

LA EMPRESA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL¹
COMPANY AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

Luis Felipe Merchán²

Para citar este artículo: Merchán, L. (2012). "La empresa y el clima organizacional".
Revista Inquietud Empresarial. Vol. XX, No 20, p.p 31-46

Fecha de recepción: 14 de agosto de 2012
Fecha de Aceptación: 02 de octubre de 2012

1 Artículo de Reflexión, completar esta idea con: como resultado de investigaciones realizadas dentro del grupo de investigación IDEAS de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC.

2 Ingeniero Industrial de la UPTC, Especialización en salud ocupacional y protección de riesgos laborales de la UPTC, Especialización en educación superior a distancia de la UNAD, Magister en Dirección y Administración de empresas de la UPTC, Maestría en Dirección y Administración de Empresas del ISEAD, docente de la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC. lufemer2003@yahoo.com

RESUMEN

El clima organizacional en las organizaciones, genera una influencia marcada en el desarrollo y comportamiento del recurso humano, sin importar su carácter privado u oficial y sus propios procesos organizacionales. Cabe resaltar, que con climas organizacionales armoniosos el nivel de desempeño es eficiente y en proceso continuo de mejoramiento, y en caso contrario, las empresas con climas organizacionales deficientes, su administración se torna dificultosa y el cumplimiento de la tareas sin dirección y por ende sin el logro de los objetivos. De ahí la importancia de reflexionar sobre el clima organizacional el cual debe ser de interés para la gerencia con el propósito de aumentar la productividad, sostenibilidad de la empresa, la ventaja significativa de su cliente interno. Para las organizaciones es de gran importancia la aplicación de instrumentos que permitan conocer el clima organizacional, donde se pueda identificar y caracterizar: la forma y estilo de dirección, las relaciones interpersonales del recurso humano a todo nivel, las formas de comunicación, el modelo de gestión y la carga laboral entre otros.

PALABRAS CLAVE

Clima organizacional, comunicación organizacional, productividad, ventaja significativa, cliente interno.

ABSTRACT

The organizational climate in the organizations, generates a marked influence on the development and behavior of human resources, regardless of private or official capacity and their own organizational processes. It should be noted that with harmonious organizational climate performance level is efficient and continuous process improvement, and if not, companies with poor organizational climates becomes difficult administration and compliance tasks without direction and therefore no achievement of objectives. Hence the importance of reflecting on the organizational climate that should be of interest of management in order to increase productivity, sustainability of the company, the significant advantage of your internal customer. For organizations of importance is the application of tools to meet the organizational environment, where they can identify and characterize: the shape and style of leadership, interpersonal relationships of human resources at all levels, forms of communication, and load management model labor among others.

KEYWORDS

Organizational climate, organizational communication, productivity, significant advantage, internal customer.

INTRODUCCION

Uno de los temas que más interés viene causando a los directivos de las organizaciones modernas, es el representado en el clima organizacional. Y curiosamente uno de los talentos que más tiende a obviarse al tratar este asunto, es el que tiene que ver con su definición y estado actual en las empresas. Es de gran importancia examinar la situación actual que vive el talento humano, dentro de las organizaciones, ya que se considera como el eje central de las mismas, el desempeño de sus trabajadores, las relaciones interpersonales, la comunicación entre trabajadores y directivos, hace que las relaciones se presenten diferencias y conflictos que pueden afectar el comportamiento y equilibrio de la organización.

Por ello, es de importancia identificar el clima organizacional y de esta forma analizar críticamente la situación en la que se encuentra el ambiente laboral que perciben los trabajadores; así se identifican aspectos que pueden ser mejorados para generar altos niveles de desempeño y al mismo tiempo identificar las áreas claves que retrasan la productividad, que reducen la eficacia y eficiencia, puede generar costos inesperados en un futuro (Marín. 2003).

