

El Clima Organizacional Basado en la Comunicación interna de una empresa del
sector farmacéutico

Adriana Gómez Méndez y Ángela María López Paredes

Universidad de la Sabana

Resumen

Este artículo señala que la comunicación es un factor que ayuda en la evaluación del clima organizacional. La profundización de este tema fue basada en cada uno de los puntos débiles que actualmente se están presentando en una organización. Dichas debilidades llevaron a plantear un plan de acción que permita optimizar la comunicación interna para una mejor calidad en el ambiente laboral. La comunicación es de vital importancia para los seres humanos sin importar el medio donde se desenvuelvan, crean y mantienen buenas relaciones entre sus miembros. Finalmente se recomienda llevar a cabo el desarrollo de esta propuesta la cual le propiciaría cambios positivos a la organización en el sentido de mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación en general.

Abstract

This article presents that communication is a factor that helps to evaluate the organizational climate of a company. This topic was based on each one of the weak points that at the moment are presenting in the organization. These weaknesses are those that took us to outline as problem the elaboration of an action plan which allows the optimization of the internal communication and for a better quality in the labor atmosphere in a pharmaceutical company. Finally it is recommended to carry out the development of this proposal which would propitiate him positive changes to the organization in the sense of improving the interpersonal relationships and the communication in general.

El Clima Organizacional Basada en la Comunicación interna en una Empresa del
Sector Farmacéutico

(Después de revisar varios autores, durante el transcurso de este artículo vamos a trabajar con Francesc Borrell, Ricardo Homes Quiroga, Pablo Antonio Munera Uribe, Uriel Sánchez Zuluaga, Demetrio Sosa Pulido, Fernando Toro Álvarez entre otros.)

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación, bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre estas y su medio. Por último la comunicación se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla más rápidamente con sus objetivos, es por eso que la comunicación organizacional se divide en; comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa cuando se dirigen a los

diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación etc.).

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Collado, 1995)

En cuanto a la comunicación interpersonal según Blake y Haroldsen citado por collado, 1995 la definen como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata. En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara.

La comunicación organizacional se encuentra ligada a la estructura de la organización, a sus formas de actuar y de producir, a su funcionamiento y a los flujos de comunicación que se generan. Su ocupación se encuentra en los flujos de información y comunicación ascendentes, descendentes y horizontales generados entre los sujetos de la organización. Estos pueden presentarse de modo formal e informal, aun podrían ser intencionados o no. Las personas y los procesos en los cuales actúan son la base de este campo de acción de la comunicación. Para comprender ese universo, los sujetos y los procesos se articulan desde las nociones de acción, interacción y transacción. En esta línea de comprensión, la comunicación organizacional u organizativa desarrolla la comunicación humana para la cooperación y la interacción en el funcionamiento cotidiano de las organizaciones. Estas funciones o labores pueden ser cumplidas según modelos de dirección y practicas de gestión, lo que a su vez exige entender la comunicación

de modo sistémico, desde los individuos y las unidades que la conforman. Este último aspecto (según Collado, citado por Munera, 2003), observa que el desarrollo de la comunicación organizacional está ligado al avance de la teoría de las organizaciones. “De manera que cuando se estudia la comunicación organizacional, es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional. Analizar la teoría de las organizaciones desde sus principales cambios y evolución es adentrarse de una u otra manera en el entendimiento de múltiples y significativas transformaciones en los flujos de comunicación e información. Estas transformaciones han determinado los modos de hacer en las empresas, entonces podría argumentarse que el desarrollo de las organizaciones es, en gran parte el desarrollo de sus modos de comunicación. En esta perspectiva la comunicación organizacional se relaciona, de modo directo, con el estilo de dirección y los procesos administrativos de la organización o empresa. Desde la dirección se marcan las trayectorias básicas de la comunicación en la entidad, sus flujos, medios y formas. La dirección también traza lineamientos u estructuras que se convierten en modos de comunicación. Es desde la comunicación misma y a través de ella que se dirige una institución. Se trata de un círculo de acción, en donde la dirección genera modos de comunicación y esta a su vez presenta estilos de dirección. Pero es claro que la comunicación nunca será en exclusiva aquello que la dirección determine con sus medios y formas; ya que esta es mucho más compleja y dinámica y por ende debe estar desarrollada de manera colectiva.

