Propuesta de Desarrollo Organizacional a través de Coaching para el Área De Servicio al Cliente De Epsa Sede Palmira

Elkin Yamir Gallego Sanchez
Sebastian Marquez Bolaños

Monografía de Compilación para optar al
título de Administrador de Empresas

Institución Universitaria Antonio Jose Camacho
Programa de Administración de Empresas
Diplomado en Coaching
2018

Propuesta de desarrollo organizacional a través de Coaching para el área de servicio al cliente de Epsa sede Palmira

Elkin Yamir Gallego Sanchez

Sebastian Marquez Bolaños

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad Ciencias Empresariales

Cali, Colombia

Resumen

El presente trabajo se da debido a la necesidad de encontrar un mecanismo de coaching que permita mejorar el clima organizacional en la empresa EPSA, pues este influye mucho en la organización, tales como liderazgo, motivación, comunicación y proyección para la compañía.

La ejecución de este proyecto sirve para la identificación de los aspectos negativos que son relevantes en la organización, de los cuales son presentados por falencias notables en el clima organizacional que tiene la empresa.

Las razones por las cuales se sustenta esta investigación, es que se ha evidenciado problemas como: Falta de motivación, aumento en ausentismos, llamados de atención, mal clima laboral, falta de comunicación entre superiores y empleados, baja productividad tanto en ventas como en atención del producto convencional de energía.

Por consiguiente, se ha decidido optar por un una propuesta que a través del coaching permita contrarrestar los factores negativos que influyen, en la prestación del servicio o el producto que brindan al cliente y lo más importante todos aquellos factores que atenten con la salud emociona de los empleados, para que así se pueda lograr conformar excelentes equipos de trabajo, además de lograr un cambio sustancial en la motivación y percepción de los colaboradores frente a la empresa, frente a las metas propuestas por la compañía en mejorar la productividad, ventas y buen clima organizacional.

La empresa debe estar preparada para adoptar los cambios que se han venido presentado con los nuevos socios y dueños, adoptando el modelo de forma positiva para todo el personal que actualmente labora en

Estudiante de onceavo semestre de la carrera de Administración de empresas en la Institución Universitaria Antonio José Camacho. Opción de grado, diplomado en **"Coaching Gerencial", Cali – enero 2018. Email: marquezsebas19@hotmail.com Sebastian Marquez Bolaños*

[*]* *Estudiante de onceavo semestre de la carrera de Administración de empresas en la Institución Universitaria Antonio José Camacho. Opción de grado, diplomado en* ***"Coaching Gerencial"****, Cali – enero 2018. Email: gallegogalle@hotmail.com Elkin Yamir Gallego Sanchez.*

la compañía, sea fortaleciendo el área de recursos humanos, conociendo las habilidades y competencias de sus empleados, reflexiones sobre los beneficios que actualmente tenga todo el personal, coaching,
Por lo anterior se debe:

Abstract

The present work is due to the need to find a coaching mechanism that allows to improve the organizational climate in the company EPSA, because this influences a lot in the organization, such as leadership, motivation, communication and projection for the company.

The execution of this project serves to identify the negative aspects that are relevant to the organization, of which they are presented by notable flaws in the organizational climate that the company has.

The reasons for which this research is based, is that there has been evidence of problems such as: Lack of motivation, increase in absenteeism, calls for attention, poor working environment, lack of communication between superiors and employees, low productivity in both sales and attention of the conventional energy product.

Therefore, it has been decided to opt for a proposal that through coaching can counteract the negative factors that influence, in the provision of the service or the product that they provide to the client and most importantly all those factors that affect the health of the employees, so that they can achieve excellent work teams, in addition to achieving a substantial change in the motivation and perception of the employees in front of the company, against the goals proposed by the company in improving productivity, sales and good organizational climate.

The company must be prepared to adopt the changes that have been presented with the new partners and owners, adopting the model in a positive way for all the personnel that currently work in it.

