

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PARA
AUMENTAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

**GINA PATRICIA LIZARAZO BAUTISTA
CODIGO U0800639**

**Director Ensayo
HENRY FAJARDO FONSECA**

**Ensayo Presentado para optar por el Titulo en Administración de la seguridad y la Salud
Ocupacional
Opción de Grado**

**FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C
2019**

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PARA
AUMENTAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

**GINA PATRICIA LIZARAZO BAUTISTA
CODIGO U0800639**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C
2019**

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PARA
AUMENTAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

**GINA PATRICIA LIZARAZO BAUTISTA
CODIGO U0800639**

**Director Ensayo
HENRY FAJARDO FONSECA**

**FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C
2019**

Resumen

El presente ensayo tiene como propósito, indagar sobre los aspectos de liderazgo al interior organizacional y como a través de éste, se logra impactar en el SG-SST. Así mismo, de qué manera se puede mejorar el ambiente laboral y clima organizacional dentro las empresas que estén presentando un bajo desarrollo, buscando identificar si los factores protectores que manejan internamente en el departamento de recursos humanos son acordes y suficientes para garantizar un óptimo desempeño funcional. La idea principal es detectar que está faltando y está generando un impacto negativo en las funciones de los trabajadores. Buscar que elementos de mejora se pueden alternar bajo un modelo de liderazgo de rango completo, cumpliendo así con los objetivos de minimizar las ausencias y rotaciones laborales.

Debido a que se está en un constante cambio y las administraciones se van modernizando acorde a los tiempos, es imprescindible también el innovar el área de talento humano, los gerentes de las empresas contar con un plan de acción de manejo interno o los más conocidos procesos internos y sistemas abiertos. Los gerentes además de administrar muy bien los recursos deben tener una buena actitud, generar confianza, ser un líder y conocer su entorno para educar a sus trabajadores a realizar un buen trabajo. Si un trabajador hace bien su labor se están cumpliendo las metas y objetivos que la empresa le impone.

La administración del talento humano trabaja con varias teorías que en algún momento caracteriza con cualquier empresa logrando determinar resultados y un mejor desempeño lo cual es el éxito de las empresas. Puede ser teoría del liderazgo, teoría del empoderamiento, teoría de la calidad total, de la administración participativa y de kaizen, entre otros.

Al condicionar los elementos de mejora en la cultura organizacional se refuerzan las bases sólidas de los valores corporativos, las creencias, las percepciones, las normas y los patrones de conocimientos.

Palabras claves

Liderazgo transformacional, cultura organizacional, eficacia, liderazgo de rango completo, trabajo en equipo.

Introducción

En este documento se plasma la importancia del mejoramiento continuo dentro de las empresas ya que al desarrollar esto consiguen influir confianza de una permanente relación entre los empleados, empresa y la eficacia de las personas y organización. Va dirigido a todas las empresas que estén afrontando un proceso de desequilibrio con su entorno. Para que los gerentes sean líderes y fijen el rumbo, que hagan que los problemas difíciles parezcan simples.

Si se forma un buen líder atraerá y retendrá al talento humano en la organización, fomentar el trabajo en equipo y desarrollo personal. Se sugiere de buscar el cambio y la flexibilidad que influye el día a día en el diario de accionar de la administración, así como lo puntualiza Cabana y Parry (1997) en su artículo de liderazgo para tiempos turbulentos:

“Ejercer la autoridad no es lo mismo que ser un líder. Y mucho menos en un entorno mundial cambiante. Las reglas básicas que determinan las estructuras, normas, valores, procesos y sistemas se modifican, y lo que se requiere es liderazgo y no autoridad”. Gestión.Vol.2, no.3, p. 92-98.

Es de aclarar que los seres humanos son complejos, por tanto piensan y actúan distintos, por lo cual también la recepción y percepción de la información es diferente, no solo en las grandes organizaciones se debe de tener en cuenta el personal sino en todas, en incentivar no solo en lo monetario sino en resaltar (un logro) habilidad etc., para así generar un clima laboral apto, acorde y lo más importante óptimo para que cada trabajador desarrolle de la mejor manera sus capacidades en el proceso que se le imponga.

