



Fuente: pixabay.

# Relaciones interpersonales en el bienestar laboral

**Lizeth Carolina Paredes Botina**

Psicóloga practicante  
Universidad Mariana

## Resumen

Las relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos de la empresa, combinando capacidades y recursos individuales; por ello es indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables que permitan establecer un excelente clima laboral y con ello incrementar la productividad en una organización.

El objetivo principal del presente estudio fue fortalecer el bienestar laboral del personal de La Cali, con estrategias encaminadas a la adecuada resolución de conflictos, que puedan generar un mayor trabajo en equipo, apoyando su programa de bienestar laboral. Para ello se llevó a cabo diversas actividades durante las capacitaciones, entre ellas: juego de roles, lúdica, videos y aportes de los integrantes de las sucursales.

Se evidenció el interés y preocupación por el bienestar laboral de los colaboradores, resaltando la importancia que se le da a las relaciones interpersonales, ya que se manifestó una notable

reducción de los conflictos entre el personal operativo y el administrativo, así como el apoyo social entre compañeros, el cual se percibió más sólido, logrando beneficios de índole afectivo e instrumental que ayudan a crear un mejor clima laboral, adecuado para ejecutar un servicio de calidad.

Es indispensable que el colaborador de La Cali labore en un ambiente saludable, que genera relaciones más productivas, duraderas y exitosas a la hora de relacionarse, no solo en el trabajo, sino también en cualquier ambiente en donde éste se encuentre, desarrollando amistades que fortalezcan el estado emocional y logrando las metas específicas de cada persona.

**Palabras clave:** Relaciones interpersonales, Bienestar laboral, Resolución de conflictos, Comunicación.

## Introducción

Todos los seres humanos necesitan crecer en un entorno en el cual se estimule su desarrollo personal y social, teniendo la oportunidad de ser ellos mismos, de estar con otras personas

y compartir, ya sea con amigos, familia, compañeros o colegas de trabajo, esforzándose para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, ayudando así a un mejor rendimiento personal y profesional (Pinilla, 1972).

La interacción de los individuos en la sociedad se basa, sobre todo, en los niveles o jerarquías en los que éstos se encuentran; además, establecen y conservan las relaciones cordiales y lazos amistosos, basados en el respeto y reconocimiento de los otros. Chiavenato (2002) expresa que “las relaciones interpersonales son aquéllas [...] que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones [...] diarias] con los semejantes, [o] compañeros de trabajo” (p. 87).

### **Metodología**

Para la intervención que se realizó en la empresa La Cali, se utilizó diversas estrategias encaminadas a los temas de resolución de conflictos, comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, las cuales fomentan el bienestar laboral de todos los colaboradores. Éstas fueron llevadas a cabo en las reuniones generales y sectoriales que se tuvo los miércoles de cada semana, en las que participaron los integrantes de cada sucursal con aportes, ideas y comentarios, según el calendario programado por la Empresa; de esta forma, todos participaron en la creación y ejecución de las capacitaciones a sus compañeros en los temas mencionados.

Las estrategias durante las capacitaciones fueron diversas; entre ellas: juego de roles, actividades lúdicas, actuación de los integrantes, autodesarrollo en comunicación no verbal y trabajo en equipo, videos y aportes, representaciones de casos y cómo éstos podrían ser solucionados; también se hizo reconocimientos, tanto a nivel grupal como individual, de las capacitaciones más creativas, dinámicas y con mayor trabajo en equipo.

Para evaluar el impacto que tuvieron todas las estrategias ejecutadas, se implementó un formato en el cual los colaboradores podían valorar la actividad y el tema que se ejecutó en cada reunión. Con ello se evidenció que algunos temas tratados impactaron notablemente en el personal, como: el perdón, la resolución de conflictos y la comunicación asertiva.