En la actualidad, las organizaciones buscan mejorar el ambiente de trabajo, por lo tanto su interés en desarrollar e implantar políticas de clima organizacional, partiendo de una identificación de las condiciones actuales y que métodos podemos utilizar para mejorar esas diferencias y conflictos que desequilibran la organización, con miras de mejorar continuamente en los diferentes procesos y el éxito del personal. Se espera que con los comentarios y recomendaciones obtenidas de la base trabajadora, se presenten propuestas para mejorar la percepción del personal sobre esta variable, que se estima clave para elevar la productividad, motivación y compromiso organizacional de los trabajadores. Pero bien importante, recalcar que es necesario efectuar esta intervención con acción participativa, con todos los miembros de la organización y que dichos resultados permita plantear una solución.

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva y Hernández, 2004).

Uno de las debilidades u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los empleados), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes externos de la empresa; por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de

las organizaciones, ya que dan por hecho que se proporcionan las herramientas básicas a sus empleados (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente. (Calva y Hernández, 2004).

Cabe resaltar la importancia de estudiar el clima organizacional en el ámbito empresarial, ya que los hallazgos permiten ayudar a los directivos de las organizaciones aumentar su éxito en cuanto a la administración de su organización.

Referentes Teóricos

El clima organizacional en una empresa, es el resultado de la interacción de múltiples factores que comprenden la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales, la naturaleza y las políticas y programas de la administración del talento humano, la disposición del trabajo, el tamaño de la organización, las condiciones que afectan la seguridad y las relaciones interpersonales.

Los factores que inciden en el clima organizacional son: crecimiento personal, niveles de trabajo, comunicación, estilos de dirección, imagen corporativa, modelos de gestión y relaciones interpersonales.

Un clima organizacional efectivo, es aquel que facilita la relación del personal y el éxito de la organización logrando que los empleados sientan a la organización como parte de ellos y de su mundo, en donde su historia y sus vivencias estén ligadas a la organización. Un clima organizacional sano, por una parte se enfoca en el crecimiento y desarrollo de la organización y por otra, privilegia el crecimiento de las personas. Establecer un clima organizacional efectivo va más allá de las condiciones físicas del lugar de trabajo; abarca aspectos emocionales, espirituales e intelectuales y culturales. Implica un trabajo continuo para mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación (Munch, 2005).

Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. El clima organizacional se puede abordar como una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales, que hace referencia a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y que afecta la percepción de clima constituyendo así un enfoque integral. Los componentes, o variables del clima organizacional, son los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúa entre sí y a su vez determinan unos resultados.

Todo lo anterior, soportado en diferentes teorías que hacen referencia al clima organizacional, donde se resaltarán las siguientes:

Teoría de Clima Organizacional de Likert. La teoría del clima organizacional de Likert citado por Brunet (1987), establece que el comportamiento asumido por los subordinados directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben; por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima:

- Variables causales conocidas también como variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.
- Las variables intermedias, reflejan y buscan medir el estado interno de la organización reflejado en aspectos tales como: la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Son las que hace parte de los procesos organizacionales como tal de la organización.
- Las variables finales, conocidas también como variables dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización. Y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como la productividad, ganancia y pérdida.

La combinación de dichas variables determina el clima organizacional los cuales puede presentarse dentro de la organización, si es un sistema muy autoritario o uno muy participativo.

En el clima de tipo autoritario sistema I. Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman por los jefes, los empleados perciben y trabajan en un clima de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo.

En el clima de tipo autoritario paternalista sistema II. En este tipo de clima ya existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, algunas veces se decide en los niveles inferiores, se usan los castigos y las

recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo consultivo sistema III. Se caracteriza por que la dirección tiene confianza en sus empleados, a los subordinados se le es permitido tomar decisiones específicas, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y existe la delegación.

En el clima participativo sistema IV. En este clima se obtiene la participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II. Corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización rígida por lo que el clima es desfavorable, en donde, los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV. Corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones, creando un clima favorable dentro de la organización.

Teoría de Elton Mayo. Teoría dispuesta a democratizar y humanizar la administración de las empresas y fortalecer y reforzar sus puntos de vista, la escuela de las relaciones humanas se orienta hacia los aspectos psicológicos y sociológicos de la organización, los grupos sociales, las comunicaciones, la motivación, el liderazgo, los enfoques participativos y en especial, la preocupación por la satisfacción en el trabajo (Chiavento, 2001).