Por consiguiente, se recalca necesario que la alta gerencia, los líderes de procesos y el demás personal laboral tanto interno como externo, lleguen a generar consciencia de que los cambios no son malos, son necesarios, teniendo en cuenta los diferentes tipos de liderazgo (transformacional y de rango completo) se llegue a obtener empresas sobresalientes con los más altos niveles de eficiencia y productividad que conlleven a mejorar la competitividad del sistema organizacional del trabajo. La gerencia debe de entregar los recursos necesarios a las personas correctas.

Uno de los más importantes cambios de mejora que se debe de establecer en la cultura organizacional de las empresas es el conocimiento e implementación de las normas de seguridad y salud en el trabajo: (NTC) ISO 45.001 de 2018 y el decreto 1072 de 2015 con resolución 0312 de 2019 de cumplimiento obligatorio. Puesto que estas normas consiguen el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en cualquiera que sea su labor a realizar, en estos documentos se busca promocionar la salud, la prevención de accidentes, incidentes y enfermedades laborales identificando los riesgos para proporcionar ambientes de trabajo seguro.

Se debe de concientizar el valor ser dentro de la compañía de cada empleado, generar políticas de administración que regulen la participación activa en toma de decisiones, progreso en el trabajo, las condiciones laborales, la seguridad, el salario y los logros todo esto en conjunto dirigido por un buen líder comprometido llevara a la organización a obtener un mejor desempeño en todas sus áreas funcionales.

La Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en equipo alcancen con eficacia y eficiencia las metas compartidas; así mismo, se puede decir que la administración del talento humano se entiende como el conjunto de políticas y prácticas que son necesarias para dirigir los diferentes aspectos relacionados con las personas o colaboradores de una organización.

Desarrollo

En la actualidad con el ritmo de vida que se está presentado en el mundo laboral administrativo se logra detallar que la innovación se apodera de las grandes empresas, y que por supuesto Colombia no se puede quedar atrás, y manejar un desarrollo empresarial y competitivo siempre, reforzarlo y reestructurarlo constantemente para no desaparecer del mercado laboral.

Por otro lado, la gestión del cambio ha evolucionado rápidamente con la implementación de las normas ISO 9001,45001, 14001, 31000, donde la gestión del cambio cumple un papel muy importante en la planificación, diseño y estructuración de los procesos organizacionales, mejorando productos, servicios, condiciones, procesos y el bienestar de los trabajadores, teniendo en cuenta el desarrollo (logro) de las personas y el desarrollo empresarial. Con un solo fin de garantizar el éxito de la empresa y la satisfacción de los clientes y trabajadores, ejemplos de grandes empresas y multinacionales certificadas: Industrias Haceb, Ingetec, compañía nacional de vidrios Conalvidrios, Compañía Pintuco S.A, Luminex S.A, Hidrotec Ltda, Suratep S.A, Challenger S.A, entre otras, donde han tenido una gran trayectoria a nivel comercial y hoy en día son ejemplo de altos y bajos desarrollos a nivel competitivo y productivo.

“Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo” Ernst &Young, consultores (2008), Gestión por Competencias.

Las organizaciones deben afrontar los siguientes problemas si fallan en la gestión de su talento:

Pérdida de líderes claves y dificultades para encontrar el reemplazo correcto, la rotación constante de personal afectará la cultura laboral y los resultados organizacionales, desempeño pobre que afecta a los objetivos y la productividad y Crisis financiera. Padilla (2017).

Las empresas ven afectada su productividad, ya que los operarios son desmotivados con el trato que infunden la gerencia y su cuerpo administrativo, lo que además conduce a un clima inadecuado, que se manifiesta a través de comentarios de insatisfacción entre los operarios, optan malas actitudes de estos hacia sus dirigentes. Jiménez y Hernández (2007).

La Gestión del Talento

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, con sus pilares fundamentales;

La planeación, el reclutamiento, definición de los cargos, relaciones laborales y bienestar, capacitación y desarrollo, comunicaciones, evaluación del desempeño, compensación y prestaciones.

