



**PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR
GUÍA DE APRENDIZAJE**

1. PRESENTACION:

El clima laboral es el medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo.

El clima laboral incluye desde la forma de la relacionarse de los empleados hasta la satisfacción de los mismos.

En otras palabras, el clima laboral es el medio en el que se desarrolla un trabajo. Dependiendo de la organización, así como la calidad de dicho ambiente, este puede ser más o menos bueno.

En este sentido, el clima en la empresa tiene un gran impacto en la empresa, así como en los empleados. Pues, en función de este y los medios que este ofrece, un empleado podrá desarrollar su trabajo a un mayor o menor rendimiento.

2. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

2.1 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

2.1.1 Realice la lectura del documento: clima laboral

2.1.2 tome apuntes en su cuaderno sobre los puntos más importantes de la lectura: clima laboral.

2.1.3 a partir de la comprensión de la lectura, realizar un ensayo de tres páginas teniendo en cuenta el documento de como elaborar un ensayo que encontraras en este mismo documento en la parte de abajo.

2.1.4 Al realizar esta actividad, cada uno enviara la evidencia por vía WhatsApp a la instructora.

Esta actividad debe de ser enviada el hasta el día jueves 15 de octubre a las 6:00 p.m.

EL ENSAYO Y SUS PARTES:



PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR GUÍA DE APRENDIZAJE

El ensayo es un género literario que consiste en la **exposición subjetiva, escrita en prosa, sobre un tema específico sobre el que se aplica la perspectiva personal**, ya sea del campo humanístico, científico, político, cultural, social, filosófico, artístico, entre otros.

El ensayo no guarda ningún requisito formal sino que es de estilo libre del autor, ya que se trata de reflexiones y argumentaciones enfocadas en la expresión de su opinión.

Partes de un ensayo

Al igual que la poesía, el drama y la narrativa, el ensayo **forma parte del género literario y dentro de él, de la didáctica**. El ensayo es una explicación e interpretación abierta sobre cierto tema, y su propósito no es informativo, como lo es un informe. Lo que pretende es persuadir y convencer con su argumentación reflexiva sin agotar el tema, influyendo en la forma de pensar del lector, de lo que deviene su carácter subjetivo y flexible.

Un ensayo no tiene carácter informativo. En contraste, un informe tiene como objetivo comunicar información a una o varias personas con un fin específico. Si te interesa conocer más, puedes continuar leyendo que es un informe.

Si bien a diferencia de otros textos el ensayo **no posee una estructura rígida ni una organización rigurosa del contenido**, puesto que su estilo es libre, su redacción puede denotar características científicas y simultáneamente, literarias. Por ello afirmamos que existen dos tipos de ensayos: el científico y el literario, aunque algunos mencionan también el ensayo argumentativo y expositivo.

Las **partes del ensayo** son las mismas partes clásicas de todo texto, sin embargo su redacción no posee una estructura formal y definida, ya que la característica principal de este tipo de escritura es la libertad que tiene el escritor para organizar su contenido.

El contenido de su estructura depende del tipo de ensayo que estemos redactando, sin embargo, ella se mantendrá siempre claramente definida.

Introducción

En la introducción el autor presenta el tema a desarrollar, ya que es la primera parte del escrito. El ensayista da a conocer su opinión de antemano, tesis que intentará demostrar más adelante dándole solidez en el cuerpo del ensayo.

En el caso del **ensayo científico**, la introducción es la exposición de una teoría o hipótesis que ofrece la solución de un problema, y que se defenderá a través del desarrollo del ensayo, aportando la mayor cantidad de respaldo documental o pruebas argumentativas posibles.

En el **ensayo argumentativo** se expone una tesis en la introducción, y se trata de defender esa idea a lo largo del desarrollo del ensayo con opiniones subjetivas, que no tienen por qué ser científicas como en el anterior.



PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR GUÍA DE APRENDIZAJE

En el **ensayo literario** la introducción tiene por finalidad poner al lector en conocimiento de los antecedentes de la obra a analizar, situándolo en los aspectos que al ensayista le interesan.

Desarrollo

Es la parte más larga del trabajo, llamada también cuerpo, donde el ensayista argumenta la exposición con información, datos, comparaciones, ejemplos y otros recursos, dejando siempre de manifiesto su opinión subjetiva y estilo personal.

El desarrollo es la parte más importante del ensayo, en la que se relata el contenido que se quiere hacer conocer al lector.

En el **ensayo científico** se expondrán las pruebas a las que será sometida la tesis que se propone, las comparaciones con distintas teorías, la bibliografía utilizada y todo otro tipo de elementos que refuten o prueben la teoría afirmada en la hipótesis.

En el **ensayo argumentativo** defiende la tesis basado en la propia opinión u otras afines que tengan validez para fortalecer la propia y desmontar las opiniones contrarias. Al utilizar las ideas de otras personas es necesario dejar en claro su autoría y la fuente de la cual se ha extraído dicha referencia.

En el **ensayo literario** deben incorporarse citas textuales de la obra que se analiza entre comillas, y preferentemente en cursiva si se utiliza un ordenador. Se deben seccionar las partes a analizar, y situarlas en contexto con breves referencias, ya que es de suponer que el lector conoce la obra que analiza el ensayista. En forma ordenada se comentan los puntos a tratar, previamente diseccionados, utilizando un lenguaje más académico y formal que en otros tipos de ensayos.

Conclusión

En la conclusión, que es la última parte del ensayo, el autor resume las ideas principales, reafirmando de manera clara su posición. La conclusión debe ser breve, al igual que la introducción, en relación a la extensión total de la exposición.

Si el ensayo es de una página, alcanzarán tres o cuatro líneas para la conclusión, pero podrían ser necesarias tres páginas si el ensayo tiene una extensión de veinte páginas.

Por ejemplo si el ensayo se expresa en contra del aborto, la conclusión deberá exponer en forma breve y rápida, un claro repaso de los argumentos en contra de dicha práctica.

En un **ensayo científico**, la conclusión refuta o reafirma en forma definitiva las teorías o hipótesis.

En la redacción de un **ensayo argumentativo** se resumirán las ideas principales que se pretende que permanezcan en la mente del lector.



GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR GUÍA DE APRENDIZAJE

Y en el **ensayo literario**, la conclusión contendrá las proposiciones finales del análisis de la obra literaria.

IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD

Maestra Mayra Elena García Govea.

Ma. Magdalena Escalante Domínguez

[lenaes25@hotmail.com](mailto:lanaes25@hotmail.com)

Yenny Quiroga San Agustín

quiroga_sa@hotmail.com

Universidad Autónoma de Tamaulipas

RESUMEN: En esta investigación se analizaron las variables que influyen en el desarrollo del clima organizacional, así como su relación con la satisfacción de los empleados y la competitividad, de igual manera se menciona la metodología para la evaluación de el clima laboral, en donde se concluyo que para ser una empresa competitiva es necesario comenzar desde el origen del problema y mantener un buen ambiente laboral.

PALABRAS CLAVE: Clima laboral y competitividad

SUMMARY: This study analyzed the variables that influence the development of organizational climate and its relationship with the employee satisfaction and competitiveness, likewise referred to the methodology for evaluation of the work environment, where concluded that to be a competitive company must start from the origin of the problem and maintain a good working environment.

KEYWORDS: Labore enviroment and competitiveness

1.- INTRODUCCION

El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo de el comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional¹. Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus

¹ Gan, Federico (*et al*), Manual de Recursos Humanos, (Barcelona: UOC, 2007) pag 173. agradecemos el apoyo prestado por Gloria Ivette Rodríguez Medrano.

superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes.

Esta relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma mas clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización.²

Si bien es cierto que no se puede medir con exactitud el tipo de clima laboral que existe en nuestra empresa es de vital importancia, conocer las características y factores que lo componen y así mismo fortalecer las debilidades que existan dentro de la empresa, esto se vera de una forma mas detallada en el sección 2 y dentro de la sección 3 abordaremos las diversas teorías sobre la competitividad dentro de las empresas para así finalmente en la sección numero 4 analizaremos y plantearemos sistemas mediante los cuales es posible medir el clima laboral.

2.- CLIMA LABORAL.

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en donde se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en dónde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticad por carecer rigor científico.

El movimiento de las relaciones humanas se basaba en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, siendo estos los más productivos. Entonces se decía que de acuerdo al ambiente, es como iba a hacer la productividad. Aquí se desarrolla la Teoría X y Y de McGregor en dónde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y).

A principios de los años 60's, los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo. Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos. Pero este enfoque

² Fernández, Esteban (et al), La competitividad de la empresa, (España: Universidad ed Oviedo) pag 14

estimula a los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los trabajadores y así decidir qué acción tomar con cada persona.³ En esta sección se hablara del clima laboral y principales aspectos que influyen en este ambiente. Hay varios conceptos que hablan del clima laboral pero sin duda alguna la mayoría coinciden en que la motivación es uno de los factores mas importantes lo que la hace substancial para el rendimiento profesional esto conlleva a un buen ambiente organizacional donde los trabajadores perciben las características del temple que se maneja en dicha compañía influyendo en su comportamiento⁴.

Sin duda alguna el clima laboral es un instintivo de la supervivencia interna de una empresa u organización lo que da como resultado generando un alto grado de competitividad laboral.

El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y está compuesto por una serie de características perceptibles en donde destacan:



Fig. 1 factores que influyen en el clima laboral, elaboración propia

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida,

³ Dubrin Andrew, *Fundamento del Comportamiento Organizacional*(México: Thompson editores,2003)pag.6

⁴ Gan, Federico, (et al), *Manual de Recursos Humanos*, (Barcelona: UOC, 2007) pag 176

ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad. Quien desempeña un papel importante dentro de una organización, al involucrar al individuo en un sistema socio cognitivo y socio afectivo por tal motivo se involucra las creencias, significados y experiencias basadas en valores, ideologías, normas e incluso mitos y ritos organizacionales, dentro de un entorno para desempeñar así sus roles cotidianos en su área asignada o descritos⁵. Se definiría a aspectos psicológicos como las necesidades que los empleados sienten de establecer una relación social, por esto se analiza el carácter subjetivo al igual que las percepciones de cada individuo, la psicología considera al clima una esencia del ser humano. Este tiende a establecer sentimientos de simpatía o negatividad hacia la empresa u organización al sentirse parte de ella. Al mismo tiempo este clima laboral está formado por cada una de las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que conforman la organización. Este clima se mediría a partir de las siguientes dimensiones: la estructura, normas, responsabilidad, apoyo o soporte, recompensas o remuneración, conflictividad, identidad y riesgo.

La estructura organizacional es la forma como está constituido el sistema administrativo formal en las que se encuentran las normas de trabajo, políticas empresariales, las relaciones de poder, las jerarquías y niveles organizacionales al igual que la asignación precisa de tareas, roles y funciones de los miembros y evitar la carga y la presión en el trabajo ya que afectan directamente el clima laboral de dicha organización, la creación de normas es muy importante puesto que en ellas se establecerá la forma de comportamiento en la organización y la manera en que se tienen que hacer las cosas siendo esta una forma de guiar las actividades laborales de los miembros de la empresa compartiendo responsabilidades dentro de las labores desempeñadas, esta particularidad brinda a los trabajadores discreción y lo más importante tienen la confianza suficiente para tomar decisiones a beneficio de la compañía y evitar cualquier tipo de percepciones negativas que puedan ser perjudiciales para el equipo y clima laboral. El apoyo por parte de dichos individuos es indispensable para la fijación y cumplimiento de metas, tanto en el ambiente laboral como en los métodos de administración del desempeño.

