



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PAPEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÉXITO EMPRESARIAL

Florely Mayerling Rivas Meneses 
florelly0904@gmail.com
Universidad Arturo Michelena. San Diego, Venezuela

Daniela Betzabeth García Blau 
danielabetzabeth20@gmail.com
Universidad Arturo Michelena. San Diego, Venezuela

Raúl Antonio Ramírez Benítez 
danielabetzabeth20@gmail.com
Universidad Arturo Michelena. San Diego, Venezuela

Glevys Oriana Rojas Rodríguez 
orirojasrodriguez@gmail.com
Universidad Arturo Michelena. San Diego, Venezuela


RESUMEN


En el presente trabajo de investigación realizado en Venezuela se aborda el área de la gestión de recursos humanos que guarda relación con el clima organizacional de las empresas. La centralidad es develar la importancia del clima laboral en el éxito institucional. La investigación es una revisión documental, de la cual se extrajeron los principales rasgos y planteamientos de esta temática. El documento consta: Primero, aspectos históricos de la gestión recursos humanos. Segundo, gestión de recursos humanos. Tercero, clima organizacional. Por último, impacto del clima organizacional en la productividad.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos, clima organizacional, empresas.

Recibido: 23/07/2024 Aceptado: 01/09/2024

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN BUSINESS SUCCES

Florely Mayerling Rivas Meneses 
florelly0904@gmail.com
Universidad Arturo Michelena. San Diego, Venezuela

Daniela Betzabeth García Blau 
danielabetzabeth20@gmail.com
Universidad Arturo Michelena. San Diego, Venezuela

Raúl Antonio Ramírez Benítez 
danielabetzabeth20@gmail.com
Universidad Arturo Michelena. San Diego, Venezuela

Glevys Oriana Rojas Rodríguez 
orirojasrodriguez@gmail.com
Universidad Arturo Michelena. San Diego, Venezuela

SUMMARY

In this research work carried out in Venezuela, the area of human resources management that is related to the organizational climate of companies is addressed. The centrality is to reveal the importance of the work environment in institutional success. The research is a documentary review, from which the main features and approaches of this topic were extracted. The document consists: First, historical aspects of human resources management. Second, human resources management. Third, Organizational climate. Some theoretical references. Finally, impact of organizational climate on productivity.

Keywords: Human resource management, organizational climate, companies.

Received: 23/07/2024 Accepted: 01/09/2024

Introducción

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal.

De este modo, las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones. El contexto de la administración de recursos humanos lo representan la estrecha interdependencia de las organizaciones y las personas. Tanto las organizaciones como las personas varían enormemente. La relación entre ambas, que antes se consideró conflictiva, hoy se basa en una solución del tipo ganar-ganar. Cada una de las partes tiene sus objetivos: objetivos de la organización y objetivos de los individuos. La administración de recursos humanos depende de la mentalidad que predomine en la organización.

Por consiguiente, en la era del conocimiento las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales (los aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (los aspectos estáticos) que entrelazan a la organización.

Las organizaciones como configuración básica de la sociedad se remontan a los orígenes de nuestra civilización y, en consecuencia, resulta imposible señalar el origen de las primeras técnicas de gestión de recursos humanos. Téngase presente que la existencia de este campo de estudio es una condición básica para el desarrollo de la humanidad. Ninguna civilización puede prescindir de los procesos de división del trabajo y posterior especialización en determinadas labores, sin renunciar al progreso. Por

tanto, estamos ante un campo de estudio que, sin ser tratado de forma científica hasta hace relativamente poco tiempo, ha sido, es y será factor clave para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general.

A menudo se escucha y se lee que nos encontramos en procesos de cambios continuos; que las personas deben hacerse flexibles y fluir con el devenir; las organizaciones, en general, se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios efectuados en el entorno o por necesidades de cambio. Cuando se hace referencia al cambio, se piensa inmediatamente en “dejar de ser esto para ser aquello”. (Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui, 2006, p. 233).

Una gerencia exitosa significa que sus trabajadores están identificados con las políticas, procedimientos, normas y visión de la empresa en donde presta sus servicios, por lo tanto, debe avalar constantemente un buen comportamiento organizacional, manifestado en un clima de logros, armonía, productividad y rendimiento.