Un buen líder debe de conocer, saber y proveer el mejor talento a la organización es necesario Identificar el talento requerido, Seleccionar correctamente el talento, Implementar planes de compensación competitivos, Entrenar y mantener un desarrollo continuo de competencias, Practicar sistemas de evaluación de desempeño de la técnica, Alinear al talento adquirido, Desarrollar y nutrir el talento, Retener el talento, todo esto siendo un esfuerzo continuo para tener, retener y atraer clientes. Padilla (2017).

Todo esto debidamente evaluado, reestructurado por las diferentes variables que se empiezan a notar en la organización y que alteran el nivel de productividad y efectividad ya sea que se presenten los Inadecuados niveles de remuneración, que no haya bienestar social, que se desarrolle un clima laboral deteriorado, se genere un trato injusto a los empleados, poca atención e importancia a la opinión de los empleados, el bajo nivel de capacitación, y exista una cultura organizacional poco pertinente, baja motivación al trabajo, como resultado de todas estas variables negativas es la baja motivación influencia a una baja productividad laboral.

Herramientas para manejar el Talento

Identificar y desarrollar líderes que lleven la organización a la excelencia y potencialización del talento. Poner en marcha actividades que mantengan y desarrollen a los colaboradores existentes en los planes de retención, evaluaciones de desempeño oportunas, con procesos claros de retroalimentación. Planes de compensación y reconocimientos adecuados, Salario variable, salario emocional. Crear un ambiente para que el equipo logre un desarrollo integral (clima laboral)

Implementar rotación y enriquecimiento laboral donde sean posibles, así los colaboradores pueden volverse expertos en diferentes tareas y asumir responsabilidades más altas.

Figura 1. Estrategias del talento humano



Fuente: Gerencia del Talento Humano, Padilla, L. 2004

Las estrategias para favorecer y facilitar a los colaboradores aprender nuevas habilidades de trabajo y ofrecerles oportunidades de entrenamiento (Talleres y Cursos) para fortalecer su autoconfianza y conocimiento. Generar programas en donde los colaboradores trabajen juntos, compartan ideas y desarrollen una sensación de propiedad sobre sus puestos y el lugar de trabajo, libertad para expresar sus pensamientos y utiliza su creatividad en procesos de innovación. Propender por la construcción de relaciones con los equipos, colegas y gerentes. Crear un ambiente que motive a los colaboradores a realizar sus tareas mejor y reconoce sus esfuerzos cuando lo hagan, el paso a paso, así como se puede evidenciar en la figura 1. resaltando la habilidad de comunicación.

El proceso de desarrollo del recurso humano tiene varias etapas. En primer lugar, se debe implementar dentro de la organización los denominados planes de recursos humanos, que implican analizar, pronosticar e identificar las necesidades existentes al interior de la empresa sobre el tema. El plan, permite identificar las habilidades y aptitudes necesarias para llevar a cabo

el desarrollo del recurso humano, la planeación y manejo de las denominadas sucesiones (situaciones que se presentan debido a retiros, traslados o ascensos del personal), y la evaluación de las necesidades del desarrollo. Estos recursos y métodos podemos apreciarlos ver figura 2.

Figura 2. Métodos para el Desarrollo del Recurso Humano



Fuente: Gerencia del Talento Humano, Padilla, L. 2004

Método de Entrenamiento

Es el más antiguo de todos. Este método principal implica la implementación de una capacitación frecuente, en muchos casos incluso diaria, y la respuesta o retroalimentación de la misma por parte de los jefes inmediatos o supervisores del trabajador, lo que hace que sea un esfuerzo continuo de aprendizaje mediante la práctica. Exige por tanto una relación cordial entre los empleados y sus jefes inmediatos.

Método de Rotación de Puestos

Con el desarrollo de este método se implica entregar experiencias en diversos cargos o posiciones dentro de la organización al individuo para que en la práctica adquiera experiencia, obtenga conocimientos y desarrolle sus habilidades. Las rotaciones, cuando son manejadas en forma debida y planificada, mejoran sin duda las habilidades de entrenamiento del personal.

Método de Cursos en Aulas

Por último con este método implica la instrucción y aprendizaje teniendo como escenario principal el salón de clase (una idea adecuada). La mayoría de los individuos están familiarizados con este tipo de actividades por lo que resulta de fácil aceptación. Es necesario evitar que el

personal tenga una actitud pasiva durante la capacitación y por el contrario se debe fomentar la activa participación para que el método sea realmente efectivo.

