos, crea amistad, seguridad, establece vínculos entre los stake holders, genera entusiasmo y establece vínculos de unión más que cualquier otro medio, que se pueda aplicar.

Cuando no se realiza una comunicación acertada en la empresa u organización, el empleado o colaborador puede tener un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa u organización y reconocimiento, adicionalmente la falta de interés por su trabajo.

Una comunicación positiva fortalecerá los fundamentos de la motivación del empleado o colaborador, generándole un motivo que necesita para pasar a la acción y permitiendo que estos recobren su entusiasmo, compromiso y lealtad, engrandeciendo así las posibilidades del éxito de la empresa.

3. Trabajo en equipo es la mejor estrategia.

La palabra equipo implica la adherencia de más de una persona, lo que significa que el objetivo trazado no puede ser logrado sin la colaboración de todos sus integrantes, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los jugadores del equipo deben colaborar y estar en la misma frecuencia para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo o en lo posible no lo debería

hacer porque se cansaría; tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo así podrá retomar nuevas energías. El trabajo en equipo es el que se realiza con el esfuerzo grupal y en conjunto de varias disciplinas para poder conseguir una meta en común y con los mejores resultados, habitualmente pensamos que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso, una meta en común.

Trabajar en equipo involucra compromiso, por eso las empresas u organizaciones utilizan equipos para agilizar y optimizar resultados y así poder afianzar a sus clientes, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa u organización lleva a cabo para alcanzar metas y objetivos comunes. Adicionalmente es indispensable que haya liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad; amistad, cooperación y organización entre cada uno de los individuos, empleados o colaboradores. Este grupo debe estar supervisado por un líder, u individuo capaz de coordinar las tareas y hacer que sus miembros cumplan con ciertas reglas; todo esto para alcanzar un objetivo.

El éxito de las empresas u organizaciones depende, en un alto porcentaje, de la afinidad, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados o colaboradores. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades son más ágiles y eficientes. Sin embargo, no es fácil que los integrantes de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final que sea de mayor beneficio para las partes interesadas.

Cada uno de los individuos piensa diferente al otro y, a veces, creemos que nuestra opinión sobrepasa la de nuestro compañero o amigo, sin embargo, tenemos que llegar a un equilibrio, a una balanza en donde no se incline hacia ningún lado, y allí es donde se encuentra la

clave del éxito, en saber cómo manejarnos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, son diferentes a las nuestras.

No podemos confundir trabajar en equipo con equipo de trabajo. Son dos percepciones muy parecidas, pero que tienen diferentes significados. El equipo de trabajo involucra el grupo humano en sí, cuyas habilidades permitirán alcanzar el objetivo y meta final y están formados de individuos dedicados a un área en particular, los equipos se han utilizado desde que las personas empezaron con las tareas complejas. Estos individuos deben estar muy organizados, tener una mentalidad abierta, global y dinámica enfocada a la misión y visión de la empresa.

Fuente: Francisco Mesa Canales. “Gestión y Desarrollo del Potencial Humano”

El integrante del equipo de trabajo debe esforzarse para obtener los mejores resultados, y debe enfocarse en los procesos para alcanzar metas y objetivos de la forma más óptima, adicionalmente debe integrarse y comunicarse con sus compañeros o amigos, ser activo y creativo a la hora de solucionar inconvenientes, ser amable con los demás, tener en cuenta a sus compañeros y aceptar sus diferencias, evadir discusiones que dividan al grupo; y ser eficiente, para lograr los mejores resultados.

El trabajo en equipo, a diferencia de lo que muchos empresarios creen, no es sólo un grupo de personas trabajando mano a mano. De hecho sólo puede ser considerado trabajo equipo si el grupo puede tomar decisiones, inclusive si inicialmente no todos los integrantes están de acuerdo, sin embargo deben tener la facilidad de llegar a un punto en común de total acuerdo. Otra particularidad fundamental del trabajo en equipo es que ayuda a la creatividad y solución de problemas y conflictos inesperados ya que se trata de un entorno en el que todos se escuchan mutuamente sin niveles jerárquicos, valorando todas las opiniones sin distinciones de ningún cargo. Un error común que todo gerente, director o jefe de una empresa debe evadir, es crear grupos en los cuales finalmente, ellos mismos toman las decisiones. El grupo no puede ser considerado conjunto de trabajo según la definición que acabamos de delinear anteriormente. No se considera un grupo de trabajo aquel conjunto de individuos en las que cada área o departamento atiende sus propias necesidades, descuidando la comunicación, e integración con el resto de áreas e incluso culpándose mutuamente cuando surge algún fracaso o revés.

4. Liderazgo, se nace o se aprende.

Para Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007, p 287), consideran que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de los individuos o de grupos organizados, a fin de que sigan al líder y estén dispuestos a hacer lo que quiere. Para ser un líder hay que tratar directamente con los demás, establecer una relación personal con ellos, aplicar las técnicas apropiadas de persuasión e inspirarlos, influyendo así para que colaboren en la realización de las metas y de la visión. Los líderes no existirán sin sus seguidores.