- ¿Cuál es la propuesta de mejoramiento del clima organizacional de servicio al cliente de la empresa EPSA sede Palmira?
- Investigar los motivos de la resistencia al cambio por parte del personal de servicio al cliente de EPSA sede Palmira.
- Mejorar el clima organizacional, por medio de coaching en el área servicio al cliente EPSA sede Palmira.
- Realizar el cambio esperado sobre clima organizacional área servicio al cliente EPSA sede Palmira.

Realizar un diagnóstico del área del personal de servicio al cliente de la empresa EPSA sede de Palmira, en resultados de ventas

Plantear acciones de mejora del clima organizacional área servicio al cliente EPSA sede Palmira

Marco De Referencia

4.1 Antecedentes

Esta investigación se tomó como antecedentes los proyectos que manejan el mismo tema de clima organizacional de las empresas, además de algunas herramientas de coaching: enfoque centrado en el cliente, aprendizaje reflexivo, inteligencia emocional, modelo de metas Smart que nos permitirá, mejorar las metas propuestas por los nuevos socios del negocio EPSA además de un clima organizacional agradable para los miembros de la misma.

1) El trabajo investigativo tomo como referencia varios trabajos en clima organizacional, lo cual ayudo con la investigación en temas de motivación, liderazgo, cambios organizacionales, adaptación al cambio, además de las diferentes ayudas que se recibimos en las secciones de Coaching.

En relación con los aspectos y factores que están afectando el proceso se puede concluir que son factores en la organización internos más que externos como la asignación de tareas, fallas en la planeación, temas personales y la resistencia al cambio, y que de alguna manera la ineficiencia de estos ha ocasionado desorganización interna a nivel laboral afectando así mismo el clima laboral.

Por otra parte, se puede concluir que el plan de acción contiene aspectos muy importantes que le pueden permitir mejorar el ambiente laboral proporcionándoles elementos constitutivos que le permitirán los directivos hacer o realizar un eficiente proceso de acuerdo con las necesidades que se presente en el entorno interno de la empresa.

Marco Teórico

A continuación, se evidencian algunos elementos teóricos que respaldan la propuesta de mejoramiento en el clima laboral de la empresa, EPSA SEDE PALMIRA.

Teoría Sobre El Clima Laboral De Mcgregor:

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría x

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y

les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración. (Douglas, 1960)

Teoría De Robbins (ROBBINS , 2004)

Robbins establece cuatro variables a nivel individual, con las cuales considera el efecto en el rendimiento y satisfacción del empleado, estas variables llamadas características biográficas, comprenden factores fácilmente definibles e inmediatamente disponibles en datos que pueden obtenerse simplemente de la información disponible en el archivo del empleado. (Robbbins, 2004)

Edad: Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo probablemente sea un tema de importancia cada vez mayor durante la siguiente década. Existe la creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, adicionalmente, la fuerza laboral está envejeciendo. Sin embargo, revisando los hechos, la interrogante que surge es ¿qué efecto tiene realmente la edad en la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción? De acuerdo a diversos estudios realizados en Estados Unidos y comentados por Robbins esta interrogante obtiene respuesta en contraposición directa, es decir, que la edad no afecta en ninguna de las variables mencionadas. (ROBBINS , 2004, p.38)

Género: En el debate que este tema genera, Robbins comenta que no hay por ejemplo ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer en las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidad de aprendizaje. De igual manera, no existe evidencia que indique que el género de un empleado afecta la satisfacción en el trabajo.

Estado Civil: No existen suficientes estudios que permitan hacer conclusiones acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Sin embargo, Robbins indica que en forma consistente los empleados

casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros.