Finalmente hay que indicar que el desarrollo humano debe tener en cuenta los intereses de la organización tanto como la de los individuos.

Relaciones Empleado – Empleador

Una vez vinculada una persona a la organización, el papel del Gerente del Recurso Humano continúa siendo importante. En efecto, aspectos como la protección, la salud, la seguridad, la disciplina y las políticas del recurso humano se convierten en elementos indispensables dentro de cualquier empresa, para lograr cumplir los objetivos generales fijados. Como se establece no solo es cuestión y responsabilidad del área de recursos humanos sino también de la alta gerencia.

Modelo de liderazgo de rango completo

El modelo de liderazgo como lo estableció Bernard Bass (1999), doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Es por esto que;

“El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional” (Bass, 1999, p. 9-13).

Por ello, es importante que desde la dirección y la alta gerencia conozcan a profundidad y diferencien entre estas 2 formas de liderazgo para desarrollar la mejor y que se ajuste a la empresa, para más claridad se toma el siguiente ejemplo;

Para hacer más evidentes las diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional, utiliza como símil el mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano: “El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu

país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez, 1995, p. 116). Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20)

Una de las frecuentes preguntas que se hacen dentro de las organizaciones es ¿Qué define a un buen líder? ¿Qué debe de tener en cuenta y aplicar? ¿En qué momento surgen estas preguntas? Suceden cuando hay un clima laboral tenso, inquietante y con bajo nivel de productividad; por ello que debe de tener en cuenta un gerente lo siguiente; manejar la autoconciencia que es una habilidad de reconocer y entender las emociones, estados de ánimos e impulsos en sus trabajadores y en sí mismo por supuesto, ser autocrítico, tener autocontrol, saber redirigir los impulsos y estados de ánimo, la propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar, incentivar la motivación al logro es un compromiso organizacional vital para un gerente, transmitir optimismo frente a un fracaso, tener empatía y habilidades sociales que son la efectividad en liderar el cambio habilidad para persuadir, pericia en liderar y construir equipos, si esto lo construye y aplica el gerente será un buen líder y vera resultados pronto ante cualquier crisis que esté afectando su clima organizacional, pues podrá entender y racionar sobre el comportamiento de los trabajadores.

Figura 3. Características que garantizan el éxito



Fuente: Ernst&Young, consultores. Manual del director de recursos humanos, gestión por competencias (2008).

Gestión por competencias

Otro conocimiento que debe de adquirir y mantener el buen líder es la gestión por competencias, reconocer las características que se emplean, así tal cual como aparece relacionado en la figura 3. Las habilidades los conocimientos y cualidades todo en conjunto.

“Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano”. Ernst & Young, consultores (2008, pag.4)

Con este enfoque las organizaciones están cuidando y formando líderes dentro de su organización, definiendo un objetivo, creando una estructura de trabajo y entregando los recursos necesarios a las personas correctas, siempre bajo una comunicación clara.

La importancia de realizar trabajos en equipo con personas competentes, con proyección y participativas, es solucionar problemas en conjunto y mejorar la competitividad del sistema organizacional, reflejando un adecuado clima laboral, comunicación interna y fluida, más integración de nuevos miembros y por último reconocer los logros personales y grupales, esto generando reconocimiento externo y crecimiento de la organización.

Teoría de la calidad total

La administración del talento humano va acompañada de varias teorías pero para este presente documento que busca minimizar los índices de ausencias laborales y rotaciones de los puestos de trabajos, se optó por analizar e implementar la Teoría de la calidad total que maneja los procesos de recursos humanos vitales al momento de un vacante de trabajo, empezando por la selección de perfil que se requiera seguido por la inducción, educar y capacitar al personal ya contratado, durante su proceso de integración a la organización no solo inculcarle el valor del compromiso sino también dar motivación para que así cumplan ese compromiso que optaron con la empresa y su función, incentivar la cultura del trabajo en equipo esto de la mano del reconocimiento y

fortalecimiento para una mejor relación laboral. Esto ejemplariza el esfuerzo continuo, el aprendizaje en equipo en donde todos se integran por tener, retener y atraer a los clientes.

El trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna, además de que constituye también una oportunidad de crecimiento personal y triunfo social.

En Colombia, gracias a investigaciones dirigidas por el profesor Enrique Ogliastri, se han encontrado elementos básicos y característicos del líder, como son las relaciones humanas, visión del futuro y estilo gerencial participativo

La Pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow es parte de una teoría psicológica que inquiriere acerca de la motivación y las necesidades del ser humano: aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar. Boeree, George. (2003). Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow. (Garcia-Allen 2019).

Esta teoría de Maslow se ha estudiado e implementado en muchas organizaciones modernas, como se ha estipulado desde el principio de este trabajo el principal activo importante en una organización no son solo los clientes, ha sido un error de la administración generalizarlo, son los trabajadores lo que se debe cuidar, motivar y dar seguridad para que continúen en las empresas y realicen de la mejor manera sus funciones laborales, sin trabajadores no funciona la organización.

Maslow especificaba que las personas sentían una fuerte necesidad de sentirse felices, la importancia de sentirse aprobado, como humanista resaltaba su idea de que las personas tienen un deseo innato para autorrealizarse, para ser lo que quieran ser, por la autoestima y que cuentan con la capacidad para perseguir sus objetivos de manera autónoma si se encuentran en un ambiente propicio, si hay un buen clima laboral hay un desarrollo individual como colectivo. Pérez, A.

(2015) La controvertida Pirámide de Maslow. Se puede apreciar estas necesidades del ser humano en la siguiente imagen; ver figura 4.

Figura 4. Pirámide Maslow



Fuente: Perez, A. (4 FEBRERO, 2015) La controvertida Pirámide de Maslow. Recuperado de: <http://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>

En una organización donde no exista una adecuada administración del talento humano, es muy posible encontrar en cualquier nivel, personas que están insatisfechas con sus labores actuales, con el clima organizacional existente en un determinado momento o que simplemente no encuentran que sus objetivos personales y metas se estén cumpliendo en el desarrollo de su actividad. Fenómenos que van desde la desmotivación hasta la fuga de talento se originan de situaciones como las descritas.

Otro punto de vista importante y que cabe resaltar referente a este tema que amplía y apoya esta teoría de la pirámide de las necesidades del psicólogo Abraham Maslow, es la del también psicólogo Frederick Herzberg quien fue uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas el cual propuso la Teoría de los dos factores (1959), también conocida como la *Teoría de la motivación e higiene*. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores

de motivación (ver figura 5). Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene (ver dibujo). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Figura 5. Motivadores e Higiénicos



Fuente: (motivacionyactitudes, Mayo2015) Publicado por: Estudiantes Estudiantiles (blogger)

Estos factores higiénicos se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estigma y autorrealización.

Basado en esta teoría complementaria a la pirámide de Maslow se determina que todo gerente debe de conocer a su gente e implementar también factores motivadores, se influye que con este conjunto de factores de mantenimiento e higiene de la mano con la política y administración se genera satisfacción mas no motivación, debido a que los factores de mantenimiento son un mínimo necesario que debe brindar y cubrir la empresa, por lo tanto el dinero no es un motivador

pero si puede llegar a ser un desmotivador, los factores de higiene en la organización son diseñadas e implementadas para hacer que las personas no se enfermen.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, genera varios sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del trabajador y la pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización tanto en su interior como exterior. Se debe encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor contratada.

Las organizaciones que buscan una eficiencia productiva en su sistema, deben prologar una política de recursos humanos donde el trabajador tenga una satisfacción laboral, una motivación, una comunicación, un sentido de pertenencia, compromiso, remuneración y desarrollo; ya que tras un trabajador motivado y realizado, habrá mayor voluntad para trabajar y hacer las cosas correcta y debidamente; lo que generara ventajas y excelentes respuestas en los niveles de producción, en la satisfacción de los pedidos de los clientes y en la disponibilidad, disposición y ampliación de la respectiva línea de producción.