El objetivo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron datos que no se esperaban en las relaciones humanas. Las conclusiones de los experimentos son (Mayo, 1988):

- La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los

trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.

- Los trabajadores no solo buscaban satisfacer su necesidad económica y comodidad material.
- Los aspectos humanos desempeñan un papel importante en la motivación y como esta influye en el grupo de trabajo.
- Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto por la organización.

La importancia del clima en la productividad, tanto grupal como individual, permite determinar el ambiente laboral, donde se tiene en cuenta las necesidades del trabajador como individuo y no como un instrumento productivo.

Teoría de Maslow. En la teoría de motivación afirma que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de necesidades.

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales; específicamente agrupadas así:

- Fisiológicas: son las esenciales para la supervivencia.
- Seguridad: consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable y no hostil.
- Afiliación: como seres sociales las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- Autorealización: se satisface mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Teoría X y teoría Y de Mc Gregor. Mc Gregor, citado por Chiavenato (2001), expone dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y teoría Y. En la primera prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratara de evadir la responsabilidad, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que le sea posible. La teoría Y, supone que el trabajo es una actividad humana, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a

través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo.

Comunicación de Garbett (1991). Afirma que la comunicación es el factor que hace posible que los seres humanos se pongan de acuerdo con los objetivos a lograr y sobre las diversas modalidades de acción que los con lleva a obtenerlos, y consecuentemente obtener metas establecidas.

Bravo (1997). Establece tres formas de comunicación formal, dentro de las organizaciones:

- La comunicación descendente: cuya principal utilidad es la emisión de directrices de un superior a un subordinado, con el fin de clasificar, las políticas, metas, etc. Esta información da sentido de dirección de trabajo, orienta a los empleados, suministra datos importantes y ayuda a resolver dudas.
- La comunicación ascendente: suministra retroalimentación a los subordinados, establece un cambio de oportunidad para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc. Por medio de el se puede conocer el clima organizacional y es muy valiosa para integrar a trabajadores con esta dirección.

Levitan y Werneke (1984). Postula que la identidad de la empresa, su personalidad, es su activo máspreciado, ya que es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia, por lo tanto, lo que una empresa comunica, es nada más y nada menos, lo que la empresa es, las competencias que le hacen fuerte y digna de reconocimiento.

PMCO. El modelo de intervención en clima organizacional PMCO, ofrece no solo una metodología de intervención, sino que tiene como objetivo mejorar la percepción del ambiente laboral a través de la mediación de variables que afectan el clima organizacional. La denominación de PMCO se debe a que constituye la continuidad de la prueba para medir el clima organizacional (PMCO). Una característica distintiva de este modelo es que concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales (Cárdenas y Villamizar, 2008).

El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea, las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, por lo tanto, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

El modelo propone una metodología mediante la cual integra al trabajador con la organización, a través de un proceso dinámico, sistémico e interactivo. La primera fase comprende el diagnóstico e identificación de la variable que afecta el clima organizacional; la segunda fase llamada ejecución busca sensibilizar a los colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico, evaluando los riesgos para la organización, los equipos de trabajo y el individuo; en la tercera fase se diseñan y planean las estrategias de intervención, a nivel individual se propone trabajar en autoconocimiento y actitud positiva; a nivel intergrupual se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación, a nivel organizacional se propone trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales (Cárdenas y Villamizar, 2008), en la cuarta y quinta fase se implementan las estrategias y se evalúa el proceso respectivamente.

Los factores que se trabajan dentro del modelo de intervención, prueba para medir el clima organizacional son:

- Estilo de dirección, muestra la percepción de los directivos.
- Crecimiento personal.
- Modelo de Gestión. Hace referencia a la estructura organizacional.
- Nivel de trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Comunicación organizacional.
- Imagen corporativa.

La historia del instrumento PMCO. El instrumento PMCO (Cárdenas y Villamizar) surge como una necesidad para medir el clima organizacional en ambientes laborales de entidades públicas y privadas de la región boyacense. Este interés se fortaleció con el desarrollo de las prácticas profesionales en el área organizacional de la escuela de Psicología de la UPTC.