Aspectos históricos de la gestión recursos humanos

La historia ha planteado retos importantes a la gestión de los recursos humanos en las relaciones de trabajo, los cuales ha debido superar para ir adaptándose a las necesidades y expectativas de los actores que componen el sistema y a las modalidades que ha venido asumiendo el modelo productivo capitalista. Los actores, como parte integrante y viviente del sistema, padecen las ventajas y desventajas de tales negociaciones, pues ante el neoliberalismo imperante en nuestros tiempos, el capital siempre ejerce su predominio al momento de determinar las condiciones en las cuales los trabajadores se incorporan en el sistema, pues se entiende que el capital es la base de la producción y por tanto del trabajo. (Aranguren A., 2006, p.114).

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, como una reacción al enfoque de eficiencia de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización. (Acosta, 2008, p. 82).

Haciendo un análisis de las referencias anteriores podemos acentuar que la Gestión de los Recursos Humanos supone tener hoy dos dimensiones; por un lado, la manera creciente manifestada en las ciencias bien sea las naturales y/o sociales, y por otro lado, los conjuntos sociales o físicos, en ambas dimensiones se reconocen una serie de coincidencias estructurales y conceptuales, que hacen pensar en la posibilidad de acceder a los factores que determinan la evolución y el estudio de los recursos humanos a través de una forma organizada de pensamiento y de acción, que permite a las personas que llevan la Gestión de los Recursos Humanos a incidir sobre una gran cantidad de factores que determinan e influyen en el comportamiento individual y social de las personas en las organizaciones. (Camejo y Cejas, 2009, p. 4-5)

En esta perspectiva resulta claro acentuar que las organizaciones en épocas transitadas concibieron a los recursos humanos como un factor que solo ejecutaba su actividad de trabajo con el único propósito de lograr solo estímulos económicos y rentables, esta concepción dejaba ver, que las personas y las organizaciones, vivan separadas rígidamente, con cerradas fronteras y trincheras abiertas, provocándose así un amplio resquebrajamiento entre los objetivos organizacionales e individuales. Bajo este argumento y motivado al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, así como de la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades humanas, se hizo inevitable

desarrollar una actividad administrativa que disminuyera el conflicto entre los objetivos organizacionales e individuales obteniendo así una relación estrecha que traslade a la sinergia de los esfuerzos organizacionales y esfuerzos individuales para el trabajo conjunto. (Camejo y Cejas, 2009, p.5)

El enfoque actual de gestión humana asume el diseño de un sistema integrado de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas que asegure la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales. De lo anterior, se destacan actividades clave como el inventario de personal, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, los planes de comunicación, los planes de formación y de carrera, los estudios de clima y motivación, la organización del trabajo, la ergonomía, el análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, la planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, los sistemas de compensación, la estimulación psicosocial y la auditoría. (Macías Gelabert y Aguilera Martínez, 2012, p. 136).

Gestión de recursos humanos

Son muchas las definiciones que han emitido diferentes autores al respecto y en el presente artículo anunciaremos algunas:

Gestión de Recursos Humanos significa planificar a los empleados idóneos con las cualificaciones idóneas en el momento justo y en el lugar adecuado. La gestión de recursos humanos, como el principal activo de las organizaciones, puede definirse como una inversión en las personas para obtener la máxima productividad individual y organizacional. (Acosta, 2008, p. 83).

La gestión de Recursos Humanos estratégicamente se considera como una de las áreas fundamentales para el fortalecimiento de la competitividad organizacional. Ya que la base primordial de sus objetivos es el trabajador, por lo tanto, si queremos posicionarnos como una de las mejores empresas a nivel de mercado, es necesario que Recursos Humanos ejerza aquella estrategia basada en el mejoramiento de actitud, comunicación, beneficios, motivación, compromiso u otras, a cada cliente interno de la organización. (Canales Barahona, 2009, p.27).

La gestión de recursos humanos aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. (Acosta, 2008, p. 82-83).