El liderazgo es el la habilidad de influenciar, dirigir y motivar a los individuos. Una actitud de liderazgo puede nacer cuando se trabaja con un equipo de individuos, sumando y

adhiriendo seguidores, contagiando positivamente las cualidades y los comportamientos de cada individuo que forman el grupo, y estimulándolos para trabajar por un objetivo común.

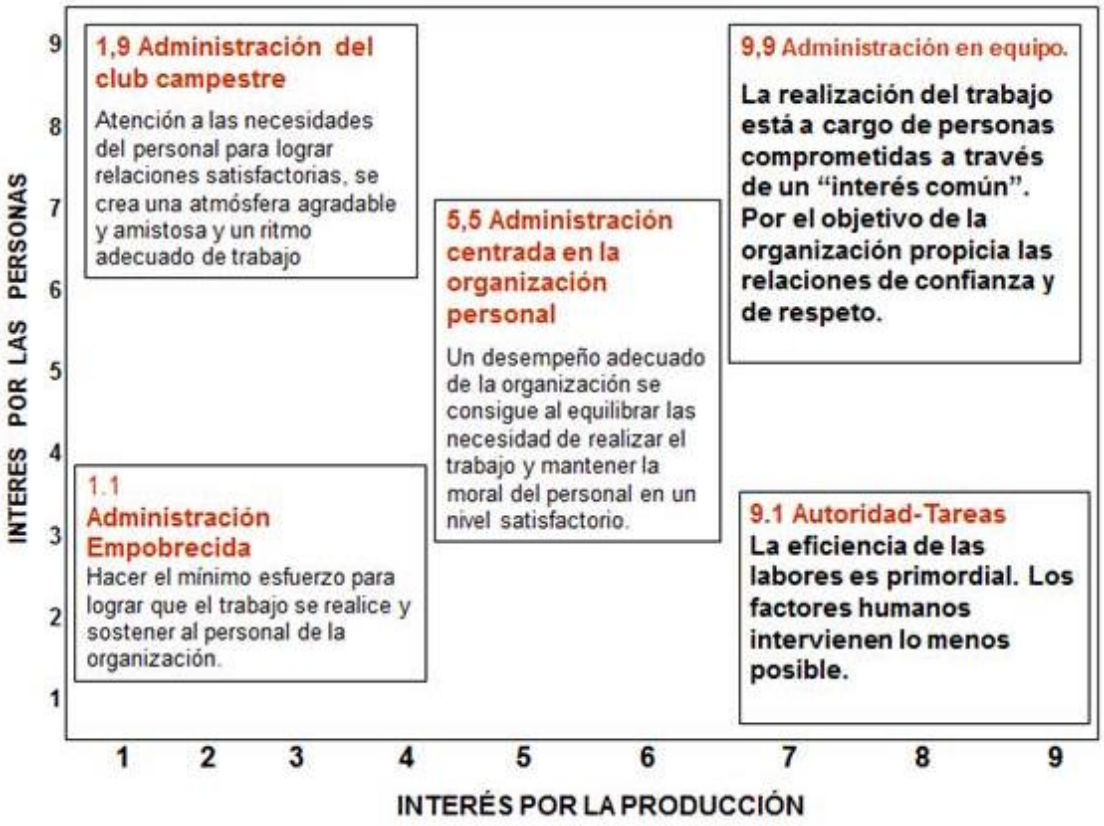
El liderazgo es lo que caracteriza a un líder, es una habilidad que se adquiere y se cultiva. Un líder, es una persona que dirige, desarrolla un grupo, colabora, toma la iniciativa, felicita, motiva, convoca, valora, incentiva y ajusta a un grupo, ya sea en el entorno empresarial, industrial, militar, político, educativo, familiar; aunque básicamente puede surgir en cualquier escenario de interacción social.

Las ideas sobre el liderazgo han cambiado al pasar los años enfocados en la manera en que opera una empresa y los individuos que la integran; la teoría del gran hombre se base en que hay personas que nacen para ser líderes y asumirán este papel en el momento indicado. La teoría llamada como X y Y fue desarrollada por Douglas Mc Gregor en los años 60 por medio del libro "El lado humano de la empresa" en donde Douglas observaba las aptitudes y lineamientos en los dirigentes empresariales, y la manera en que las decisiones afectaban a los individuos y a las relaciones entre unos y otros.

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procuraran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
Los empleados evitaran asumir responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que sea posible	La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.	La capacidad de tomar desiciones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Con base en el cuadro anterior algunos líderes partidarios de la teoría X ven la necesidad de presionar a los empleados amenazándolos y controlándolos para obligarlos a trabajar, es decir impones un estilo autoritario y rígido para obtener resultados. Por otro lado los seguidores de la teoría Y tienden a ser menos imponentes y más democráticos y participativos.

