

EL SER HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

(*BEING SMOKING IN SMART ORGANIZATIONS*)

Israel Jesús Calanche Aguirre

MSc. Gerencia en Pública (UNELLEZ VIPI), Licenciado en Administración (UNELLEZ TINAQUILLO). Docente Asistente de la UNELLEZ-Tinaquillo, Cojedes. Jefe de Subprograma Contaduría Pública (UNELLEZ Programa Académico Núcleo TINAQUILLO)

Israelcalancheunellez@gmail.com

Francis Paola Vargas Quiroz

MSc. Gerencia en Pública (UNELLEZ VIPI), Licenciada en Educación Mención Castellano y Literatura (UNELLEZ TINAQUILLO). Docente Asistente de la UNELLEZ-Tinaquillo, Cojedes. Jefe de Subprograma Turismo Agroecológico (UNELLEZ Programa Académico Núcleo TINAQUILLO).

Francisjoss10@gmail.com

Autor de correspondencia: Israel Calanche. E-mail: Israelcalancheunellez@gmail.com

Recibido: 28/03/2022 **Admitido:** 29/05/2022

RESUMEN

La formación, aprendizaje continuo y mutuo del recurso humano en tiempos de la era postcapitalista tiene un papel fundamental de productividad y efectividad de las organizaciones, permitiendo que éstas sean eficaces, razón por la cual se hace necesario desarrollar al personal obviamente haciendo referencia al conocimiento. La formación de recursos humanos altamente competitivos nunca antes había tenido una posición tan importante como la que tiene en los actuales momentos. Es decir en las empresas exitosas con a nivel mundial es la vanguardia. De igual forma en los países desarrollados el recurso humano es una ventaja competitiva. En efecto, el recurso económico pasa a un segundo plano de la sociedad industrial, pero en la nueva sociedad de la información toma el primer lugar el conocimiento, en consecuencia la formación de recursos humanos es la clave de la competitividad y, el desempleo no es sólo consecuencia de la crisis económica sino de los cambios radicales que produce el conocimiento, el saber, el aprendizaje, como fuente de poder, teniendo presente que somos seres en permanentes transformaciones por ser individuos con capacidades de razonar, por razones de naturaleza y particularidades biológicas, emocionales y de estado particular e interpretaciones propias.

Palabras Clave: Recurso humano, saber, aprendizaje, conocimiento, transformaciones.

ABSTRACT

The training, continuous and mutual learning of human resources in times of the post-capitalist era plays a fundamental role in the productivity and effectiveness of organizations, allowing them to be effective, which is why it is necessary to develop staff obviously referring to knowledge. The training of highly competitive human resources has never before had such an important position as it does today. In other words, in successful companies with worldwide it is the vanguard. Similarly in developed countries, human resources are a competitive advantage. In effect, the economic resource goes to the background of industrial society, but in the new information society knowledge takes first place, consequently the training of human resources is the key to competitiveness and, unemployment is not only a consequence of the economic crisis but of the radical changes produced by knowledge, knowledge, learning, as a source of power, bearing in mind that we are beings in permanent transformations because we are individuals with the ability to reason, for reasons of nature and biological peculiarities, emotional and of particular state and own interpretations.

Keywords: Human resource, knowing, learning, knowledge, transformations.

INTRODUCCIÓN

La productividad y efectividad en los momentos actuales son herramientas que permiten a las organizaciones ser eficaces. Desde ésta perspectiva, la creciente influencia de los resultados de la ciencia en su interacción recíproca con la tecnología y el cambiante ritmo de las exigencias sociales que impactan al mundo del trabajo, aceleran la necesidad de que los recursos humanos requieren de una transformación para así asumir nuevas demandas de formación, aprendizaje y socialización orientadas a lograr mejores resultados. Desde éste contexto, resulta cada vez un mayor reto priorizar y asignar esquemas enfocados al logro de un mejoramiento de la organización y el desempeño del recurso humano que atienda los objetivos propuestos de la institución y que forme parte activa de su desarrollo técnico, productivo y social, desde ésta perspectiva.

Frente a ésta globalización que vivimos se hace necesaria la transición de las organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes; sabiendo que en ésta era postcapitalista para tener éxito, para salir adelante, ya no depende en el capital, en la tecnología, sino en el conocimiento del trabajador, en su capacidad de integrarse, de trabajar en equipo, en no manifestar resistencia a los cambios. Sin éste recurso, las máquinas, por

avanzadas y sofisticadas que sean, son improductivas.

Los seres humanos inteligentes, forman organizaciones inteligentes; es la meta es la transición a alcanzar.