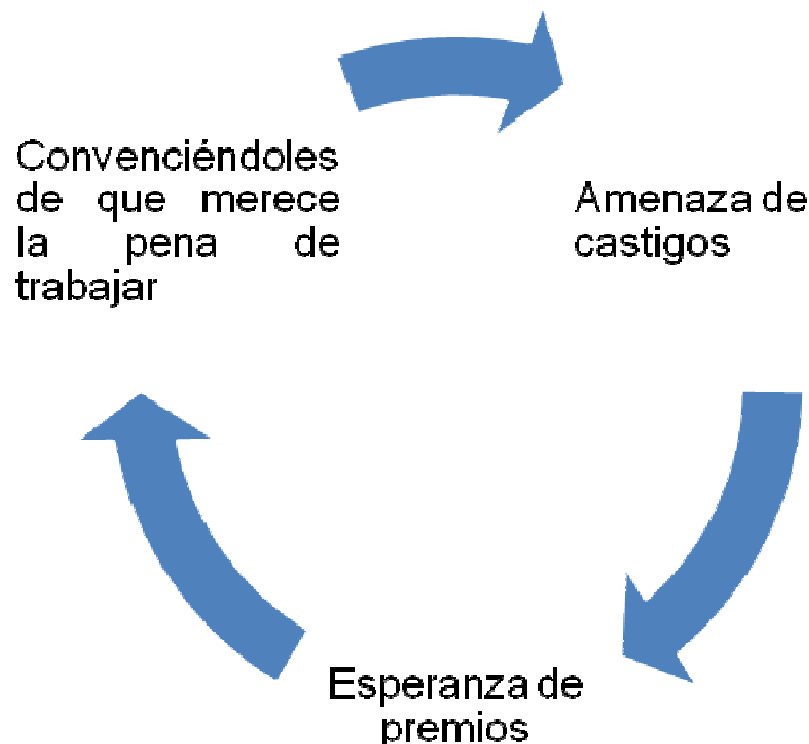
Otro de los aspectos que ayudan a que el individuo se sienta cómodo en la organización es con protección dentro de la misma, esto será posible con la implementación de estándares de seguridad, higiene, morales, económicos y legales con los que se sentirán seguros y recibirán un mejor desempeño del empleado. Hay dos factores que intervienen en el clima laboral y la competitividad de una organización relacionándose con la situación laboral como las Políticas de personal que se aplican tales como: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos y

⁵ Blanch, Josep María (*et al*), Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos, (Barcelona, UOC,2003), pag 68.

gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima. Acompañada de el liderazgo, el estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza del líder con los subordinados. El esfuerzo requerido en el desempeño de las actividades en su área de trabajo así mismo la secuencia de actividades para la ejecución del mismo interviniendo los factores físicos: Como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo. Entorno social: es un conjunto de instrumentos ideales para el desarrollo de todas las actividades que realizan los empleados, al haber mejores condiciones de trabajo mejor será la calidad de vida del empleado y este a su vez retribuirá a la organización un mejor desempeño laboral. Todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, siendo importantes para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, así mismo sobre su satisfacción personal, afectando directamente a la cohesión e identificación organizacional⁶.

2.1 MOTIVACION HUMANA EN EL CLIMA LABORAL

La palabra motivación es muy utilizada en la actualidad por lo tanto es difícil dar una definición clara y precisa de esta. Mas sin embargo de él se derivan tres formas para que las personas hagan un esfuerzo tanto físico como mentalmente sin que se sientan con la obligación de hacerlo estas formas son:



⁶ Silva, María del Mar(et al), Relaciones Humanas en la Empresa, (Madrid, Paraninfo,2008), pag 116

Figura 2. Formas de motivación, elaboración propia

La motivación es definida como una situación emocional “positiva” producida por un ser humano ante la reacción de recibir un estímulo o incentivo satisfaciendo una necesidad que tiene como consecuencia una conducta mucho mejor proyectada⁷.

Una empresa requiere tener siempre un mínimo de conocimientos acerca de la motivación para comprender el comportamiento de las personas siendo uno de los factores internos que demandan de mayor cuidado. Krech, Crutchfield y Ballachey exponen “los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)” así que una persona siempre actuara a lo que ella cree es conveniente para ella, por eso es siempre se debe analizar por que cada persona actúa de tal manera y la motivación es la encargada de analizarla por que forma parte de su campo. La motivación no es considerado como un acto, momento o una acción mejor dicho es un conjunto relacionado de acciones en un proceso basado en el reflejo de la personalidad del ser humano reflejando el estado de la personalidad del individuo. La motivación actúa como consecuencia de fuerzas activas e impulsoras expresadas como deseo o rechazo. Todos los seres humanos buscan aceptación y satisfacer sus necesidades de poder y estatus social y de esta manera evitan el aislamiento social y riesgos hacia su persona, Aunque cada ser humano tiene un comportamiento diferente y por lo tanto tienen necesidades diferentes⁸.

La motivación se puede dar de forma externa e interna y que se relacionan entre si ya que aun habiendo una motivación externa el ser humano en este caso el trabajador tiene que hacer parte de él la motivación que le brinda otra persona u organización para ser capaz de mantener la conducta prevista, por lo que nos da como conclusión que motivar es estimular los esfuerzos realizados por los trabajadores sin llegar a realizar el trabajo por ellos y que lo hagan lo mejor posible, tomar en cuenta los logros obtenidos y premiarlos cuando ellos lo merezcan siempre y cuando mejoren sus expectativas laborales, mantener su autoestima enseñándoles a intentarlo y no darse por vencidos a pesar de las dificultades a las que tengan que enfrentarse poniéndose metas difíciles mas sin embargo no imposibles de alcanzar o que por lo contrario sean muy simples o sencillas, confiando en las habilidades de los demás tomando en cuenta la evaluación de conductas concretas sin tomar las cosas personales. Sin dejar de recordarlas por sus buenas acciones laborales⁹.

⁷ *Supra*, Silva, María del Mar, pag 89.

⁸ Chiavenato, Idalberto, Recursos humanos, (México, McGraw-Hill, 2007) pag.120

⁹ Silva, María del Mar(*et al*), Relaciones Humanas en la Empresa, (Madrid, Paraninfo,2008), pag 91

Este estado emocional se sintetiza a partir de un estímulo naciendo de una necesidad la cual busca satisfacer diversas maneras para conseguir ese resultado obteniendo así la satisfacción, como se muestra en la figura siguiente.