Conclusiones

Al indagar sobre los aspectos de liderazgo al interior organizacional y como a través de este se logra impactar en el SG-SST, se puede decir que al detectar e identificar los factores internos y externos (procesos y recursos) que afectan el desarrollo del trabajo en equipo y provocan un ambiente laboral inadecuado en las organizaciones, se presenta una baja productividad y desempeño funcional, y que determinan las principales causas por las que se presentan las ausencias laborales y rotaciones laborales en las organizaciones.

Se lograr realizar bajo las directrices de las diferentes teorías de liderazgo transformacional y de rango completo y calidad total, el reconocer, analizar y evaluar los elementos de mejora que manejan internamente las organizaciones, si están cumpliendo o no los objetivos junto con las políticas administrativas; así mismo, si el rol que representa el gerente de la organización es eficaz para la imagen de la empresa y ante los trabajadores.

Al revisar y evaluar las normas que constituyen las organizaciones modernas como las normas ISO 9001,45001, 14001, 31000, se actualizan las políticas de las gestiones del cambio y por competencias para proveer grandes beneficios internos. Las cuales rigen el desempeño competitivo y el margen de la calidad de la organización.

Se desarrolla el estudio de la pirámide del psicólogo Abraham Maslow y se amplía esta teoría de las necesidades principales con la del también psicólogo Frederick Herzberg para implementarla con los respectivos estudios y análisis complementarios adecuados a los departamentos de recursos humanos para optar y aplicar una alternativa de mejoramiento continuo para la cultura y clima organizacional.

Se logra reforzar el tema del talento humano, dar importancia del desarrollo personal, colectivo y social de los trabajadores, contemplar los planes de acción, contingencia y mejora

ante una crisis o difícil situación del entorno empresarial y que no afecte el rendimiento de la organización.

Es importante que todas las organizaciones comprendan la importancia y el valor, que el papel que como administradores de la Seguridad y la Salud Ocupacional, tenemos todos aquellos que estamos en éste competitivo mundo globalizado de hoy, dado que este es el elemento creativo, hábil y responsable de la empresa.

Seguir los ítems que solicita y rige la actual resolución 0312 del 2019 para garantizar la seguridad, bienestar y mejora de las condiciones laborales en cada empresa sin importar su actividad económica. Dar prioridad a las adecuaciones que se prevean al interior de cada departamento de la organización con un solo objetivo que es generar un desarrollo sostenible.

Dado que los entornos en que se desenvuelve cada organización son diferentes y que existen diversos estilos gerenciales, el área de la salud en el trabajo puede aplicar y reestructurar sus políticas administrativas con las diversas teorías que se derivan sobre la administración del talento humano han existido y se han aplicado; entre ellas, se destacan la teoría del liderazgo, la teoría de la calidad total, la teoría de Kaizen, la de empoderamiento y la denominada de administración participativa.

Si un sistema de evaluación se encuentra bien estructurado, coordinado y desarrollado en una organización, se verán generados beneficios al personal evaluado, al gerente y a la organización propiamente dicha.

Por ello, es importante decir, que la utilización de las normas e implementación del sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) resulta de gran utilidad, porque atacan directamente el problema presente y en procura de una mejora continua en el sistema.