DESARROLLO ARGUMENTAL

El ser humano en las organizaciones inteligentes

Vivimos tiempos complejos donde la globalización se presenta frente a una nueva generación que pudiera llamarse postcapitalista, donde se habla de efectividad, de trabajo en equipo, de aprendizaje mutuo haciendo una transición entre los esquemas tradicionales y los nuevos sistemas de Gestión de la administración y enfoques modernos de la gerencia, razón por la cual surge una nueva herramienta necesaria para competir, para tener éxito, para alcanzar el desarrollo de las organizaciones y que no radica en el capital, en la tecnología, sino en el conocimiento del trabajador, sin éste, las máquinas, por avanzadas y sofisticadas que sean, son improductivas. Ahora bien, para que exista un verdadero desarrollo de personal, será necesaria la búsqueda del aprendizaje continuo que nos llevará al aprendizaje organizacional, a conocer la organización inteligente, en describir el conocimiento como fuente de desarrollo individual y la influencia que éste ejerce en las organizaciones por cuanto no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

El acontecimiento más importante ha sido el nacimiento de un nuevo sistema para crear riquezas que no se basa ya en la fuerza, sino en la mente.

Por lo tanto (Drucker, 2002) sostiene que:

La sociedad futura será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa. Sus tres características principales serán: Ausencia de fronteras, porque el conocimiento viaja aun con menos esfuerzo que el dinero. Movilidad ascendente, disponible para todos en virtud de educación formal fácil de adquirir. Potencial de fracaso tanto como de éxito. (p. 227).

Es por ésta razón que el conocimiento organizacional se transformará en capital intelectual, enmarcado en el desempeño de la gestión del talento humano para concordar las organizaciones inteligentes, teniendo presente que el conocimiento es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón el mundo que lo rodea o en el que se desenvuelve y la percepción que cada uno de nuestros sentidos tiene del mundo que nos rodea, lo que permite al ser humano realizar representaciones gráficas en su mente, que posteriormente serán analizadas mediante el entendimiento, para luego llegar a la razón.

En éste sentido (Senge, 1990) menciona que; “Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla”. Del mismo modo Senge (ob. cit.) sustenta que; “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.” De allí pues que diseñar proponer y construir organizaciones inteligentes pasa no solo por un trabajo individual sino también por un esfuerzo colectivo.

Por lo que se puede decir que el capital humano es en sí mismo la mejor estrategia o herramienta que puede tener una organización inteligente para obtener el rendimiento, efectividad, productividad y logro de los objetivos y metas propuestos, mediante el modo de gestionar eficientemente ese capital, enfocándose en la capacitación y mejoramiento de su personal, en el desarrollo de competencias, realizando las evaluaciones, tomando en consideración las mismas, desarrollando al hombre, fomentando crecimiento de equipos de alto desempeño mediante liderazgos y utilizando técnicas que permitan que el capital humano ejecute sus funciones y logre sus objetivos, realizando los mismos con un plus, un adicional o un valor agregado a la gestión que desempeña. De allí la relevancia del conocimiento y su influencia en las organizaciones, que

lógicamente son conformadas por seres humanos que interactúan entre sí y van transmitiendo el conocimiento de persona a persona, así se inicia el conocimiento organizacional, mediante naturales actos de comunicación entre las personas que conforman la organización.

Seguidamente es necesario mencionar las disciplinas de las organizaciones inteligentes de aprendizaje según, Senge (ob. cit.) a saber; “El pensamiento sistémico; La construcción de una visión compartida; El dominio personal; Los modelos mentales; El aprendizaje en equipo.” Razón por la cual el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Indiscutiblemente, éste perfil de recurso humano necesariamente tiene que estar alineado con la visión, misión y valores de la organización, y éste es uno de los puntos en los cuales se fundamenta un buen programa estratégico, que esté acorde a la visión de la organización, que sea real, medible, alcanzable y sobretodo que el capital humano se vea involucrado con el diseño y estructuración del mismo.

En éste orden de ideas las organizaciones deben ofertar adecuados espacios laborales, en el que se trate a las personas como adultos y se proporcionen posibilidades de realización y seguridad en el empleo y con ello generar que los seres humanos ejecuten trabajos y funciones de calidad al sentirse seres de calidad, con valores

de convicción dándole importancia a las personas como individuos; ser los mejores, la necesidad de ofrecer una calidad y un servicio superior: la importancia que tienen los detalles de ejecución, los componentes esenciales de un trabajo bien hecho, la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores. Es de ésta manera como las empresas sobresalientes difunden sus sistemas de valores a través de la personalidad de sus líderes, quienes inculcan directamente los valores mediante hechos.