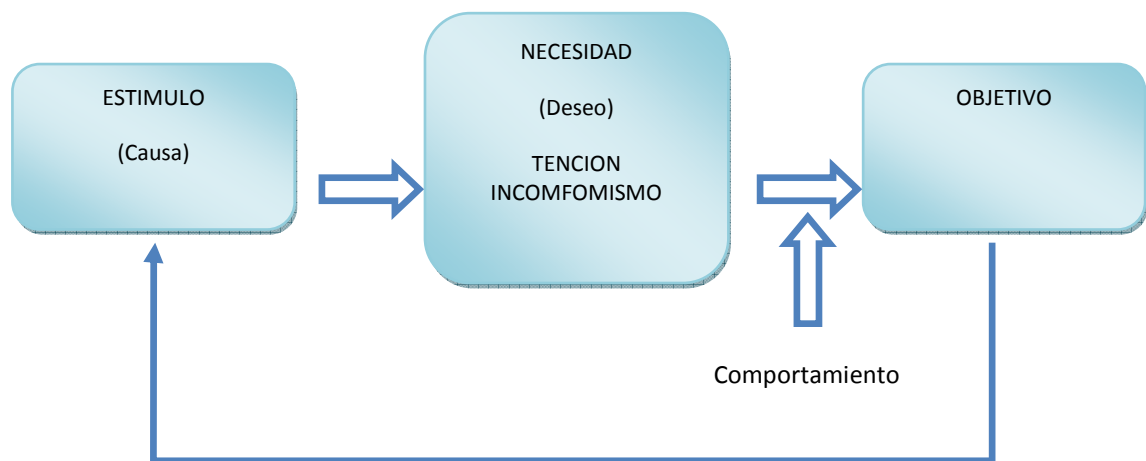


Figura 3. Proceso básico de la motivación, Chiavenato, Idalberto

3. TEORIAS SOBRE LA COMPETITIVIDAD

Teoría de la ventaja competitiva

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Esta capacidad depende esencialmente de las circunstancias locales y sus estrategias con las que cuente la empresa para poder competir internacionalmente. Pero depende de las empresas el crear un entorno donde se alcance la ventaja competitiva aprovechando o no esta oportunidad. Y si la empresa logra crear o mantener este entorno e implementando sus estrategias de mercado dentro de la globalización dentro de estos países industrializados se lograrían obtener recursos económicos a largo plazo para al mismo tiempo competir de manera exitosa, y que a su vez estos recursos sean su ventaja competitiva a nivel internacional. A su vez se podría mencionar dos tipos de competitividad para una empresa, la interna que esta se lleva a cabo dentro de la misma organización teniendo parámetros o estándares dentro de las mismas y conociendo el rendimiento entre ellas (todas las filiales de mi organización) y la externa que es el conocer mi competitividad contra mis competidores de mi mismo rubro y el lugar en el que me encuentro como empresa¹⁰.

¹⁰ Dessler , Gary, (et al), Administración de recursos humanos, (Mexico,Pearson,2004),pag. 117

Teoría de las cinco fuerzas

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria¹¹. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Solo una mirada del entorno actual de las empresas es suficiente para comprender que este no se rige únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos económicos y matemáticos, realizando un pronóstico de la situación y tomando decisiones. Por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las mismas.

Según Porter (1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”¹². Lo anteriormente expuesto se resume en la Figura siguiente:

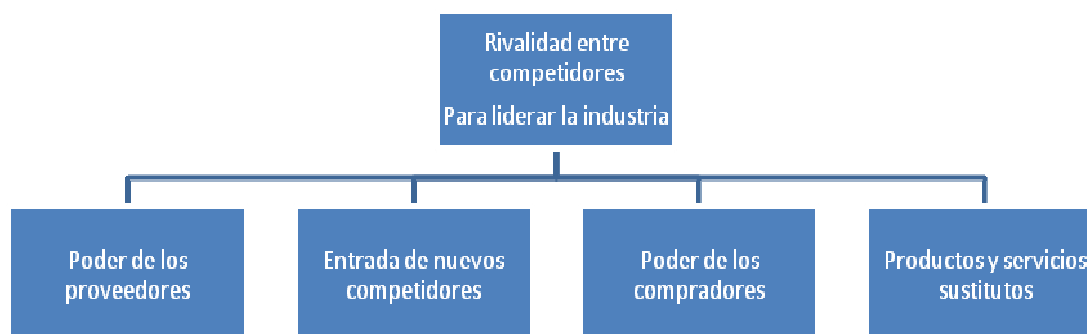


Figura 4. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

La rivalidad entre los competidores: siempre será difícil posicionarse en una segmentación de mercado donde los competidores se encuentren en un buen estatus de competencia, sean demasiados o por otro lado los costos fijos que manejan son muy altos y tendrán que enfrentarse a todo tipo de guerras como lo son los precios sin dejar a tras las campañas de publicidad y pueden ser demasiado agresivas ya que van en compañía de promociones así como dar a

¹¹ Caro, Juan, Teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad, (San jose, IICA, 2000) pag 17

¹² Malaga, Tino, Dirección estratégica, (España, Vértice2008), Pag 94

conocer productos nuevos que complican la competitividad de una empresa¹³. Para esto hay aspectos importantes a considerar como lo son:

Poder de negociación de los proveedores: este nos da a comprender que un mercado no va a ser atractivo mientras los proveedores estén muy bien constituidos, esto quiere decir, que cuenten con fuertes recursos tanto que llegan al punto de imponer sus condiciones relacionados con el precio, la calidad y la magnitud del pedido a realizar. Esto se complicara mas si las materias que proveen son un factor importante para que las empresas puedan desempeñar sus actividades laborales y no hay alguno que lo sustituya o estos no son suficientes y por consecuencia los costos sean realmente altos. Mientras el **Poder de negociación de los compradores** nos muestra que para los clientes pertenecientes a un mercado están organizados no les será atractivo un producto cuando este cuente con diferentes productos sustitutos que se encuentren a menor precio y sean de la misma calidad que el producto que la empresa esta ofreciéndolo que conlleva a que las personas exijan un mejor producto con mejores precios provocando que las empresas adquieran materia prima a mas bajo precio para poder reducir los precios de venta disminuyendo las utilidades obtenidas. La **Amenaza de ingreso de productos sustitutos** hace que un mercado no sea atractivo para las empresas y menos para aquellas que apenas comienzan a dar a conocer su producto, esta situación se complica cuando los productos que se ofrecen en dicho mercado son baratos y mucho más sofisticados tanto tecnológicamente como los precios bajos que manejan las otras organizaciones reduciendo así las utilidades de la corporación.