Con este propósito, se determina un proceso encaminado a la recolección de información sobre el clima organizacional, relacionado con las diferentes teorías relacionadas; y teniendo en cuenta, igualmente las condiciones actuales de las organizaciones.

El PMCO mide las siguientes variables:

- Estilo de dirección. Percepción que tienen los colaboradores acerca de los directivos, en cuanto a la flexibilidad de los procesos de comunicación y reconocimiento.
- Crecimiento personal. Es el grado en que el individuo siente que el trabajo permite su crecimiento personal y humano.

- Modelo de gestión. Percepción de la estructura organizacional y como su diseño permite un buen ambiente de trabajo.
- Nivel de trabajo. Percepción de los colaboradores acerca de la cantidad de trabajo, la presión por alcanzar las metas y objetivos, tiempo utilizado y probabilidad de cumplimiento de metas dentro del periodo establecido.
- Relaciones interpersonales. Percepción del ambiente de trabajo a partir de las interacciones entre las personas de la organización.
- Comunicación organizacional. Percepción de la utilización del sistema formal de comunicación.
- Imagen corporativa. Percepción del posicionamiento de la organización.

MARCO CONCEPTUAL

Para tener claridad acerca de lo que se pretende compartir con el presente, es importante conocer cada uno de los términos que se manejan dentro del clima organizacional.

Clima organizacional. Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación).

Comunicación organizacional. La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización.

Crecimiento personal. Es un proceso de desarrollo evolutivo e integral, que el individuo puede experimentar de manera continua, durante toda su existencia.

Diagrama de afinidad. Herramienta cualitativa que plantea una forma de organizar la información reunida en sesiones de lluvia de ideas.

Diagrama de Árbol. Es un método gráfico para identificar todas las partes necesarias para identificar un objetivo final. En mejora de la calidad, los diagramas de árbol se utilizan generalmente para identificar todas las tareas necesarias para implantar una solución.

Diagrama de Causa y Efecto. El diagrama de causa y efecto o Espina de pescado, es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Diagrama Porque- Porque. Es un organizador que permite analizar las causas de un acontecimiento, de un fenómeno o las razones por las que un determinado concepto es importante y se realiza mediante la pregunta ¿porque?

Estilos de dirección. Son los distintos comportamientos que pueden manifestar los individuos que dirigen a otros, con el objetivo de conseguir, a su vez, influir sobre el comportamiento de estos para que ejecuten sus órdenes. Como la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una Organización.

Flujograma de análisis de puesto. Los diagramas de flujos son representaciones gráficas de las secuencias o relaciones lógicas de los correspondientes pasos de un proceso. Son un instrumento muy apropiado para representar secuencias de pasos complejos.

Procedimiento que nos permite determinar los deberes de los puestos y al mismo tiempo, los tipos de personas que lo deben desarrollar, nos proporcionan los datos del puesto que nos permitirán evaluar las características de la persona que desarrolla el cargo.

Histograma. Es una gráfica de barras, que permite describir el comportamiento de un conjunto de datos en cuanto a su tendencia central, forma y dispersión. Este permite que de un vistazo se pueda tener el desempeño de un proceso y el impacto de una acción de mejora.

Imagen corporativa. Es la manifestación visual de una empresa o asociación por medio de la forma, el color y movimiento, con el objeto de representar de manera coherente y tangible una identidad corporativa. Es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización.