En términos sencillos, se puede definir la gestión de recursos humanos, como aquella que limita los procesos por los cuales las empresas o instituciones organizan, planifican y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización, y así cumplir con los objetivos de la empresa. Para que exista una adecuada gestión de recursos humanos es importante que la misma se realice apegada a los valores éticos.

Clima organizacional. Algunos referentes teóricos

El interés por el clima organizacional se puede señalar que inicia desde que se despierta la importancia de mostrar la relevancia del ser humano en las organizaciones, es decir, con el enfoque humanista, el cual promueve una revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea por parte de la administración científica y en la estructura organizacional por parte de la teoría clásica de la administración ahora se ve en las personas que trabajan o participan en las organizaciones

en el enfoque humanista, la preocupación por la máquina y el método de trabajo por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales se da la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social de los aspectos técnicos y formales se pasan a los aspectos psicológicos y sociológicos. (Esquivel Hernández, Martínez Prats y Silva Hernández, 2020, p. 68-69).

El enfoque humanístico aparece con la teoría de la relación humana en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales. El clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos. (Rodríguez, 2016, p. 6).

Es importante destacar que para el desarrollo de la organización y de los procesos de mejora continua, se debe considerar al capital humano, que de acuerdo a sus aptitudes y actitudes, permiten establecer las condiciones para la organización, lo cual necesita programaciones en el cumplimiento de los objetivos, de ahí la importancia de generar un clima organizacional sano; de otra manera, si el clima organizacional es negativo generará situaciones psicosociales negativas tales como: Ansiedad, miedo, angustia, estrés, incertidumbre; este cúmulo de sentimientos son detonantes de problemas de comunicación al interior de la organización, así como un bajo rendimiento y conflictos laborales. (Castañeda Hernández, Navarro Celis y Moreno Velazco, 2023, p.228).

Hablar de clima organizacional es hacer referencia a las condiciones físicas y mentales que influyen en la forma en que la gente se siente en su trabajo y por tanto determina el grado de satisfacción que una persona puede experimentar en dicho ambiente. El clima organizacional se vuelve un esquema compartido de creencias y estructuras sistémicas de control, los cuales, al interactuar, establecen la

función del comportamiento de los individuos, así como, la interacción a partir de su contexto y su relación con el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, así como la participación, que influyen en el grado de satisfacción que percibe el empleado dentro de la organización. (Castañeda Hernández, Navarro Celis y Moreno Velazco, 2023, p.228).

El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basada estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación lo cual ratifica que la forma de comportarse en un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino en la forma que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. (Esquivel Hernández, Martínez Prats y Silva Hernández, 2020, p. 71).

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (García Solarte, 2009, p. 45). Y resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. (Segredo Pérez, 2013, p. 389).

Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un

determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúan en forma sistémica. (Segredo Pérez, 2013, p. 388).

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (Sandoval-Caraveo, 2004, p. 83).

Además, el liderazgo es uno de los pilares importantes de la organización, así como también lo es la comunicación, la asertividad que se tiene al momento de girar instrucciones es esencial para el fortalecimiento del proceso comunicativo; tanto el emisor como el receptor deben percibir lo mismo, desarrollando entre los miembros de la organización una interacción dinámica, accesible para fortalecer los lazos de confianza; tener una comunicación asertiva, permite mejorar las habilidades sociales para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. (Castañeda Hernández, Navarro Celis y Moreno Velazco, 2023, p.229).

Partiendo de estas premisas, el clima organizacional es un elemento fundamental para el desarrollo de una organización, elemento que no debe subestimarse y por ello debe ser evaluado, debido a que es un factor determinante que influye en la operatividad, productividad y economía de la organización.

Impacto del clima organizacional en la productividad

Como bien ya se ha expuesto anteriormente, el clima organizacional juega un papel importante en el desarrollo de las funciones de los empleados en la jornada laboral. Por lo que resulta, importante investigar que tanto puede influir de manera positiva o negativa en una organización.

Al hacer una evaluación exhaustiva sobre las teorías referentes a la gestión de recursos humanos en el ámbito del clima organizacional se puede evidenciar diferentes criterios de los autores en relación a este tema, que parten desde la motivación laboral hasta el impacto del clima organizacional.