En uno de sus análisis *Porter*, se dio cuenta de que existen seis barreras de entrada las cuales se pueden utilizar para crearle a la empresa una ventaja competitiva. Dichas ventajas competitivas se relacionan entre sí comenzando con las Economías de Escala esta es una gran ventaja para las empresas que producen a grandes volúmenes siendo una razón importante para reducir sus costos y dificultar la entrada a un nuevo competidor ya que no podrá reducir sus costos. Sin embargo la internacionalización de las empresas han provocado la caída de las barreras geográficas y si a esto le agregamos la reducción del ciclo de vida que presentan los productos conlleva a que se los empresarios evalúen mas afondo esta barrera restándole flexibilidad haciendo vulnerables a las empresas al enfrentarse a empresas multinacionales puesto que tienen mas agilidad competitivamente hablando.

Diferenciación del Producto: Su objetivo es buscar que los productos tengan incorporadas diferencias significativas para que gracias a esto el producto se posicione de una mejor manera, para esto es necesario realizar una inversión significativa. Actualmente existe un obstáculo para lograr que la empresa cumpla con esta barrera y esta es que la velocidad con la que las empresas competidoras se enteran de un cambio o de un nuevo producto es mas alta gracias a los efectos de la globalización. Inversiones de Capital: Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición

¹³ Caro, Juan, Teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad, (San jose, IICA, 2000) pag 18

competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan¹⁴.

Actualmente en la mayoría de los países se están implementando políticas antimonopólicas para atacar las concentraciones fuertes de capital que no permiten avanzar a las pequeñas empresas y llegan a destruirlas. La creación de este tipo de barreras podría ser contraproducente ya que si la empresa monopólica es ágil puede adaptarse fácilmente a estos movimientos y ajustarse a las leyes

Sin embargo, es preciso que la empresa tome en cuenta que los pequeños competidores son útiles para formar alianzas estratégicas o bien recurrir a estrategias de nicho. *Sun Tzu* nos advierte: "Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

Desventaja en Costos independientemente de la Escala: Esto ocurre cuando corporaciones constituidas en el mercado tienen ventajas en precios que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para recurrir a ésta barrera la corporación dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho¹⁵.

Acceso a los Canales de Distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política Gubernamental: Las políticas gubernamentales tienen la capacidad de limitar o inclusive impedir la entrada de nuevos competidores a través de ciertas leyes, normas o requisitos. Es el gobierno quien determina las normas

¹⁴ Caro, Juan, Teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad, (San jose, IICA, 2000) pag 19

¹⁵ Caro, Juan, Teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad, (San jose, IICA, 2000) pag 20

sobre el control del medio ambiente, los requisitos de calidad y seguridad de los productos que demandan grandes inversiones de capital económico; además de esto, también se les puede responsabilizar de alertar a las compañías ya existentes sobre las posibilidades de la llegada de competencia¹⁶.

En la actualidad, la tendencia es a la desregularización, eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a pactar con los integrantes de influencia en los grupos de interés político y económico supranacionales. Lo que en un tiempo pareció dar ventajas a las empresas a largo plazo ya no lo hacen mas. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo evadidas hábilmente por “jugadores” con destreza y rapidez. En este modelo el poder de los proveedores nos menciona que el precio o la calidad amenazan la negociación e incluso se puede llegar a exprimir todos los beneficios del sector. También al momento de la negociación este refleja el estatus del comprador dentro del sector empresarial.

Esta teoría indica que una empresa para poder ser competitiva en el mercado tiene como objetivo realizar un análisis del entorno empresarial utilizando el Modelo de Competitividad propuesto por Michael Porter, mostrando como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno de las empresas, condicionando frecuentemente sus estrategias e influyendo, por lo tanto, en sus resultados. Es altamente necesario comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con las organizaciones y afectan sus formas de operar.

La dinámica interna de la empresa y la rapidez y forma en que se mueve el entorno, tienen que ser tratados como un todo a la hora de realizar análisis de lo donde se desprenderán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más convulso, y con las difíciles exigencias de satisfacer las siempre crecientes expectativas de los clientes y minimizando cada vez más los recursos desembolsados, en aras de maximizar los beneficios. Para esto es indispensable tener en cuenta que los resultados internos de la empresa dependen, en un alto porcentaje, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente¹⁷.

3.1 COMO ESTIMULAR LA COMPETITIVIDAD

La estimulación necesaria para que una empresa nacional, una transnacional, sea más competitiva, son resultado de una política fomentada por la organización que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere que esta sea capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad entre sus empleados. También es necesario la

¹⁶ *Ibid*

¹⁷ Porter, Michael (et al), Administración, (Mexico, Pearson, 2006) pag. 206

capacitación y desarrollo gerencial esto se realiza mediante cursos, asesoría y rotación de puestos para así lograr un cambio en actitudes y el incremento de habilidades del individuo, logrando con ello mejorar el desempeño futuro de la organización.

La globalización y la competitividad se han hecho cada vez mas complejos en la actualidad, estos programas de desarrollo gerencial sean importantes para que una empresa sea eficaz y exitosa. La capacitación durante el trabajo no solamente para empleados que no son gerentes, las técnicas mas importantes incluyen rotación de puestos, enfoque de asesoría con estudio y aprendizaje en la acción.

4. METODOS DE EVALUACION DEL CLIMA LABORAL

La competitividad es un factor importante dentro del entorno organizacional particularmente en el ambiente global en el que nos encontramos que es cada vez mas dinámico y en donde la revolución tecnológica facilita la comunicación entre países y mejora la productividad evidenciando las cualidades así como debilidades de las empresas¹⁸, como ya se mencionó anteriormente cada empresa va adoptando diversas condiciones y características que afectan directamente la manera de actuar de los integrantes, y la forma de percepción de dichas características conforma el clima organizacional¹⁹. El clima laboral puede ser estudiado de diversas maneras y para poder mejorar la competitividad en las empresas es preciso comenzar desde el interior de estas y conocer los factores que lo determinan, para esto mas adelante estudiaremos los parámetros para evaluarlo.