En la creación del presente artículo se retoma importantes autores como Chiavenato (2002), Pinilla (1972), Cruz (2003, citado por Maquín, Aguirre y Cabrera, 2015), entre otros, quienes generan grandes aportes al tema, además de la revisión bibliográfica de artículos, libros, revistas científicas e investigaciones sobre el tema en mención, todo lo cual se enlaza con el proceso de práctica profesional en la empresa La Cali, al realizar actividades sobre relaciones interpersonales, con variables como la comunicación y la resolución de conflictos, con las cuales se obtuvo diversos resultados con todo el personal operativo y administrativo.

### **Contextualización**

La Cacharrería Cali Vargas S. en C. es una organización comercial que lleva 52 años de funcionamiento, con más de 150 colaboradores en las cinco sedes a nivel regional. Además de priorizar y ofrecer productos de calidad en las líneas de papelería, juguetería, hogar, deportes, navidad y secciones complementarias

a éstas, da relevancia al autoservicio y a las nuevas tecnologías que se requiere en el mundo actual, con un claro compromiso hacia el crecimiento y desarrollo como empresa.

En el transcurso de los años ha crecido no solo en su parte de mercadeo, sino también en su parte humana, ya que cuenta con personas encaminadas a lograr la misión de la empresa, teniendo en cuenta que el motor principal son los colaboradores; por ello ofrece a su personal, la posibilidad de capacitarse, recibir asesorías psicológicas individuales y grupales, así como también el apoyo de diversos comités que apuntan al bienestar de cada colaborador, para obtener un ambiente saludable, y un bienestar general.

Con ello se puede decir que la Empresa cuenta con valores como: Responsabilidad social, ya que contribuye con el desarrollo, bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de colaboradores y la comunidad en general; Humanismo, dado que trabaja comprometida con el bienestar de sus clientes, socios y colaboradores, mediante el crecimiento integral y recíproco; Calidad, componente principal, fuente de su reputación como organización, fortaleciendo procesos y procedimientos de atención; Innovación, porque implementa las nuevas tecnologías, y Creatividad para brindar a los clientes la excelencia en sus productos y servicios.

### **Marco Teórico**

#### **Bienestar Laboral**

El bienestar laboral es un estado pretendido por un grupo de empleados que persiguen una meta en la organización, a través de programas o proyectos, los cuales buscan optimizar las condiciones personales, sociales y familiares mejorando la cotidianidad laboral (Arenas, 1993, citado por Aguilar, Cruz y Jiménez, 2007). Está encaminado a favorecer los intereses y derechos sociales de los colaboradores; sin embargo, su necesidad es apoyar y perfeccionar las reglas generales de la empresa, las cuales deben estar enfocadas hacia los esfuerzos y directrices de la organización.

Vigoya (2002, citada por Aguilar et al., 2007) afirma que el bienestar laboral:

Es el conjunto de programas y beneficios que se estructura como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece, reconociendo además que forma parte de un entorno social. (p. 25).

...siendo éste un proceso que demanda la creación, sostenimiento y perfeccionamiento de las condiciones que contribuyen al desarrollo y mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, ampliando de esta manera, en su identificación con el empleo, la satisfacción y la eficacia.

Con ello se puede decir que el bienestar laboral tiene un valor importante en todas las organizaciones, pues es en la empresa, en donde el colaborador pasa la mayor parte de su tiempo, intentando compensar necesidades, principalmente, económicas, personales y sociales, las cuales le posibilitan optimizar sus condiciones de vida, las de su familia y la comunidad en general, aportando hacia su desarrollo integral, teniendo en cuenta sus necesidades sociales, psicológicas y biológicas, realizándose por medio de recompensas físicas o simbólicas y no solo salariales.

## Relaciones interpersonales en el trabajo

Las relaciones interpersonales componen un conjunto de juicios para alcanzar el conocimiento de las personas en la organización, ya que mediante los acercamientos que formen entre ellas, gestionarán la compensación de las necesidades de relacionarse socialmente; entre más satisfacción generen, mejor podrán ayudar competentemente con los objetivos planteados por la organización.