Antigüedad: Se define la antigüedad como el tiempo que se haya trabajado en un empleo, se puede decir que la mayor parte de la evidencia demuestra una relación positiva entre la antigüedad y la productividad en el trabajo. La relación entre antigüedad y ausentismo es muy directa. Robbins indica que en términos tanto de la frecuencia de faltas como del número total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante. Robbins indica que "La antigüedad y la satisfacción están relacionadas en forma positiva, de hecho, cuando la edad y la antigüedad son tratadas por separado, la segunda parece ser un pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica" (ROBBINS , 2004, p.39)

Personalidad: La personalidad es la organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente. De acuerdo a ello, Robbins identifica que la personalidad es como la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con los demás.

Actitudes: Las actitudes no son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados, son enunciados de evaluación con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos Esto se puede observar al analizar los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo. Ver las actitudes como la conjunción de tres componentes (cognición, afecto y comportamiento) ayuda a entender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento. Sin embargo, debe tenerse presente que el término actitud se refiere, a la parte afectiva de los tres componentes. (ROBBINS , 2004, p.40)

Teoría de campo de Lewin

Kurt Lewin ya se refería a sus teorías sobre el comportamiento social, al importante papel que cumple la motivación. Para explicar mejor la motivación del comportamiento elaboro la teoría de campo basada en dos supuestos primordiales:

El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes

Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico, en el que cada parte depende de su interacción con las demás partes.

El comportamiento humano no depende sólo del pasado, o del futuro, si no del campo dinámico actual, que es el espacio de la persona y su ambiente psicológico por lo que para la empresa EPSA SEDE PALMIRA, resulta ser de vital importancia el hecho de lograr una interacción entre empleados y subordinados para así alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la empresa porque si un empleado se siente desmotivado estos no van a ser cumplidos de manera eficiente. En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin citado por (Dessler, 1993) llego a las siguientes conclusiones acerca de la motivación.

La motivación depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con el ambiente

El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables es decir la tensión en el individuo la validez de una meta y a la distancia psicológica de una meta.

Los seres humanos operan en un campo de fuerza que influyen la conducta, como las fuerzas de un campo magnético por lo que las personas tienen diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

Teoria De Rensis Likert

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

Flujo de comunicación

Práctica de toma de decisiones

Interés por las personas

Influencia en el departamento

Excelencia tecnológica

Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero el se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Marco conceptual

Coaching: un proceso dinámico e interactivo en el que alguien (coach) asiste a otra persona (coachee) en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial.

Desarrollo Organizacional: es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema.

Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar

Eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes.

Estrategia: es el plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales de largo plazo.

Gestión: proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Holística: considera cada sistema como un todo en que sus partes se encuentran integradas. El estudio de cada una de las partes de un todo no puede explicar cómo funciona el sistema de manera global.

Motivación: es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de algún logro.

Organización: proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Planeación: es el proceso de determinar como el sistema administrativo alcanzará sus objetivos.

Recursos humanos: trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación se realiza con el método descriptivo ya que identifica las actitudes y los comportamientos de los colaboradores de servicio al cliente EPSA sede Palmira y como incide esto en la atención del cliente y en los resultados de la gestión del área de operaciones de la empresa.

Es también exploratorio porque pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad, en este caso, a las consecuencias de la falta de desarrollo organizacional por parte de los agentes de servicio al cliente sede Palmira Epsa. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo, como es este caso, ya que

existen pocas investigaciones acerca de su aplicación práctica y en consecuencia puede servir de base para para la realización de futuras investigaciones.

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. Las preguntas iniciales en este tipo de investigación son: ¿Para qué? ¿Cuál es el problema? Y ¿Qué se podría investigar?

3.2 Método de investigación

El método a utilizar es inductivo porque se observará a que se debe la falta de un buen clima organizacional en el área de servicio al cliente EPSA sede Palmira con fin de proponer estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes.

También es deductivo porque a partir de las teorías del proceso administrativo y concretamente del coaching se espera analizar y evaluar su aplicación al área de operaciones del área de Servicio al cliente Epsa sede Palmira.