Se considera que se cuenta con un buen clima organizacional cuando los trabajadores desarrollan sus labores dentro en un medio ambiente interno favorable usando sus conocimientos y habilidades de una manera conveniente y oportuna, al no ser así usualmente nos encontramos con un empleado insatisfecho con su trabajo aun que un mismo empleado puede estar satisfecho con algunos puntos en su trabajo e insatisfecho con otras áreas haciendo imprescindible ubicar si existe una satisfacción completa o parcial²⁰. Además de determinar el tipo de satisfacción con la que cuenta, la evaluación de el clima laboral ayuda a evidenciar las necesidades de los trabajadores así como sus opiniones, esto es importante ya que los trabajadores son los que se desenvuelven directamente en los conflictos, además el análisis del clima organizacional facilita la resolución de problemas ocasionados por el flujo inadecuado de la información²¹. El objetivo del análisis no es evidenciar a los

¹⁸ Fernandez, Esteban, La competitividad de la empresa, (España, Universidad de Oviedo 1997) pag 9

¹⁹ Castillo, Jose, Administración del personal,(Colombia, Ecoe, 2006) pag 50

²⁰ Chiang, Margarita (et al), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, (Madrid, Universidad pontificia comillas, 2010) pag 267

²¹ Baguer, Angel, Alerta, (España, Diaz de Santos, 2005) pag 78

“culpables” si no dar a relucir los puntos más débiles en la empresa y transformarlos en fortalezas. Existen diversas condiciones para el equilibrio en el clima laboral en donde destacan los mostrados en la siguiente figura:

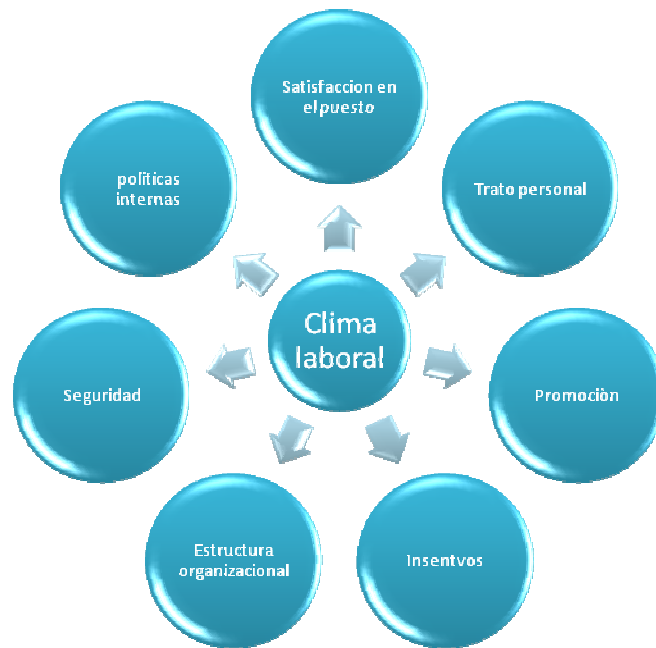


Figura 5. Componentes del clima laboral, elaboración propia

Recordemos que el clima laboral depende de una serie de agentes que la mayoría de las veces no están al alcance de los trabajadores como los horarios, las políticas de ascensos, el salario, así mismo existen los factores determinados por los empleados, por ejemplo, la edad, sexo, actitud²². Cabe mencionar que aun que el clima laboral esta determinado por dichas características, realidades psicológicas, culturales, aptitudes y expectativas es probable que estos elementos puedan ir cambiando con el tiempo pero el clima laboral puede seguir siendo el mismo²³.

Para realizar el análisis del clima laboral es necesario definir el modelo teórico que se utilizara y gracias a esto se establecen objetivos y se determinan las variables resultantes, después es preciso definir la herramienta a utilizar, la forma mas usual para investigar el clima laboral es la aplicación de cuestionarios, ya que implica tener contacto directo con los individuos, su principal objetivo es averiguar la percepción que los empleados tienen del medio ambiente que los rodea y es de suma importancia puesto que este influye directamente con su comportamiento, una vez seleccionada la herramienta es necesario tener un sistema de recolección de datos y manejo de la información para posteriormente interpretar el resultado.

²² Puchol, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos, (España, Diaz de santos, 2007) pag 277

²³ Martínez, María, La gestión empresarial, (España, Diaz de santos, 2003) pag 70



Figura 6. Metodología para la medición del clima laboral, elaboración propia

La medición de el clima laboral da a conocer la opinión que los empleados tienen sobre las condiciones particulares de cada empresa, esto quiere decir que no se trata de las condiciones que hay dentro de la organización, si no, como ya se menciona, es la opinión que tienen los empleados sobre dichos hechos, es por esto que dicha medición aporta detalles significativos para ubicar los motivos de problemas específicos con los que cuenta la empresa, de igual manera evaluar los orígenes de conflictos o de insatisfacción, todo esto con el fin de diseñar programas para la eliminación de dichos conflictos y así mejorar las condiciones laborales lo que lograra que con el paso de el tiempo se mejore el comportamiento de los empleados²⁴.

Se deduce entonces que este diagnostico no solo permite establecer los factores que intervienen en el ambiente organizacional, si no que hace posible la introducción de cambios en las actitudes de los empleados, en la cultura organizacional y el estilo administrativo, así como implementar nuevas técnicas de motivación, comunicación y las relaciones entre los empleados. Existen diferentes perspectivas desde las que puede realzar la medición de el clima laboral: desde grupos pequeños, que pueden ser de un área de trabajo determinada, o puede realizarse a toda la compañía. De esta manera la información puede concentrarse en grupos determinados correspondientes a algún sector en común con características similares pero el clima puede ser diferente.