Soria (2004) define las relaciones interpersonales, así:

Las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha. (p. 19).

Referente a lo citado, se concluye que las buenas relaciones interpersonales precisan de cierta equidad en la organización, que proporcionen igualdad en diferentes niveles, que favorezcan un ambiente de autonomía con el fin de que los colaboradores las potencialicen, para bien de la productividad en la empresa y el desarrollo integral del ser humano.

Con ello se puede decir que las relaciones interpersonales son imprescindibles para alcanzar las metas o logros organizacionales, ya que mediante el contacto social que tengan los colaboradores, estos podrán satisfacer algunas necesidades para conseguir los objetivos planteados.

Igualmente, la interacción que mantienen las relaciones interpersonales está determinada por la comunicación, el contacto y el trato que se puede construir entre los colaboradores, en diferentes espacios y tiempos. Las relaciones entre colaboradores dependen de las posibilidades de comunicación interpersonal durante el tiempo de trabajo, para el bienestar del colaborador; éstas deben tender a favorecer el contacto, reducir el aislamiento del personal en su puesto y permitir la ejecución de un trabajo en grupo. Los principales procesos sociales que actúan en las relaciones interpersonales son el conflicto, la comunicación y el liderazgo.

### Conflictos en el trabajo

El conflicto es inevitable en el ser humano, cuando interactúa con otras personas; por ello es un proceso en el que intervienen dos o más partes, en el que pueden tener desacuerdos respecto a sus metas u objetivos, ocasionando una disputa sobre las diferentes percepciones que se tenga respecto a algo, ya sea intereses, necesidades, valores o el bienestar propio.

Como lo menciona Vinyamata (2001) el conflicto es: “Aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de la Organización, [el cual] genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad (p. 52); por ello es entendido como la conducta que se efectúa entre los grupos de una organización, cuando los integrantes de uno identifican que otros pueden dificultar el logro de sus objetivos o expectativas en la organización.

Teniendo en cuenta que el conflicto es una condición del ser humano, esencial en su vida y en la de las organizaciones, un mejor

manejo puede generar la creatividad, estimular la innovación y el mejoramiento personal de los colaboradores y con ello ganar eficiencia en el trabajo.

Como Merlano (2011) menciona “el conflicto interpersonal incluye a dos o más personas que perciben que sus actitudes, conductas o metas preferidas son antagónicas” (párr. 14). De esta manera se observa la diversidad de necesidades que tiene el ser humano, no todas de interés común con otras personas, llegando a desacuerdos en los mismos grupos de trabajo, generando consecuencias negativas, como la toma de decisiones erróneas, baja motivación para trabajar, ineficiencia e ineficacia a la hora de laborar, incluso la pérdida de empleados valiosos para la organización.

## Resultados

En La Cali se evidenció el interés y preocupación por el bienestar laboral de los colaboradores, obteniendo gran importancia las relaciones interpersonales, ya que la reducción de los conflictos entre el personal operativo y el administrativo se manifestó notablemente, como también el apoyo social entre compañeros, el cual se percibió más sólido, logrando beneficios de índole afectivo e instrumental que ayudan a crear un mejor clima laboral, adecuado para ejecutar un servicio de calidad.

Una de las preocupaciones por parte de los directivos eran los constantes conflictos en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, por la falta de una sana comunicación y empatía entre el personal, revelando aspectos como estrés, rivalidades, sarcasmos o creación de murmullos, habladurías que afectaban la vida personal de todos los colaboradores. Chiavenato (2002) refiere que “las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y aptitudes. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables” (p. 21), las cuales repercuten en los aspectos familiares, sociales y organizacionales de los colaboradores, siendo la falta de habilidades relacionales la causante de estos conflictos, puesto que disminuyen la calidad de trabajo y, aún más, la satisfacción laboral.