La motivación laboral se valora como la noción de influjo bilateral, es decir, la coexistencia de factores intrínsecos y extrínsecos que determinan la disposición de los individuos en el trabajo. En este sentido, es fundamental establecer los aspectos que pudieran erigirse como óbices para que la motivación se catalice de manera positiva en el trabajo. (Montserrat y Delgado de Smith, 2021, p.470).

Por consiguiente un empleado motivado brindará a la empresa un mejor desempeño, desarrollará sentido de pertenencia, fidelidad a lo que hace, reflejando como consecuencia beneficios tanto para la empresa como para los empleados concluyendo que el comportamiento de un empleado en la organización, depende de los factores motivacionales que se apliquen a fin de satisfacer sus necesidades básicas como son las buenas relaciones laborales, la satisfacción laboral, clima laboral positivo y los resultados de la satisfacción laboral. (Peña Rivas y Villón Perrero, 2018, p.170).

Una vez planteada la definición de motivación laboral por estos autores, se puede indicar su gran impacto en el desarrollo del clima laboral, ya que la motivación que tenga el individuo se verá relacionada con el clima laboral en el cual desempeñe sus funciones, si el mismo está en un clima hostil su productividad y motivación estará por debajo de su proyección, mientras que un clima adecuado y ameno de la mano con una motivación considerable podrá cumplir con las metas establecidas con mayor facilidad. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

Al hablar de impacto sobre las empresas producto al clima organizacional, es importante mencionar que existe una gran vertiente que es la satisfacción laboral, que es importante diferenciarla para no confundir ambos conceptos ya que se relacionan una de la otra, la satisfacción laboral es importante en el estudio del comportamiento organizacional porque la mayoría de los trabajadores constituye un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal. Asimismo, la satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas con un gran número de indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, bajas, rotación, rendimiento, etc. (Chiang, Martin y Núñez, 2010, p.153).

En líneas generales, se puede deducir que la satisfacción laboral influye directamente en el aspecto psicológico del individuo y esto conllevará acciones que influirán en el desempeño efectivo de las actividades del individuo. Es por ello, que es importante establecer la importancia de un clima laboral acorde a las necesidades de la empresa y del trabajador, debido a que será una de las garantías que beneficiará los altos niveles de productividad.

Surge un término importante Productividad, pero, ¿cómo un ambiente organizacional puede influir ferozmente en la economía de la empresa, atentando contra lo más importante de ella como lo es la productividad?, pues, muy fácil para entender el impacto de clima laboral es necesario comprender la correlación entre el clima laboral y la productividad, es esencial para implementar estrategias que fomenten un entorno de trabajo saludable. La productividad laboral es un mecanismo útil para alcanzar una mayor competitividad empresarial, que, ligado al modelo de educación, la formación de emprendedores, la cultura organizacional hace que haya un incremento de los niveles de servicio que influirá en la organización. (Prada, Rueda y Ocampo, 2020, p.60).

Para cualquier empresa bien sea del ramo público o privado, es importante que el gerente de cada área logre evidenciar y diagnosticar el clima laboral que tiene entre sus trabajadores, aplicar técnicas y

estrategias que ayuden y fomenten un buen clima laboral. Existen mecanismos que logran medir de forma exacta y concreta varios aspectos del clima organizacional, que permiten diagnosticar al empleador el área que deben abordar para mejorar.

La relevancia de un excelente clima organizacional para la productividad laboral, no es solo para que haya una buena gestión organizacional, sino para aumentar la eficiencia y eficacia por parte de cada uno de los trabajadores, formando esto un buen clima organizacional y aumentando la competitividad de la organización. (Ortiz Campillo et.al. 2019, p.188).

Ahora bien, una vez establecida la relevancia, definición del clima laboral y los factores que atentan contra la productividad, es propicio mencionar que existen mecanismos y técnicas que sirven para evaluar el clima organizacional, los instrumentos de clima organizacional son reconocidos como herramientas de trabajo para el accionar de los equipos de dirección en su gestión. La importancia de la información que aporta estos estudios radica en que proporciona insumos a los equipos de dirección para que, de forma coordinada, oportuna y planificada diseñen estrategias de cambios encaminadas a revertir la situación identificada y estimular el desarrollo en las organizaciones. (Segredo Perez, Perez Piñero, Lopez Puig, 2015, p.604-605).