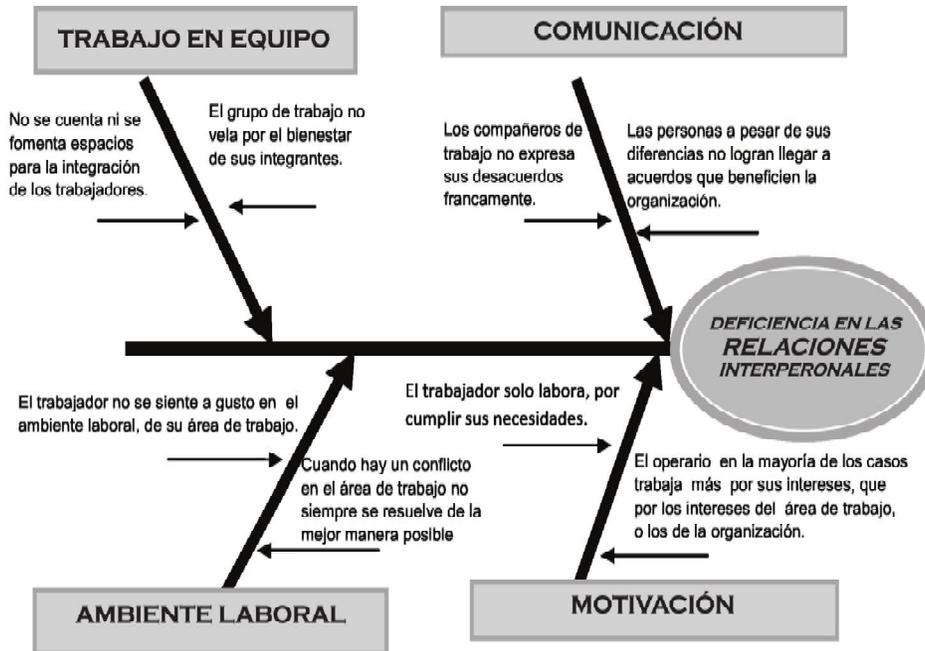
Modelos de gestión. Representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

Puesto de trabajo. Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. “El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

Relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la jornada laboral. A continuación se observan algunos ejemplos de técnicas utilizadas en los estudios de clima organizacional.

Después de una sesión de tormenta de ideas, se identifica una situación problemática, la causa y el efecto (espina de pescado o Ishikawa), y se ubica en un rectángulo el problema a resolver y se elabora el diagrama 4 “espinas” las cuales corresponden a las causas mayores.

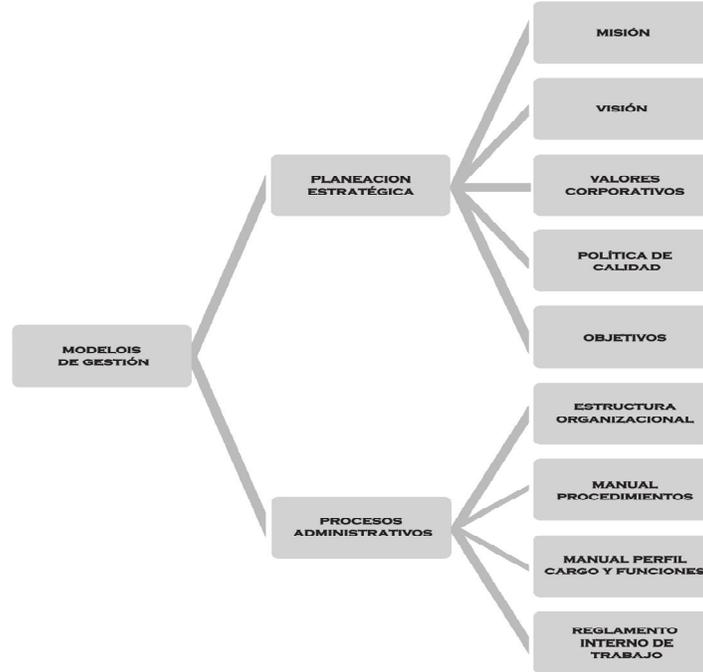
Figura 1. Ejemplo de diagrama de causa y efecto