Otra teoría conocida en esa época fue la llamada Rejilla Gerencial inventada por Robert Blake y Jane Mouton, y funciona mostrando el interés que muestran los líderes por los subalternos y la producción o la realización del trabajo en la empresa. Esta rejilla indica desde el interés mínimo el cual es 1 y 9 el interés máximo, el diagrama a continuación presenta cinco estilos de liderazgo descubiertos por Blake y Mouton.



Fuente Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007). Relaciones Humanas. México: Thomson.

Conforme a esta teoría el puntaje 9.9 es el mejor estilo de liderazgo, porque representa la mayor productividad y el mejor escenario laboral con el mejor cumplimiento de metas, pero este escenario es muy difícil aplicarlo en todos los casos, ya que el jefe en algún momento se vea obligado a aplicar el puntaje 9.1 en un inconveniente con un empleado o en un trabajo urgente, por tal motivo el tipo de situación define la calidad de líder, los líderes competentes adaptan su estilo a la disposición de los seguidores para realizar una tarea.

Un líder es se debe preocupara por ser día a día mejor, para poder contar con el apoyo de sus seguidores es necesario mantener actitudes positivas, una forma de mostrar su liderazgo es el sentido del humor, con ello no se quiere decir que se convierta en el payaso de la oficina sino que exprese sus sentimientos y disfrute plenamente el ambiente laboral.

5. Conclusiones

De acuerdo lo visto en el presente documento se concluye que el clima organizacional en cualquier empresa u organización es de importancia fundamental para fortalecer y fomentar la productividad de cada uno de los individuos o colaboradores de una organización. Si el clima organizacional no se ve de una forma positiva en una organización, puede traer consecuencias graves para la productividad de las empresas u organizaciones como lo es la rotación de personal.

Esta rotación de personal conlleva a que los diferentes procesos Estratégicos, misionales o de apoyo se vean afectados en pro de los buenos resultados, si el equipo de trabajo evidencia que hay una rotación de personal creciente estarán en una posición defensiva la cual genera

baja producción y productividad ya que no aportan ningún valor agregado en sus funciones o tareas y cada compañero laboral se puede catalogar como una amenaza.

Por otro lado toda empresa u organización que valore el trabajo de sus empleados o colaboradores, obtendrá una mejor y mayor productividad en cada uno de sus procesos y proyectos ya que disminuirá el impacto de costos en tiempo y dinero por la rotación de personal, desmotivación, y falta de apoyo laboral, carga injustificada de trabajo y la falta de liderazgo y motivación.

Si los valores de una empresa u organización, van de la mano con la Motivación, con el trabajo en equipo, con el buen liderazgo y con la prevención de los riesgos Psicosociales, se puede crear un alto grado de fidelidad mayor del empleado o colaborador, y así se cumplan correctamente los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la empresa u organización.

Es claro que un clima organizacional manejado positivamente por la empresa u organización, conlleva a que sus objetivos de alto impacto se cumplan con mayor efectividad. Es indispensable que las empresas u organizaciones se den cuenta que en gran medida la productividad depende del buen clima laboral, por lo tanto no es un gasto sino una inversión el mejorar las condiciones de trabajo para obtener un gana-gana para el empelado o colaborador y una mejor rentabilidad para la empresa u organización.

Referencias Bibliográficas

Alvares, F. y Faizal, E. (2012). Riesgos laborales, como prevenirlos en el ambiente de trabajo. Bogotá: ediciones de la u.

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C., Martin, A. (2003). Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos. Barcelona: editorial uoc.

Decreto 1477 (2014, 5 agosto). [en línea]. Colombia: Ministerio del trabajo.

Moreno, B., Baez, C. (2010) Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. [en línea]. Madrid: Universidad autónoma de Madrid. Disponible en http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf

Dalton, M, Hoyle, D y Watts, M, (2007). Relaciones Humanas. México: Thomson.

Zepeda, F, (2008). Introducción a la Psicología, México: Pearson Educación

Ramírez, D. (2013) Importancia de la motivación laboral. [en línea]. Disponible en http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/

Que es trabajar en equipo. [en línea] http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

ROBBINS, Stephen y Coulter, Mary. (1996). **Administración.** México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A

Ana Zabaleta (2010). “Como motivar a tus empleados” [en línea]. Recuperado15 de 11 de 2014, Disponible en http://www.degerencia.com/articulo/como-motivar-a-tus-empleados.

Pérez de Maldonado, I. (1997). El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa. En Memorias (pp. 1-5), Bogotá.

Gómez Mejía & Balkin, P. (2001). Gestión de recursos Humanos. Prentice Hall.

García, M. (2008). Diseño, construcción y validación de un instrumento para medir cambio organizacional en empresas colombianas. Manuscrito presentado para su publicación.

Lucas, A. & García Ruiz, P. (2002). Sociología de las organizaciones. McGraw-Hill.

Salazar & Guerrero & Bárbara & Machado & Cañedo, Clima y cultura organizacional

Arroyo Tovar, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Meza, Francisco Javier. (2006). Gestion y Desarrollo del Potencial Humano. Mexico, D.F.:ITESM Editores.