Teniendo claros los requerimientos de la parte administrativa y operativa, se realizó el análisis de ciertas estrategias para implementarlas en cada una de las capacitaciones que se tenía programadas por parte de La Cali, cada miércoles desde el mes de marzo. Cada sucursal y departamento tenía asignado un mes del cual eran responsables; con ello se logró ejecutar un acompañamiento por parte de talento humano en todas las capacitaciones, creando un cronograma para cada mes, en el cual se tenía en cuenta las capacitaciones generales (con todo el personal) y las sectoriales (departamentos específicos); estas reuniones tenían como fin, promover la comunicación y el trabajo en equipo entre los colaboradores; algunas de ellas apuntaban hacia temas personales y otras hacia temas de crecimiento laboral, como clínica de ventas, entre otras.

De esta forma es relevante señalar que la Empresa ha fortalecido las relaciones interpersonales entre sus colaboradores, clientes y proveedores, obteniendo un mejor rendimiento, además de un crecimiento personal y empresarial, entendiendo que las relaciones conflictivas se ven reflejadas en el personal, en las

ventas o porcentajes de ganancias de la empresa, ya que si los colaboradores se encuentran en medio de rivalidades y malos tratos, su atención hacia el cliente no será la mejor y por ende se verá afectada no solo la venta del producto, sino la relación con los proveedores de las marcas que se maneja.

Por ello se observó la necesidad de crear estrategias encaminadas a la resolución de conflictos, puesto que la creación de murmullos, el no hacerse responsable de sus actos y las malas intenciones, hacían que el personal tuviera un mal clima laboral que reflejaba cansancio, desánimo para llegar a trabajar y deseos de retirarse de la empresa. A medida que en las capacitaciones se tocaba el punto de resolución de conflictos y comunicación, las personas tomaban consciencia del daño que se hacían al crear rivalidades y malos tratos.

Se demostró además que la fuente de toda relación es la comunicación; por ello se retomó pautas de comunicación asertiva verbal y no verbal, entendiendo con esto, que las palabras que se utiliza al expresarse, deben ser las adecuadas, en el momento indicado. Igualmente, las posturas, gestos y demás movimientos son relevantes y en muchas ocasiones, comunican más que las mismas palabras. De esta forma se retroalimentó por parte de los colaboradores, dando a entender que ellos sienten que la comunicación no verbal se presta en muchas ocasiones para malos entendidos, pues si bien con las palabras dicen algo, con sus gestos expresan lo contrario. Con la capacitación sobre este tema se logró fortalecer la comunicación y la forma en cómo utilizan su lenguaje tanto corporal como verbal.

Teniendo claras las pautas para manejar la resolución de conflictos, se ejecutó las estrategias dirigidas a fortalecer el trabajo en equipo y en cómo obtener de cada integrante lo mejor, ya que como seres humanos tenemos diferentes fortalezas que podemos poner en marcha en cualquier circunstancia; estos talleres fueron elaborados con cada una de las sucursales, adquiriendo un trabajo más personalizado, en donde se podía observar con mayor detalle las falencias y fortalezas de cada integrante del equipo.

Igualmente, para cumplir con los objetivos que se había planteado desde un principio, se desarrolló el programa de bienestar laboral, ya creado en la Organización, en el cual se ofrecía diversas estrategias para hacer partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones, nuevas propuestas e ideas para ayudar al crecimiento de la empresa y de las personas que la conforman; también se realizó talleres sobre la importancia de la empatía, para qué sirve y cómo puede aportar a la vida, entendiendo a los otros y dando una respuesta a lo que la otra persona necesita, todo dirigido a complementar el trabajo en equipo. Se obtuvo apoyo por parte de los colaboradores, ya que fueron creados comités en los diferentes locales, cuyos miembros serían los mediadores en un conflicto. En el momento en que el personal notase que con las pautas y demás capacitaciones brindadas para poder intervenir, no se lograba algún cambio, la intervención pasaría al departamento de Talento Humano.