3.3 Población y muestra

Para la aplicación del instrumento (encuesta y observación) la encuesta en el área de servicio al cliente EPSA sede Palmira, no es necesario realizar un muestreo porque esta se aplica al 100% de los agentes que laboran en esa área, los cuales cuentan con la siguiente característica: facilidad de expresión, comunicación y capacidad de trabajo en equipo.

3.4 Técnica de recolección de datos

Instrumentos a utilizar: Investigación por medio de antecedentes y observaciones, realizadas a los líderes de área, y agentes de servicio al cliente de EPSA, además información tomada de textos,

tesis referentes al tema de clima organizacional, páginas de internet y autores reconocidos que influyen en el desarrollo de este proyecto.

Análisis y Discusión de los resultados

Diagnostico clima organización de servicio al cliente de la empresa EPSA sede Palmira.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Oferta de programas de formación en Coaching. O2 Existen beneficios en tema de potencializar equipos por medio de las herramientas de coaching.	A1 Mejores oportunidades laborales que encuentren los colaboradores ofrecidas por otras empresas. A2 Poco interés en implementar el programa de formación en coaching para potencializar equipos. A3 Fuerte competencia nacional e internacional
FORTALEZA	**DEBILIDADES**
F1 Recurso humano joven con actitud de ventas y servicio al cliente abierto a los cambios. Cuentan con buenos quipos de cómputo y capacidad económica disponible para adquirir tecnología. F2 Infraestructura física adecuada que permite el desarrollo de la atención y venta de productos. F3 Presupuesto destinados a mejorar el proceso de ventas y la formación en potencializar al equipo por medio de coaching.	D1 Falta de objetivos claros (indicadores de ventas) D2 Falta de compromiso por parte de los colaboradores de servicio al cliente. D3 Poca capacitación en ventas y potencialización de equipos. D4 Falta de motivación de los colaboradores de servicio al cliente sede Palmira Epsa.

F4 Crecimiento de la empresa a nivel nacional e internacional.	

Estrategias que permitan mejorar el desarrollo organizacional a través de Coaching para el área de servicio al cliente de Epsa sede Palmira

La siguiente tabla muestra los aspectos más importantes abordados en esta investigación halladas en el análisis de la información recolectada a través de las observaciones y antecedentes que se aplicaron a los colaboradores de servicio al cliente EPSA sede Palmira. Entre los resultados que se destacan se pueden observar en las Debilidades de la matriz: se resaltan la falta de compromiso por parte de los agentes debido a la desmotivación que manifiestan. A esto se suman las oportunidades comerciales ofrecidas por otras empresas y falta de conocer sus habilidades en el campo comercial, a través de herramientas que les permita potencializar sus conocimientos y aportes a la organización. Por otra parte, la empresa no cuenta con procedimientos claro en la operación respecto a la inclusión en las realizar ventas de productos apoyados por el personal de servicio al cliente y mucho menos con metas e indicadores que permitan controlar la operación de ventas. En contraste la compañía posee una infraestructura de equipos de cómputo y de un programa para mejorar la forma del cierre de ventas por parte de los colaboradores, además de querer potencializar a su equipo de trabajo a los resultados de la compañía-

Tabla 2. Estrategias.

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO . Diseñar programa de capacitación a los colaboradores de servicio al cliente, en ventas de productos. . Aprovechar los programas de coaching que dictan para las diferentes áreas de EPSA y que sean aplicadas al personal de servicio al cliente EPSA.	DO . Diseñar un plan operativo en el que se defina objetivos, procedimientos e indicadores de ventas. . Implementar sistema de incentivos por ventas
AMENAZAS	FA . Implementar programa de coaching que les permita a los agentes conocer sus habilidades, enfocado a mejorar el proceso de ventas. . Mejorar el programa de ventas con base en la actual infraestructura con el fin de optimizar los procesos de inicio y cierre de una transacción comercial	DA . Revisar periodicamente el cumplimento de los indicadores de gestión implementados, evaluando el progreso y compromiso por parte de los colaboradores. . Implementar programas de estimulos y desarrollo profesional para motivar a los colaboradores de servicio al cliente EPSA sede Palmira. . Implementar programa de Coaching que permita comprometer a los colaboradores desde el objetivo de la organización.