Es importante tener en cuenta que la comunicación dentro de la empresa puede dividirse en diferentes niveles; la comunicación descendente, ascendente y

horizontal. La comunicación descendente es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas, normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc. Es decir es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupos Y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan Atención y proporcionar instrucciones. La comunicación ascendente va del personal hacia los directivos y generalmente, es baja la forma de quejas, sugerencias peticiones, respuestas a encuestas, etc. es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son Importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y Propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral. La comunicación horizontal es de tipo informal y surge entre los miembros del personal. Es decir que este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción. (Homes, R. 1990)

Todo lo anterior se ve reflejado en el clima organizacional, pues este es entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa (según James 1989, citado por Toro, 2001). Estas percepciones tienen valor estratégico porque alimentan la Formación de juicios acerca de las realidades laborales. A su vez los juicios determinan las acciones, las reacciones y decisiones de las personas, de este modo las personas responden a actúan frente a sus realidades de trabajo no por lo que son esas realidades sino por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera de forman.

Planteamiento del problema

La organización es una sociedad anónima, del sector privado dedicado a la distribución y comercialización de productos farmacéuticos al por mayor, y de productos de consumo Humano; actúa como intermediario entre el productor y distribuidor minorista, cubriendo un área geográfica, en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y algunas zonas de meta y casanaré, y en su totalidad la ciudad de Leticia capital del departamento del Amazonas. Y su objetivo es el de satisfacer las necesidades, deseos, percepciones, expectativas de salud y bienestar de la comunidad suministrando productos y servicios a los puntos de venta e instituciones con eficacia. Esta empresa se ve proyectada en ser el primer distribuidor de productos farmacéuticos y de consumo humano en el área de influencia.

Para el cumplimiento de dichos propósitos y expectativas es necesario e importante que el movimiento es decir la comunicación interna sea satisfactoria para así ofrecer a sus clientes calidad en el servicio. Para esto la empresa decidió contratar servicios de outsourcing con el fin de realizar una evaluación del clima de

dicha organización. Como resultado se encontraron deficiencias en algunas de las áreas evaluadas, entre estas la de la comunicación. Es por eso que el presente artículo se baso como punto de partida de dicha evaluación para el proceso de investigación. Este con el objetivo de proponer un plan de acción que permita optimizar las debilidades en cuanto a la comunicación interna de esta organización.

Justificación

Hoy en día sentir la necesidad de hablar o expresar cualquier sentimiento tiene inmerso el proceso de la comunicación ya que este es un fenómeno que se da de manera natural en cualquier organización o grupo de personas. Es por eso que la comunicación es una de las posibilidades que tienen todos los seres humanos para expresar cualquier inquietud que tengan. De igual manera es importante tener una comunicación efectiva ya que a través de esta se logra el entendimiento, el acoplamiento que posibilita el progreso y el desarrollo de las organizaciones, todas estas comunicaciones internas son una construcción diaria; así, se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación interpersonales pues es un intercambio permanente en la difusión de mensajes y en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro. Es por eso que este artículo es diseñado para que su aplicabilidad sea favorable en el desarrollo de estas habilidades que están siendo limitadas. Se invita a priorizar dentro de esta organización, un sistema de comunicaciones e información que fortalezca los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. De otro modo la comunicación es interacción social y es propia entre los sujetos que la conforman, su práctica ayuda al buen manejo de los canales informativos y además permite el

intercambio de ideas y la posibilidad de expresar opiniones y diferentes puntos de vista.

Plan de acción

Para el desarrollo de este plan de acción, se tomo como referencia la evaluación de clima realizada por consultores externos de la empresa, de la cual se tuvo acceso a los resultados pero no a los cuestionamientos que se plantearon por lo cual se realizo una encuesta (ver anexo1) a los empleados para conocer cuales son las deficiencias en cuanto a la comunicación interna de la organización. Como resultado se encontró que la mayoría esta de acuerdo con que no hay integración de forma absoluta en el conocimiento de los objetivos y proyecciones que tienen la empresa, por otro lado se evidencio la necesidad de fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, también hay la necesidad de ampliar los canales de comunicación entre los niveles directivos y operarios y finalmente se encontró insuficiencia en el fomento de las actividades sociales, culturales y deportivas las cuales son importantes para el desarrollo de habilidades de interacción y comunicación de todos los colaboradores de la organización.