Las actividades tocaron el corazón de los colaboradores y promovieron los valores; el proceso del perdón hizo que el personal se sintiera más unido con sus compañeros, y se animara a renovar esas amistades que, por algún motivo o por malos

entendidos, hacían de su jornada laboral algo tedioso, rutinario y aburrido; fueron temas que mejoraron la calidad de vida laboral; la mayor parte del personal calificó como satisfactorio el desarrollo del programa de bienestar, ya que obtenían una mayor interacción con el personal de talento humano, podían ser escuchados y tenían herramientas para fortalecer tanto su calidad de vida personal como la familiar.

## Discusión

Méndez (2006) afirma:

El ambiente propicio de la Organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) orienta a su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 62).

Por ello, La Cali considera relevante el ambiente en donde el colaborador se desempeña, las relaciones que maneja y sobre todo la motivación con la que realiza sus labores, logrando una intervención desde diversos niveles jerárquicos, puesto que con la creación del programa de bienestar laboral y su socialización, éste puede tener un apoyo desde sus mismos compañeros de trabajo, jefes inmediatos, los diversos departamentos que componen la empresa (Talento Humano, Seguridad y salud en el trabajo, entre otros), hasta la Gerencia, para lograr obtener una intervención integral hacia el colaborador y su bienestar.

La contribución de los líderes de La Cali se refleja en la motivación que tiene cada uno de los colaboradores; esto se observa en el trabajo en equipo que manejan en algunas sucursales más que en otras, en donde falta desarrollar el sentido de pertenencia y el compañerismo para obtener mejores resultados, empezando por los administradores y coordinadores de cada área, ya que son ellos el ejemplo del personal a su cargo, puesto que si éste no se siente en las mejores condiciones para desempeñarse, se produce y refleja falta de participación, control y malas relaciones interpersonales, creando con ello malos entendidos, chismes o hasta peleas que pueden resultar en la terminación del contrato laboral.

Los resultados obtenidos confirman lo expuesto en la teoría, ya que si los colaboradores perciben un mal ambiente laboral, su eficiencia y eficacia no corresponderán a lo esperado por la organización; por ello se tornó relevante cada capacitación que se llevó a cabo durante el año en curso, realizando actividades en donde el personal sintiera que es valioso para la Empresa, aportando a su crecimiento personal y laboral, logrando cada día una nueva percepción que apunte al mejoramiento continuo de La Cali. Es evidente que no todos los colaboradores tienen la misma percepción de las actividades desarrolladas, ni los resultados que se quiere obtener, colocando barreras y obstáculos para lograr pasar el menor tiempo posible en la organización; esto se evidenció en personas con poco sentido de pertenencia, ineficaces y sin motivación para ejecutar sus labores, a pesar del acompañamiento brindado, de los incentivos y demás programas para motivarles a dar lo mejor de sí mismas.

Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009, citados por Abello y Lozano, 2013) establecen un alto grado de influencia

sobre el clima organizacional de todo el personal en sus relaciones interpersonales y el ambiente laboral. Cabe resaltar que el comportamiento de las personas en el trabajo no depende solo de sus características propias, sino también de la forma en que éstas perciben su clima laboral, teniendo en cuenta que las relaciones interpersonales son un repertorio de comportamientos que adquieren para interactuar y relacionarse con sus compañeros de forma efectiva y mutuamente satisfactoria.

Teniendo en cuenta el trabajo realizado en La Cali, se puede observar que todos los colaboradores tienen diversas percepciones frente a las áreas asignadas, ya que en algunos sitios éstos pueden interactuar más con sus compañeros, que en otros lugares. Un ejemplo sería la persona a la que se le asignó el área de bolsos; es una persona comprometida y feliz por estar en esta sección; sin embargo, algunos colaboradores que en ocasiones reemplazan a esta persona, se sienten frustrados, agotados, haciendo extensa su jornada laboral, lo cual afecta notablemente la motivación para realizar sus labores, además de su satisfacción; por ello, su percepción del bienestar laboral es inadecuada con respecto a otros colaboradores.