Con base en los resultados de estudio del área de servicio al cliente EPSA sede Palmira se plantea implementar un programa de estímulos y desarrollo profesional a través de coaching, lo que permitirá mejorar el trabajo en equipo, implementar competencias efectivas en ventas que permitan cumplir con las metas propuestas por la compañía, crear un entorno entre todos los involucrados en estos nuevos procesos de talento e innovación, mejorando así la satisfacción laboral, y reducir la resistencia al cambio producto de estos conflictos internos, diseñar un plan operativo que incluya procedimientos (flujograma), metas e indicadores y un programa de capacitación en cuanto a ventas, con lo que se espera mejore la aceptación a los cambios organizaciones de la compañía. El compromiso de la gerencia es fundamental en la toma de decisiones de poner en marcha el plan de mejoramiento, pues a través del Coaching también

se busca crear cultura de compromiso con la empresa por parte de los colaboradores, apropiando el plan de capacitación a los colaboradores además de potencializar sus habilidades comerciales, realizar cambios en los recursos físicos e implementar los recursos en el incentivo por ventas. De cumplirse cada una de las actividades establecidas en el plan de mejoramiento se espera que los agentes comerciales, mejoren las relaciones laborales con los clientes, además de estar comprometidos con los resultados de la organización, que asuman un mayor compromiso con su gestión, las ventas mejoren, potencialicen sus habilidades y haya más clientes satisfechos redundando en la imagen y competitividad del negocio.

Al aprender habilidades de Coaching facilita las mejoras en las competencias y cualidades que deben tener los buenos directivos. Según el prestigioso estudio Executive Search 2007, que se realiza todos los años con encuestas a los directivos estas son las competencias mejor valoradas.

Conclusiones

La causa principal del de la resistencia al cambio por parte del personal de servicio al cliente de EPSA sede Palmira es la desmotivación, falta de conocer su potencial frente al nuevo reto de ventas, y la no inclusión de un sistema de incentivos por ventas acorde con las nuevas funciones.

La falta de motivación laboral afecta el cumplimiento de los objetivos de ventas en la organización la cual resulta la nueva posta por parte de la compañía.

A pesar de la inconformidad de los colaboradores por ciertas condiciones laborales, y nuevos retos de ventas, creen que reciben un buen trato por parte de los jefes y se les proporciona implementos de trabajo (equipos de cómputos) adecuados y acordes con su labor.

Mejorar el programa de ventas con base en la actual infraestructura con el fin de optimizar los procesos que llevan a cabo los colaboradores

Aprovechar los programas de coaching que la empresa dicta a las diferentes áreas de la compañía, y sean aplicados al personal de servicio al cliente y lograr potencializar las habilidades comerciales y lograr el compromiso por parte de los colaboradores frente a los nuevos objetivos organizacionales.

Bibliografia

Comportamiento Organizacional (La dinámica del éxito en las organizaciones " .

Douglas , M. (s.f.). *Sistema de administración de recursos humanos*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_X_y_Teor%C3%ADa_Y#Referencias

Dessler, G. (1993).

Douglas. (1960). *El lado Humano de las organizaciones.*

Kurt, L. (1935). *teoria geneal de la administracion.*

Robbbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.*

ROBBINS , S. (2004). *Tomado del libro comportamiento organizacional* .

Tapasco, M. Y.

Web Grafia

TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT - RENSIS LIKERT (19031981)
http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html

KURT LEWIN (1890 - 1947) (TEORÍA DEL CAMPO)
http://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/lewin.htm