Fuente: Evaluación de clima organizacional, Congexpress. 2010

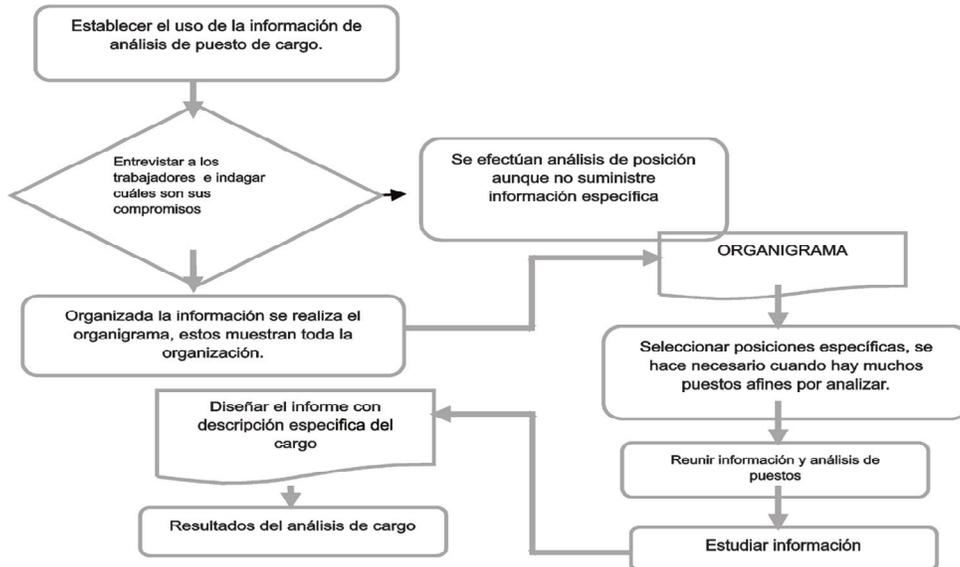
El diagrama de árbol de problemas, nos permite observar las diferentes relaciones de causa y efecto de una situación problemática, además, de permitir la identificación de las causas que se presentan en los niveles inferiores y los efectos en los niveles superiores.

Figura 2. Ejemplo de modelos de gestión, diagrama de árbol



Fuente: Evaluación de clima organizacional, Congexpress. 2010

Figura 3. Ejemplo de flujograma de análisis de puesto.



Fuente: Evaluación de clima organizacional, Congexpress. 2010

Luego de la evaluación del clima organizacional, viene la consecuente propuesta de intervención, para el mejoramiento dinámico y eficiente del mismo. Propuesta dimensionada en las relaciones interpersonales, modelos gestión, comunicación, nivel de trabajo, estilos de dirección, crecimiento personal e imagen corporativa, con acciones de mejoramiento para lo personal, equipo de trabajo y organización, acompañado de los niveles de responsabilidad de quién, dónde y cuándo. La medición del clima laboral es solo el punto de partida para la intervención del ambiente laboral dentro de una organización.

CONCLUSIONES

La permanente búsqueda de estrategias para elevar la productividad y la calidad, conduce a identificar, caracterizar y reformular el desarrollo organizacional de las empresas, el recurso humano y su entorno.

En el mundo globalizado conocer la cultura se ha convertido en una necesidad y causa de estudio en la determinación y desarrollo de los modelos de gestión dentro de las organizaciones.

Bien importante resaltar que las organizaciones deben buscar y desarrollar su identidad en un clima organizacional (cultura organizacional) único, diferenciador y dinámico que les permita encontrar estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bravo, A. (1997). "Proceso de Organización: Comunicación y Toma de decisiones". Colombia. Ediciones Internacionales.

Brunet, L. (1987). "El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias". México Trillas.

Calva, D. y Hernández, G. (2004). "Análisis y percepción del clima laboral". Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

Cardenas, L., Arciniegas, Y., Barrera, M. (2008). "Modelo de intervención en clima organizacional (PMCO)". International Journal of Psychological Research.

Chiavenato, I. (2001). "Administración Teoría, proceso y práctica". Tercera edición. Mc Graw Hill.

Garbett, Thomas. (1991). "Comunicación corporativa". Madrid España. Editorial Pretice Hall.

Levitan, Sar. Y Werneke, Diane. (1984). "Productivity: Problems, Prospects, and policies". Baltimore. The John Hopkins University Press.

Marin, J. (2003). "El Clima Organizacional: una aproximación a su concepto y su incidencia en los procesos de transformación". Revista Decisión Administrativa. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Maslow, Abraham. 1954. "Motivation and Personality". New York. Harper & Row. 1954-

Mayo, E. (1988). "The social problems of an industrial civilization". Salem. New Hampshire; Company Publishers.

Munch, L. (2005). "Administración del Capital Humano; la gestión del activo más valioso de la organización". México. Editorial Trillas.