Asimismo, todas las percepciones afectan directamente en las relaciones interpersonales que tienen, ya que, si su estado anímico no es favorable, la interacción con sus compañeros no será la mejor, y por ello se podrían sentir solos, no escuchados, sin un respaldo en la organización y sus comportamientos no serán los más efectivos para lograr una sana comunicación, ni mucho menos obtener una interacción satisfactoria.

A su vez, la confianza que los colaboradores se brindan, está determinada por los rasgos de personalidad de los compañeros con los que interactúan; está fijada por la prudencia y sobre todo por la confiabilidad que se demuestran, teniendo una influencia positiva en la satisfacción, ya que la motivación para laborar aumenta y las labores asignadas se convierten en actividades fáciles de realizar; sin embargo, en las relaciones interpersonales que tienen con los líderes o coordinadores, no se evidencia la suficiente confianza para llegar a una interacción saludable; muchos de ellos guardan sus comentarios y opiniones por miedo a represiones que les puedan causar sus jefes inmediatos. De esta forma, es necesario afianzar la relación entre colaboradores y líderes para obtener con ello una relación interpersonal más productiva y llevar un clima laboral satisfactorio, aumentando el rendimiento de todo el personal, alcanzando un crecimiento empresarial.

En cuanto a la confianza entre compañeros de trabajo, Lau y Liden (2008) han podido comparar que en las relaciones con pares hay un impacto significativo en los colaboradores a la hora de valorar la satisfacción laboral, encontrando mayor confiabilidad en el personal de su misma área que de otras, además de una mayor disposición de ayuda, reciprocidad e intercambios sociales entre ellos. Ya que el personal en La Cali está dividido por secciones, según el área en donde estos tengan mayores fortalezas, en el estudio se observó que la interacción que lograban tener con otros compañeros era mínima, hasta con el personal de otras sucursales, pero al transcurrir las capacitaciones brindadas en donde el trabajo en equipo no era solamente con los mismos compañeros, sino que podían relacionarse con otras personas, las relaciones interpersonales, la empatía y el compañerismo se hicieron notorias.

De esta manera, es significativa la relación que tienen los compañeros de trabajo, ya que con el transcurrir del tiempo logran generar cierto grado de confianza con el cual las personas pueden tener estabilidad y alcanzar un bienestar en la organización, creando una comunicación más cercana y asertiva para resolver en cierta parte los conflictos laborales que puedan tener. Esto también se lo puede llevar al punto de confiabilidad entre administradores y colaboradores, pues son ellos quienes motivan al personal para cumplir con las labores asignadas, quienes escuchan y dan una orientación para potencializar y especializarse en el área asignada a cada colaborador.

Para obtener unas relaciones interpersonales estables es necesario que las personas tengan claro el objetivo, el cual sería adquirir y conservar la comprensión y la confianza de los miembros del equipo de trabajo, tomando esto como un proceso de interacción que involucra la existencia de relaciones agradables o desagradables, a pesar de las diferencias entre cada colaborador, con la voluntad y el interés de mantener un bien común. Rojo, Rodríguez, Santos y Silva (2008) hacen referencia de lo anterior al mencionar que unas buenas relaciones interpersonales se dan “a través del buen trato y amigabilidad del jefe y de los integrantes del grupo, logrando así una mejor producción, desde el punto de vista técnico y económico, logrando una mayor satisfacción de los individuos y de los grupos” (p. 82).

## Conclusiones

Es indispensable que el colaborador de La Cali labore en un ambiente saludable; de esta manera tiene relaciones un poco más productivas, duraderas y exitosas a la hora de relacionarse, no solo en el trabajo sino en cualquier ambiente en donde se encuentre, desarrollando amistades que fortalezcan el estado emocional y logrando las metas específicas de cada persona.