5. METODO DE MEDICION DEL CLIMA LABORAL (ENCUESTA)

Dependiendo el tipo de empresa se establece la medida de los grupos en donde se aplicara la encuesta, esto puede ser por departamentos o secciones determinadas de la empresa, dentro de un departamento en especifico o a toda la empresa en general, la encuesta debe tener una redacción simple y entendible para los trabajadores así mismo las opciones de respuesta deben estar bien definidas para mejorar la recolección de datos, tiene que ser preparada, revisada, y tener bien definido el procedimiento para su realización.

²⁴ Castillo, Jose, Administración del personal, (Colombia, Ecoe, 2006) Pag 50

A continuación se muestra una encuesta de medición del clima laboral:

CUESTIONARIO DE AMBIENTE LABORAL²⁵

AREA: _____

FECHA: _____

1. POR FAVOR, PIENSA EN UN AMBIENTE O CLIMA LABORAL SATISFACTORIO, Y DE ACUERDO A UNA ESCALA DEL 5 AL 1 CALIFICA EL GRADO DE IMPORTANCIA CADA UNO DE LOS ATRIBUTOS PARA ESTAR SATISFECHO EN UNA EMPRESA EN DONDE 5 REPRESENTA MUY IMPORTANTE Y 1 ES NADA IMPORTANTE.

		GRADO DE IMPORTANCIA
1	LA VENTILACION QUE TENGAS EN TU AREA DE TRABAJO	
2	EL ESPACIO QUE TENGAS EN TU AREA DE TRABAJO	
3	LA ULIMUNACION EN TU AREA DE TRABAJO	
4	LA CANTIDAD DE RUIDO EN TU AREA DE TRABAJO	
5	EL FACIL ACCESO A LAS OFICINAS (NO TENGAS QUE LLEVAR FORMATOS, HOJAS DE HORARIO ETC, PARA PODER ENTRAR EN LAS INSTALACIONES)	
6	LA FACIL SALIDA DEL INMUEBLE/EDIFICIO	
7	EL HORARIO DE TRABAJO	
8	EXISTEN BONOS DE PRODUCTIVIDAD	
9	TENGAS COMEDOR EN LA EMPRESA	
10	TUS HERRAMIENTAS DE TRABAJO FUNCIONEN ADECUADAMENTE (LA COMPUTADORA, IMPRESORA, COPIADORA NO ESTEN FALANDO)	
11	TENGAS LOS PAQUETES ADECUADOS PARA REALIZAR TUS DUNCIONES (PROGRAMAS ACTUALIZADOS, NOVEDAD EN HERRAMIENTAS DE TRABAJO)	
12	LA EMPRESA BRINDE CAPACITACION DE ACUERDO AL PUESTO	

²⁵ Cuestionario proporcionado por empresa automotriz en Nuevo Laredo Tamaulipas

13	TENGA LA EMPRESA LPANES DE DESARROLLO/ASCENSO	
14	LAS PRESTACIONES QUE OFRESCA LA EMPRESA	
15	EL RESPETO DE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
16	QUE TE RESPETE Y TRATE BIEN TU JEFE INMEDIATO	
17	TENGAS EL SUELDO ADECUADO A TUS FUNCIONES	
18	REALICES FUNCIONES ADECUADAS A TU PUESTO	
19	SE ORGANIZEN COMIDAS, EVENTOS POR BUENOS TRABAJOS/PROYECTOS	
20	FESTEJEN TU CUMPLEAÑOS	
21	QUE NO FUMEN EN LA OFICINA TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
22	SEA UN LUGAR DONDE SE RESPETA LA VIDA PRIVADA Y EL TIEMPO LIBRE	
23	SE DISTRIBUYA EL TRABAJO POR EQUIPOS EQUITATIVAMENTE/IGUAL PARA TODOS	
24	LA FORMA DE CÓMO ESTAN ORGANIZADAS LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA	
25	EL EQUIPO (GRUPO DE PERSONAS) CON EL QUE SE ESTA TRABAJANDO	
26	SE ELABOREN JUNTAS PARA DETECTAR NECESIDES	
27	SE ELABOREN JUNTAS PARA DETECTAR NECESIDADES	
28	LE DEN SEGUIMIENTO A LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS	

SATISFACCION CON LA EMPRESA

2. AHORA POR FAVOR CALIFICA EL GRADO DE SATISFACCION EN CADA UNO DE LOS PUNTOS QUE SE DESARROLLAN EN TU LUGAR DE TRABAJO, EN UNA ESCALA DEL 5 AL 1, EN DONDE 5 SE REFIERE A TOTALMENTE SATISFECHO Y 1 REPRESENTA TOTALMENTE INSATISFECHO, ¿Qué TAN SATISFECHO ESTAS CON.....?

		GRADO DE IMPORTANCIA
1	LA VENTILACION QUE TENGAS EN TU AREA DE TRABAJO	
2	EL ESPACIO QUE TENGAS EN TU AREA DE TRABAJO	
3	LA ULIMUNACION EN TU AREA DE TRABAJO	
4	LA CANTIDAD DE RUIDO EN TU AREA DE TRABAJO	
5	EL FACIL ACCESO A LAS OFICINAS (NO TENGAS QUE LLEVAR FORMATOS, HOJAS DE HORARIO ETC, PARA PODER ENTRAR EN LAS INSTALACIONES)	
6	LA FACIL SALIDA DEL INMUEBLE/EDIFICIO	
7	EL HORARIO DE TRABAJO	
8	EXISTEN BONOS DE PRODUCTIVIDAD	
9	TENGAS COMEDOR EN LA EMPRESA	
10	TUS HERRAMIENTAS DE TRABAJO FUNCIONEN ADECUADAMENTE (LA COMPUTADORA, IMPRESORA, COPIADORA NO ESTEN FALANDO)	
11	TENGAS LOS PAQUETES ADECUADOS PARA REALIZAR TUS DUNCIONES (PROGRAMAS ACTUALIZADOS, NOVEDAD EN HERRAMIENTAS DE TRABAJO)	
12	LA EMPRESA BRINDE CAPACITACION DE ACUERDO AL PUESTO	
13	TENGA LA EMPRESA LPANES DE DESARROLLO/ASCENSO	
14	LAS PRESTACIONES QUE OFRESCA LA EMPRESA	
15	EL RESPETO DE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
16	QUE TE RESPETE Y TRATE BIEN TU JEFE INMEDIATO	