Estos instrumentos conllevan una validación de suma importancia para las instituciones que consideran y reconocen la influencia de un buen clima laboral para su beneficio, es por ellos que a nivel internacional se constatan diferentes formas de estudiar el clima organizacional. En el mundo empresarial existen múltiples modelos planteados para medir el clima organizacional, todas estas propuestas tienen como fin, lograr el desarrollo de una investigación más efectiva para realizar recomendaciones pertinentes que puedan servir como un elemento referencial en cada institución. (Segredo Perez, Perez Piñero, Lopez Puig, 2015, p.605).

Es importante mencionar que no es solo aplicar el instrumento de validación, sino también evaluar los resultados que aportan información adecuada que pueden prevenir el quebranto del clima laboral.

Reflexiones finales

1.- La importancia histórica de la gestión de recursos humanos, ha conllevado al desarrollo de infinidad de estudios sobre el tema, lo que ha generado debates entre los autores con el pasar de los años, convirtiéndose en necesario el incluir el clima organizacional como un factor importante en las políticas institucionales, no debe ser un tema subestimado ni mucho menos olvidado por las corporaciones que deseen tener éxito en sus actividades.

2.- La gestión de recursos humanos cumple una función invaluable en el desarrollo de las actividades diarias de la organización es por ello, que deben instruir y fomentar entre los trabajadores la importancia de un buen clima laboral, basado en el respeto y la educación.

3.- El clima organizacional merece ser evaluado y fortalecido, ofreciendo capacitaciones, cursos, talleres, charlas, donde se explique el clima organizacional y su influencia en la productividad. Actividades que deben hacerse periódicamente.

4.- Es necesario aplicar instrumentos que permitan diagnosticar de forma inmediata aquellos factores que estén produciendo un impacto desfavorable para el desarrollo de la productividad de la empresa, factores que atenten contra la motivación y satisfacción laboral del individuo, y una vez tener establecido el diagnóstico tomar acciones eficaces que ayuden a subsanar y conllevar un buen clima laboral.

Referencias bibliográficas

Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 1(2), 79-100.

Aranguren A, W. (2006). Gestión de recursos humanos y globalización. *Visión Gerencial*, (2), 113-121.

Camejo, A. y Cejas, M. (2009) Responsabilidad Social: Factor Clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones Del Siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 21 (1), 1-17.

Canales Barahona, L. (2009). Endomarketing y la Gestión de Recursos Humanos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 2(5), 24-32.

Castañeda Hernández, G, Navarro Celis, F, y Moreno Velazco, F. (2023). Validación de instrumento sobre percepción del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(7), 226-237.

Chiang Vega, M, Martín Rodrigo, M y Núñez Partido, A. (2010). Relación el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Universidad Pontificia Comillas*.

Esquivel Hernández, J, Martínez Prats, G, y Silva Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista ciencias de la documentación*, 6(2), 66-77.

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.

Macias Gelabert, C. y Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*. 28(123), 133-148.

Montserrat, J. y Delgado de Smith, Y. (2021). Motivación y trabajo en el contexto post covid-19. Caso venezolano. *Revista Arjé*, 15 (29), 463-479.

Ortiz Campillo, L, Ortiz Ospino, L, Coronell Cuadrado, R y Orozco Acosta, E (2019), Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional, *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14 (2), 188-194.

Peña Rivas, H y Villon Perero, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3 (7), 177-192.

Pérez de Maldonado, I, Maldonado Pérez, M y Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*. 21(2), 231-248.

Prada, R, Rueda, M y Ocampo, P (2020), Clima de trabajo y su relación en la productividad de empresas de tecnología. *Revista espacios*, 41(45), 57-75.

Sandoval-Caraveo, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 4(27), 83-88.

Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

Segredo Perez, A, Perez Piñero, J, Lopez Puig, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 603-619.