Las relaciones interpersonales afectan la estabilidad de los colaboradores, el crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que pueden generar conflictos entre el personal, dando como resultado un negativo clima laboral, por lo cual el trabajo que desempeña cada persona se verá afectado, reflejándose en la ineficiencia e ineficacia en la atención al cliente.

Igualmente, se puede observar que a medida que los colaboradores se integran en las actividades y capacitaciones, se puede notar un cambio en las relaciones que manejan, ya que algunas ‘tocan’ a las personas de forma significativa, logrando hacer un pequeño cambio en ellos, razón por la cual es necesario tener un acercamiento constante con todos.

Dado que las capacitaciones realizadas estuvieron enfocadas mayormente al personal operativo y algunos administradores, ya que por cuestiones estratégicas se rotaba a los administradores para obtener una mayor percepción de toda la empresa, no se logró obtener mejores resultados con el personal administrativo y gerencial, ya que son ellos el ejemplo y el modelo a seguir para dar lo mejor de sí y tener de esta forma un sentido de pertenencia más arraigado.

## Recomendaciones

El clima laboral depende mucho de las relaciones interpersonales que se maneja en la empresa, así que se debería trabajar más con los integrantes de cada sección, en la integración y comunicación,

ya que muchas veces existen malos entendidos que pueden llevar a extremos, renuncias, peleas, creación de rumores que llegan a afectar la vida laboral y social del personal.

De igual forma, trabajar más a fondo la comunicación, base para el trabajo en equipo; sin ella se puede ver la desorganización en la empresa y por ello también se ve afectada la estabilidad del personal, creando con ello grupos que perturban el crecimiento de la empresa y de las personas que están a su alrededor.

Por último, trabajar con el compromiso de los líderes de la organización, ya que son ellos el ejemplo, el modelo a seguir de los colaboradores; si ellos no llevan a cabo los procesos de forma correcta, el personal tampoco acatará los consejos o procedimientos para llevar un mejor control tanto del personal como de la empresa.

### Referencias

Abello, A. y Lozano, D. (2013). *Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral* (Trabajo de Grado). Universidad del Rosario. Bogotá. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4693/20888400-2013.pdf>

Aguilar, V., Cruz, D. y Jiménez, D. (2007). *Bienestar social laboral desde la perspectiva de Calidad de vida a partir de la producción escrita y la percepción de docentes especialistas. Periodo 1995-2005 en Bogotá D.C. Estado del Arte* (Trabajo de Grado). Universidad de La Salle. Bogotá. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Lau, D. y Liden, R. (2008). Antecedents of coworkers trust: leaders' blessings. *The Journal of applied psychology* 93(5).

Maquín, A., Aguirre, D. y Cabrera, N. (2015). Consecuencias en las Relaciones Interpersonales que genera la primera experiencia laboral. Recuperado de [http://www.enfermeria.fcm.unc.edu.ar/biblioteca/tesis/maquin\\_melgarejo\\_andrea.pdf](http://www.enfermeria.fcm.unc.edu.ar/biblioteca/tesis/maquin_melgarejo_andrea.pdf)

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Rosarista.

Merlano, S. (2011). *Conflictos en el campo laboral. Estrategias para manejarlo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/11/sm.htm>

Pinilla, A. (1972). *Relaciones humanas y laborales en la empresa*. Barcelona, España: Editorial Técnicos Asociados S.A.

Rojo, C., Rodríguez, J., Santos, J. y Silva, M. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Recuperado de <http://www.paraninfo.es/catalogo/9788428331692/las-relaciones-humanas-en-la-empresa>

Soria, V. (2004). *Relaciones humanas*. México: Editorial Limusa.

Vinyamata, E. (2001). *Conflictología: Teoría y Práctica en Resolución de conflictos*. Barcelona, España: Editorial Ariel.



Fuente: pixabay.