Es necesario que las personas a quienes va dirigido este plan de acción sean concientes de la importancia de romper los paradigmas en pro del cambio. Una buena relación humana implica compromisos clara y concretamente comunicados. El desarrollo empresarial fundamenta su posicionamiento en la medida en que se orientan los esfuerzos suficientes para conocer y dar a conocer qué se espera, de quiénes se espera y quiénes dirigirán el rumbo de la organización.

Para la intervención sobre el conocimiento de los objetivos y proyecciones de la empresa, se propone trabajar por medio de talleres o charlas, propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa,

confiable y oportuna sobre el entorno, la empresa y el trabajo de manera adecuada y concisa para evitar contratiempos en el futuro. Al comunicar a nuestro capital humano de modo abierto nuestras intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., evitamos afectar la dignidad de las personas generando siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asuma sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcances dentro de la empresa.

Es importante darle a entender a sus colaboradores que el proceso social de todos los seres humanos es afín a las visiones, misiones, políticas, objetivos y metas que se bifurcan en los diferentes ámbitos de su vida, pues el hombre a lo largo de su recorrido debe definir quién es, qué quiere ser y cómo lo debe lograr. Pues es importante que sus colaboradores comprendan que tanto las organizaciones como ellos mismos como seres sociales establezcan sus metas a corto, mediano y largo plazo. De igual manera se debe clarificar el conocimiento de lo que es la misión como descripción de ser de la organización en su entorno y la sociedad. Y no debe ser entendida como la suma de los objetivos y las metas.

La siguiente necesidad en cuanto a la comunicación es la importancia que ven los colaboradores en participar más en las actividades de la empresa. Puesto que la participación del personal en las actividades de la empresa ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo. El que el empleado participe en otras actividades de la empresa, ajenas a sus funciones, para las que fue contratado le ayuda estrechar vínculos afectivos con la empresa, pues habrá más puntos de identificación entre ambos.

En cuanto a la necesidad de ampliar los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, este se debe intervenir con el fin de que los

desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abordados a tiempo. Para esta, se propone que la organización cree un programa de comunicación ascendente el cual tendría por objetivo, el que los directivos conozcan que funciona y lo que no dentro de la organización. De igual forma les permite mantener un contacto directo con sus colaboradores, para conocer las opiniones y necesidades del equipo de trabajo. Lo cual permitirá tomar las mejores decisiones con respecto a las necesidades. Si se trabaja este programa desde la comunicación ascendente, se obtendrán resultados eficaces ya que este tipo de comunicación permite acercarnos al estado de ánimo y motivación de cada uno de los colaboradores. También este programa ayuda a promover la participación y aportación de ideas. Por medio de esta sus colaboradores sentirán que “sí” son tenidos en cuenta. Dando este paso, se lograra un acercamiento entre empleados y directivos; esto ayudara a que sus colabores comprendan mejor las decisiones que son tomadas a nivel directivo. A continuación algunas pautas para la ejecución de este programa; a) Realizar reuniones periódicas con la participación de los diferentes departamentos de la empresa donde se comenta la información relacionada con la situación de sus tareas, objetivos etc. Esta información puede ser presentada oral o de manera escrita. b) mediante entrevistas con el fin de que ellos puedan exponer sus quejas y o sugerencias que permitan mejorar su desempeño. c) Es importante también el fomento de las encuestas para que las personas puedan dar sus puntos de vista con respecto a un tema, la ventaja es que se realiza de forma privada y confidencial. d) El sistema de sugerencias es un buen procedimiento; como los buzones, cartas al director, alguna línea telefónica específica, etc. Este tipo de sistemas permiten estimulan y crean un buen clima dentro de la organización.

La necesidad en cuanto al fomento de actividades sociales, culturales y deportivas, sería de gran ayuda elaborar un cronograma de actividades en las cuales se pueden incluir torneos, campeonatos de algunos deportes comunes para sus colaboradores, etc. También se podrían programar diferentes ciclos de conferencias, charlas que pueda enriquecer de manera integral.

Otro de los aspectos que afecta la comunicación de una organización son las consecuencias negativas de los rumores; algunas de las sugerencias para reducirlas sería explicando las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos de la organización. Es importante enfatizar también en las ventajas y las desventajas de las decisiones actuales y los planes futuros.