17	TENGAS EL SUELDO ADECUADO A TUS FUNCIONES	
18	REALICES FUNCIONES ADECUADAS A TU PUESTO	
19	SE ORGANIZEN COMIDAS, EVENTOS POR BUENOS TRABAJOS/PROYECTOS	
20	FESTEJEN TU CUMPLEAÑOS	
21	QUE NO FUMEN EN LA OFICINA TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
22	SEA UN LUGAR DONDE SE RESPETA LA VIDA PRIVADA Y EL TIEMPO LIBRE	
23	SE DISTRIBUYA EL TRABAJO POR EQUIPOS EQUITATIVAMENTE/IGUAL PARA TODOS	
24	LA FORMA DE CÓMO ESTAN ORGANIZADAS LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA	
25	EL EQUIPO (GRUPO DE PERSONAS) CON EL QUE SE ESTA TRABAJANDO	
26	SE ELABOREN JUNTAS PARA DETECTAR NECESIDADES	
27	SE ELABOREN JUNTAS PARA DETECTAR NECESIDADES	
28	LE DEN SEGUIMIENTO A LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS	
29	LA EMPRESA EN TEMINOS GENERALES	

EVALUACION A TU JEFE INMEDIATO

3. AHORA POR FAVOR EVALUA A TU JEFE INMEDIATO EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS, MANEJANDO UNA ESCALA DE EL 5 AL 1, EN DONDE 5 SIGNIFICA MUY BUENO Y 1 SE REFIERE A MUY MALO.

		CALIFICACION
1	TIENE COMUNICACIÓN COON TODO SU EQUIPO	
2	ORGANIZA EL TRABAJO Y TIEMPOS ADECUADAMENTE	
3	TIENE UN TRATO AMABLE Y DE RESPETO A SU EQUIPO	
4	ES PUNTUAL EN SUS ACUERDOS DE TRABAJO	
5	TIENE LA CONVICCION DE TRABAJAR EN EQUIPO	

6	PROMUEVE EL CRECIMIENTO PRODUCTO DEL EQUIPO	
7	ES COHERENTE CON LO QUE PIDE Y HACE EL MISMO	
8	TOMA EN CUENTA TODAS LAS PERSONAS A SU CARGO	
9	TIENE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA SU PUESTO	
10	ESTA AL PENDIENTE DE LAS NECESIDADES DE SU EQUIPO	
11	ESTA AL PENDIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE SU EQUIPO	
12	TIENE CAPACIDAD DE LIDERAZGO	
13	SABE RESOLVER DUDAS DE CÓMO HACER EL TRABAJO	
14	EXPLICA ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES QUE SE VAN A REALIZAR EN EL TRABAJO DIARIO	
15	SABE DELEGAR EL TRABAJO	
16	SABE ESCUCHAR A LA GENTE A SU CARGO	
17	RESPETA LOS ACUERDOS CON EL PERSONAL DE SU EQUIPO	
18	RESPETA LA VIDA PRIVADA DE LAS PERSONAS DE SU EQUIPO	

ACONTINUACION INGRESA TUS COMENTARIOS O RECOMENDACIONES

MUCHAS GRACIAS.

Gracias a este tipo de encuestas se pueden obtener datos importantes, es preciso que la encuesta sea realizada por un personal experto ya que esto es fundamental para garantizar la objetividad y fiabilidad de las respuestas de los entrevistados.

Para el análisis y diagnóstico, la información obtenida por los entrevistadores se evalúa combinando e interpretando los resultados, identificando claramente los resultados e identificando las características de la organización, plasmando la situación que tienen las personas que trabajan en ella.

Por último el personal administrativo de la organización da a conocer el resultado de la operación así como los planes de acción a implementar y el seguimiento del mismo, para esto el plan de acción deberá ser planificado y acordado con la dirección de la empresa para convertir las debilidades en fortalezas.

5.- Conclusión:

El Clima laboral se relaciona estrechamente con el comportamiento de los empleados así como en su conducta afectando directamente su comportamiento y por consecuencia su desempeño laboral.

Es imprescindible implementar modelos para la evaluación de el clima laboral dentro de las organizaciones puesto que gracias a esto es posible detectar las causas de las diversas problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral, aun que no basta con reconocer dichas problemáticas si no que es necesario comenzar con planes de acción para revertir los inconvenientes y hacer que los empleados sientan que se encuentran en un buen ambiente organizacional, esto ayuda a la competitividad laboral ya que empleados satisfechos tienen un mayor desempeño y realizan trabajos de calidad, además de que disminuye el ausentismo, la rotación de personal y los empleados se sienten identificados con la empresa al verse involucrados en la toma de decisiones.

Bibliografía

Monografías

Ansion, Juan (*et al*), Para comprender la escuela publica desde sus crisis y posibilidades, (Perú: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2004)

Bohlander, George (*et al*), Administración de Recursos Humanos (México: Thomson editores, 2001)

Calderón, Gregorio, Investigación en administración en América latina, (Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2005)

Castillo, José, Administración de personal, (Bogotá: Ecoe, 2006)

Chiang, Margarita (*et al*), Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, (Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2010)

Cole, Donald (*et al*), Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo, (Buenos Aires: Nobuko, 2005)

Corral, Sara, Cuestionario de clima laboral, (Madrid: TEA ediciones, 2002)

Dubrin, Andrew, Fundamentos de comportamiento organizacional (México: Thomson editores, 2003)

Gan, Federico (*et al*), Manual de Recursos Humanos, (Barcelona: UOC, 2007)

Garzón, Manuel, El desarrollo organizacional y el cambio planeado. (Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005)

Llaneza, Javier, Ergonomía y psicología aplicada, (España: Lex Nova S.A, 2009)

Martínez, Maria, La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores, (Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 2003)

Puchol, Luis, Dirección y gestión de recursos humanos (Buenos Aires: Díaz de Santos, 2007)

Silva, María (*et al*), Las relaciones humanas en la empresa(España, Cengage learning paraninfo, 2008)

Viñas, Jesús, Conflictos en los centros educativos, (Barcelona: Graó, 2007)