Se recomienda que este tipo de alternativas de mejoramiento continuo se amplíen, implementen y socialicen de igual manera a otro tipo de áreas funcionales y no solo al departamento de Recursos Humanos de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Acosta R, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, 13.
- Bass, B (1999). Liderazgo transformacional, Binghampton NY. Obtenido de Mendoza, M; Ortiz, C. (2006) El liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas, Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion y Reflexion, Vol.XIV, num.1pdf. Universidad Militar Nueva Granada
- Bolivar, M. (06 de 22 de 2015). *Evaluar.com*. Obtenido de <https://blogs.evaluar.com/como-cambiar-la-cultura-organizacional-de-tu-empresa>
- Corrales, m. d. (6 de 02 de 2016). *Alquimiacoach.com*. Obtenido de <http://alquimiacoach.com/6-estrategias-trabajar-la-resistencia-al-cambio/>
- Dinero*. (16 de 10 de 2014). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/las-organizaciones-mas-exitosas-colombia/202112>
- Dinero*. (16 de 10 de 2014). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/las-organizaciones-mas-exitosas-colombia/202112>
- Dinero*. (16 de 10 de 2014). *Dinero*. Obtenido de *Dinero*: <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/las-organizaciones-mas-exitosas-colombia/202112>
- Ernst&Young consultores (2008) Manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias.
- Ferrer. (2014). *Gestion del cambio*. Barcelona: Lid.
- Ferrer. (2014). *Gestion del cambio*. Bogotá: Lid.
- Ferrer, J. (7 de 01 de 2015). *www.elportaldelcoaching.com*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Mveea1lHBpg>
- Galvez. (7 de 01 de 2015). *www.elportaldelcoaching.com*. Obtenido de Portal del coaching: <https://www.youtube.com/watch?v=Mveea1lHBpg>
- Gandia, d. (2018). *Politecnico de colombia*. Obtenido de <file:///C:/Users/sony%20vaio/Desktop/Diplomados%20y%20cursos/DIPLOMADO%20GESTION%20DEL%20CAMBIO/MODULO%203/GUIA%20DIDACTICA%203-%20GC.pdf>
- Garcia, R. (2007). relacion entre los factores de riesgo psicosocial y la resisencia a el cambio organizacional. *Diversitas perspectivas en psicología*, 304.

- García-Allen, J. (2019). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiamente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Jericó, P (2008). La nueva gestión del talent: construyendo compromise. Pearson Educación. S.A.
- Jimenez, L; Hernandez, S.(2007). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. Universidad externado de Colombia.
- karen, W. (2013). Coaching. *Coaching para liderazgo educativo*.
- Koterr. (27 de 06 de 2018). *www.f-iniciativas.es*. Obtenido de *www.f-iniciativas.es*: <https://www.f-iniciativas.es/8-pasos-de-kotte>
- Kotter. (06 de 27 de 2028). *f.iniciativas*. Obtenido de *f.iniciativas*: <https://www.f-iniciativas.es/8-pasos-de-kotter>
- Lopez J. (22 de mayo de 2018). *corporateyachting&Partners*. Obtenido de *corporateyachting&Partners*: <https://corporateyachting.es/es/la-autogestion-del-liderazgo/>
- Martinez, M. &. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica. *Resvista de psicologia ,ciencias de la educacion Aloma* , 16.
- Meneghel, I. (20013). El camino de la resiliencia organizacional - una revision teorica. *Revista de psicologia ciencias de la educacion . Aloma*, 16.
- motivacionyactitudes. (10 de 05 de 2015). *motivacionyactitudes*. Obtenido de *motivacionyactitudes*: <http://motivacionyactitudes.blogspot.com/2015/05/teoria-del-factor-dual-de-herzberg.html>
- Padilla, L. (2017 de Noviembre).Videoconferencia Gerencia del Talento Humano. Obtenido de Diplomado a distancia Alta Gerencia
- Pérez, A. (2015) La controvertida Pirámide de Maslow. Recuperado de: <http://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>
- Retencion de talentos. (2014). *Revista dinero*. Obtenido de *DINERO.COM*: <https://www.dinero.com/edicion-impresaa/caratula/articulo/las-organizaciones-mas-exitosas-colombia/202112>
- RGI-Red Gestión Intregal*. (26 de 05 de 2015). Obtenido de *RGI-Red Gestión Intregal*: <https://www.youtube.com/watch?v=gZEA8zX6VWA>
- Rio, U. s. (2006). Gestion Hospitalaria. En G. d. cambio.
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

S Cabana, C Parry - Gestión Vol. 2, no. 3 (1997 mayo), p. 92-98 Liderazgo para tiempos turbulentos

Sandoval Duque, j. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generacion de valor. *Estudios gerenciales*, 164.

Tovar, L. (03 de 2002). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001

William, S. (2005). Gestion del cambio. En m. t. Fernandez, *gestion del cambio* (pág. 501).

www.politecnico de colombia.com. (2018). Obtenido de <https://www.politecnicodecolombia.edu.co/diplomados-virtuales-gratis/escuela-de-administracion/gestion-del-cambio.htm>

Zimmermann. (2000). *Gestion del cambio organizacional caminos y herramientas*. Quito: ABYA-YALA.