En la realización de este artículo se tuvo la oportunidad de indagar los diferentes aspectos o debilidades que afectan la comunicación en una empresa del sector farmacéutico, las cuales están propiciando arbitrariedades que perturban el ambiente laboral.

Buscar el cambio en la comunicación de una organización no es tarea fácil, ya que en la mayoría de los casos el trabajo no solo depende de los operarios y directivos sino de una excelente intervención a los problemas, que permita la participación de los trabajadores y la vivencia de situaciones laborales y tangibles donde ellos mismos busquen la solución del problema de manera creativa y la mantengan para evitar que se sigan repitiendo estas conductas. Para la realización de dicha intervención se basará en el planteamiento del problema el cual fue la creación de un plan de acción en donde se trabajará con cada una de las debilidades que están ocasionando dificultades en la comunicación de la empresa, con el fin no solo de resolver el conflicto presente, sino de empoderar a dicha empresa para situaciones futuras.

Es necesario que las personas a quienes va dirigido éste plan de acción sean consciente de romper los paradigmas en pro del cambio. Una buena relación humana implica compromisos claros y concretamente comunicados. El desarrollo empresarial fundamenta su posicionamiento en la medida en que se orientan los esfuerzos suficientes para dar a conocer qué se espera, de quienes se espera, y quienes dirigirán el rumbo de la organización.

Para la intervención sobre el conocimiento de los objetivos y proyecciones de la empresa, se propone trabajar por medio de talleres o charlas propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, la empresa y el trabajo de manera adecuada

y concisa para evitar contratiempo en el futuro. Al comunicar a nuestro capital humano de modo abierto nuestras intenciones, expectativas, normas, política, etc., evitamos afectar la dignidad de las personas, generando siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asuma sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcances dentro de la empresa. Es importante darle a entender a todos los colaboradores que el proceso social de todos los seres humanos es afín a las visiones, misiones, políticas, objetivos y metas que se bifurcan en los diferentes ámbitos de su vida, pues el hombre a lo largo de su recorrido debe definir quién es, qué quiere ser y cómo lo debe lograr. Pues es importante que sus colaboradores comprenda que tanto las organizaciones como ellos mismos como seres sociales establezcan sus metas a corto, mediano y largo plazo. De igual manera se debe clarificar el conocimiento de lo que es la misión como descripción de ser de la organización en su entorno y la sociedad, y no debe ser entendida como la suma de los objetivos y las metas.

La siguiente deficiencia o debilidad que se está presentando en cuanto a la comunicación es la necesidad de la participación de todos los empleados en las diferentes actividades de la empresa, bien sean éstas, laboral, social, o de cualquier otro tipo. El que el empleado participe en otras actividades de la organización, ajena a sus funciones para las que fue contratado le ayuda a estrechar vínculos afectivos con la empresa, pues habrá más puntos de identificación entre ambos y de igual manera intercambio de la comunicación con otras personas. En otras palabras, crea en los trabajadores valores como sentido de pertenencia, lealtad, compatibilidad, entre otras.

Otro de los aspectos a trabajar es ampliar los canales de comunicación entre los niveles directivos y operarios. Éste aspecto, se debe intervenir con el fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abordados a tiempo. Para ésta necesidad se propone que la organización elabore un programa de comunicación ascendente el cual tendría por objetivo, que los directivos conozcan lo que funciona bien y lo que no, en la organización. De igual forma, les permite mantener un contacto directo con sus trabajadores para conocer las opiniones y necesidades del equipo de trabajo. Esto permitirá tomar las mejores decisiones con respecto a las necesidades. Si se trabaja éste programa desde la comunicación ascendente, se obtendrá resultados eficaces, ya que éste tipo de comunicaciones permite acercarnos al estado de ánimo y motivación de cada uno de los empleados. Además, este programa ayuda a promover la participación, aportación e intercambio de ideas. Por medio de ésta, sus trabajadores sentirán que “sí” son tenidos en cuenta. Dando éste paso, se logrará un acercamiento entre empleados y directivos, lo cual contribuirá a que los trabajadores comprendan de una mejor manera las decisiones que son tomadas a nivel directivo. A continuación se presentan algunas pautas para la ejecución de éste programa; a) realizar reuniones periódicas con la participación de los diferentes departamentos de la empresa donde se comenta la información relacionada con la situación de sus tareas, objetivos, etc. ésta información puede ser presentada oral o de manera escrita. b) mediante entrevistas con el fin de que ellos puedan exponer sus quejas y/o sugerencias que permitan mejorar su desempeño. c) es importante el fomento de las encuestas para que las personas puedan dar sus puntos de vista con respecto a un tema, la ventaja de éste es que se realiza de forma privada y confidencial. d) el sistema de sugerencias es un buen procedimiento, como los buzones, cartas al

director, alguna línea telefónica específica, etc. éste tipo de sistemas permiten, estimulan y crean un buen clima de la organización.

Finalmente, se encuentra la necesidad de fomentar las actividades sociales, culturales y deportiva o de crear espacios interactivos que les permitan a los trabajadores compartir, relacionarse entre ellos, etc. Esto se puede llevar a cabo, elaborando un cronograma de actividades en las cuales se pueden incluir torneos, campeonatos de algunos deportes comunes para los trabajadores e incentivar de alguna manera al empleado bien sea con actividades de su preferencia o con alguna bonificación, conllevando así, a una mayor y mejor motivación por parte de los empleados. También se podría programar diferentes ciclos de conferencias o charlas que pueden enriquecer de manera integral al empleado, incrementando la participación de éstos.

Como resultado se espera crear lazos más fuertes en la comunicación entre éstas personas, además se pretende establecer por medio del aprendizaje un manejo de la comunicación que permita una mejor dirección al desempeño laboral, fortalecer las relaciones comunicativas pero sobre todo alcanzar un cambio en la comunicación organizacional , pues la comunicación como dice Collado (2003) es uno de los ejes principales del buen funcionamiento y desarrollo de la organización que permite la participación de todos los miembros de la misma, pero ante todo, si se le da un mal manejo se empezarán a declinar cada uno de los procesos, es decir, el estilo de dirección y los procesos administrativos de la institución o de la empresa, etc. pues desde la dirección se marcan las pautas básicas de la comunicación en la organización, permitiendo a los individuos un inagotable repertorio de alternativas y modos de interactuar.

Es importante aclarar que de no trabajar a tiempo cada una de las arbitrariedades que se están presentando en esta empresa, podría traer consigo consecuencias negativas, tanto para los empleados como para la organización. Por esta razón, se recomienda trabajar mas a fondo los conceptos de imagen de la empresa, información e integración de la manera como se propone en el plan de acción. Estos términos son claves para mejorar el funcionamiento de la misma. Del mismo modo se sugiere, la creación de espacios interactivos que generen y propicien un ambiente más comunicativo entre los empleados. Finalmente, se recomienda crear un espacio para el departamento de recursos humanos ya que es indispensable para la empresa. Además hay que tener en cuenta que la cantidad de personal que labora allí es bastante grande.

Para la realización de un próximo artículo, se propone que en la organización haya más acceso a la información, la cual podría ayudar a establecer claramente de donde procede el problema y cuales serían las posibles soluciones o alternativas de mejora para éste.

En resumen, se contó con la colaboración de los trabajadores y directivos de la empresa para el desarrollo de éste trabajo, lo cual es de suma importancia para cualquier investigación. Por otro lado, durante el desarrollo de éste articulo se presentaron algunos inconvenientes; como por ejemplo: ausencia de información más específica, esto debido a las políticas de confidencialidad de la empresa. Para concluir, el equipo de trabajo espera que el objetivo propuesto se cumpla a cabalidad, con el fin de obtener excelentes resultados en un futuro para la organización.

Referencias

Borrell, F. (2002). Comunicar Bien Para Dirigir Mejor. Barcelona. Edit. Gestión 2000.

Collado, C. (1995). La comunicación en las organizaciones. México. Edit. Trillas.

Homes, R. (1990). La comunicación en la empresa. México. Edit. Iberoamericana.

Munera, P. y Sánchez U. (2003) Comunicación empresarial, una mirada corporativa. Medellín. Edit. Zuluaga.

Sosa Pulido, D. (1997). Calidad Total Para Mandos Intermedios. México. Edit. Limaza.

Toro Álvarez, F. (2001). El clima organizacional. Medellín. Edit. CINCEL.