Es así como en las organizaciones inteligentes se expanden técnicas individuales que contrarrestan la tendencia normal al unanimismo y la inercia, mediante una amplia gama de dispositivos de actuación que simplifican sus sistemas y fomentan una inquietud organizativa, adoptando los mecanismos organizativos que se ocupan de los problemas a través de una amplia red de comunicaciones informales y abiertas, así como del empleo de grupos operativos. Es por ésta razón que (Drucker, 2003:65) sostiene que; “En la nueva sociedad, que ya está aquí (sociedad postcapitalista) se puede asegurar que el que tenga algún conocimiento tendrá que adquirir nuevos conocimientos cada cuatro o cinco años, o pena de quedarse obsoleto.” Lo mismo sucede con las organizaciones, estas no pueden ser “Inteligentes” en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente: siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor. Ahora bien,

(Espinoza, 2011:9) “al hablar de Seres humanos inteligentes forman Organizaciones Inteligentes hace mención a cuatro reinterpretaciones básicas”.

Cuatro reinterpretaciones básicas

1. Somos seres en permanente transformación y todo está en constante cambio.
2. Los seres humanos adoptan sus identidades a partir de sus acciones.
3. Los seres humanos pueden razonar por particularidades biológicas, emociones y el estado particular.
4. No tenemos acceso a la verdadera naturaleza de las cosas, solo a nuestras interpretaciones y convivencia humana distinta.

Toma de conciencia

Dentro de las actitudes automáticas del ser humano sobre su apreciación de la realidad se debe distinguir lo que es causalidad y casualidad. Son nuestros actos que determinaran las consecuencias de las acciones influenciados por cualidades actitudinales sin consecuencias subjetivas y poco racionales.

Es por ello que ser conscientes implica que debemos percatarnos de los valores éticos y morales que se encuentran en nuestras conductas. Los seres humanos tenemos poca capacidad para procesar la información de manera simultánea.

Ser responsable

La responsabilidad estará vinculada al grado de consciencia que pueda poseer el individuo con respecto a su accionar y sus características actitudinales. Por lo que (Kofman, 2001) afirma que:

La única libertad que tiene el ser humano es la de elegir el comportamiento, dadas las circunstancias que le tocan vivir. Este libre albedrío tiene su costo: la responsabilidad. La obligación social de responder por el comportamiento que elegimos. La responsabilidad incondicional viene de la consciencia de que al elegir un comportamiento u opción, no elegimos todas las demás opciones o comportamientos posibles. Así pues, respondemos por el comportamiento elegido y por todas las demás opciones que desechamos cuando elegimos esa opción particular.

Ser responsable es una ventaja altamente favorable para el proceso de construir organizaciones inteligentes ligadas secuencialmente con un conjunto de normas valores y éticas obtenidas por el ser humano durante su formación evolutiva de crecimiento físico y educativo.

Volverse Aprendiz

El volverse aprendiz está relacionado con aprender cosas diferentes y a su vez hacer cosas diferentes (modificar el tipo de personas que somos) por ésta razón es aquí que la persona

diseña esos comportamientos diferentes sigue siendo la misma clase de persona; así que, aunque el comportamiento es diferente, el diseñador, y por tanto el tipo de comportamiento nuevo, es el mismo. Por lo tanto el modelo alternativo de las organizaciones inteligentes es el aprendizaje mutuo. El volverse aprendiz es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño dentro de la organización. Por lo que (Chiavenato, 2002:146) plantean lo siguiente:

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

De allí pues que en toda organización sea de gran relevancia el óptimo funcionamiento de sus procesos y el efectivo aprendizaje que garantice la productividad de la misma y a su vez la vinculación con sus trabajadores que conozcan sus objetivos y metas de la entidad de trabajo y así estos se sientan identificados con la institución en pro de obtener mejores resultados y estos puedan relacionarse para llevar a cabo las

tareas sin que repercutan en las relaciones interpersonales.

Ser respetuoso

Cuando se pretende crear o diseñar organización inteligentes ser respetuoso es una cualidad o competencia grupal o colectiva que debe tener todo el grupo de personas que van a integrar o conformar dicha organización. Sabiendo que nosotros no somos dueño de la verdad absoluta cuando estos juicios son consensados toman validez para el grupo social que lo consensó. El problema estriba en que los seres humanos, particularmente en las organizaciones en donde hay relaciones de autoridad y poder, damos por hecho nuestros juicios, que son válidos para nosotros mismos, son válidos para cualquier persona. De manera que si nuestro interlocutor no coincide con nuestros juicios, nosotros automáticamente lo calificamos de equivocado, confundido, ignorante. Al hacer esto imponemos al otro nuestro criterio y ahí es donde se pierde el respeto. En éste sentido al hablar de autoridad, Chiavenato (2007:263) hace referencia a; “Autoridad significa el poder institucionalizado y oficializado que depende de legitimidad” por lo que ser respetuoso dentro de la organización inteligente garantiza un efectivo comportamiento organizacional, por su parte Chiavenato (ob. cit.) menciona que:

Conducta organizacional es el estudio de la dinámica de las organizaciones y como los grupos e individuos se

comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria. Por ser sistema cooperativo racional, la organización únicamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con la finalidad de alcanzar algo que individualmente jamás conseguirían. Por esa razón, la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y jerarquía. De la misma forma que una organización tiene expectativas sobre sus participantes en relación con sus actividades, talentos y potencial de desarrollo, también los participantes tienen sus expectativas en relación con la organización. Las personas ingresan y se hacen parte de la organización para obtener satisfacción de sus necesidades personales por medio de su participación en ella. Para obtener esas satisfacciones, las personas están dispuestas a hacer inversiones personales en la organización o en incurrir en ciertos costos.

En este orden de ideas es necesario tener presente que ser respetuoso dentro de las organizaciones inteligentes se hace necesario tener presente que no es solo la expresión y manifestación de un valor ético sino que debe prevalecer el hecho constante del aprendizaje mutuo.

Tener palabra

Tener palabra es un acto del ser humano que va más allá de la garantía de poseer responsabilidad, es la característica o cualidad de mayor relevancia cuando construimos organizaciones inteligentes, de manera tal que Kofman (ob. cit.) menciona que:

El cumplimiento o no de nuestra palabra afecta a tres niveles, asevera, a nivel de tarea, a nivel de relación y a nivel de identidad. Si cumplo mi palabra la tarea se logra, la relación se mantiene y mi identidad está intacta (y bien calificada). Si no cumplo mi palabra, la tarea no se cumple, la relación con el acreedor de mi promesa se daña y mi imagen pública queda afectada. El cumplir la palabra es una condición indispensable para poder participar en futuros proyectos. Una persona que no cumple su palabra, es tachada de la lista de candidatos a participar en proyectos colectivos.

Es así como las empresas se verán beneficiadas por el potencial que tienen los empleados y por consiguiente se va tener en la organización mejor información y compromiso en el cumplimiento de las funciones dentro de la misma y con ello un óptimo clima organizacional por lo que (Gibson y Col. 2001:86), conceptualizan al clima organizacional como: “Un grupo de características, que describen una organización y

que las distinguen de otras. Estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización”. De allí pues que se debe cuidar tal ambiente interno existente entre los miembros de una organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Tanto en la vida cotidiana como en el campo laboral, la motivación enmarcara el desempeño del trabajador, sea de manera positiva o negativa. Razón por la cual (Vargas, 2014:106) determina qué:

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia motivacional laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan.

Igualmente, (Rodríguez, 2005:48) “Establece que la motivación laboral es fundamental en el clima organizacional busca que el personal permita identificar, organizar, valorar las decisiones y manejar un cambio más eficiente e incrementar la satisfacción de los usuarios”. Por lo tanto, es necesario que las instituciones mantengan un óptimo clima organizacional orientado en mejorar la efectividad laboral de los empleados para que no se generen inconvenientes internos, ya que en la actualidad se están generando problemas como:

cambios inesperados por la administración, relaciones interpersonales mínimas, baja motivación y no se ofrece un servicio de calidad. La formación continua no siempre es aceptada por el trabajador, debido a la sobrecarga que implica en su jornada laboral, la falta de recompensas y/o a la representación social que asocia educación con escolarización, ya que, en innumerables casos el trabajador trata de superarse académicamente para optar a nuevos cargos y, por el contrario, ni reciben los estímulos ni mucho menos las recompensas para de esta manera conseguir sus metas.

Construyendo la realidad

Las organizaciones están rígidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten o fomentan la autonomía, la iniciativa, la innovación. Esto lo logran debido a que viven de acuerdo con sus valores. Viven para la calidad. Saben que la libertad genera responsabilidad, a la vez que sus valores están rígidamente compartidos a través de una comunicación informal intensa y una rápida retroalimentación y saben que el mundo se modifica con cada cosa que hacemos. A lo que (Espinoza, 2011:22) comenta:

El mundo no está terminado; se modifica con cada cosa que hacemos. Y no sólo los seres humanos; los animales, las fuerzas de la naturaleza, los eventos cósmicos inciden sobre este proceso de construcción. Sin embargo, sólo los seres humanos tenemos consciencia de

nuestra participación en la modificación del mundo y podemos intencionalmente llevarlo hacia una posición o hacia otra.

También hay que tener presente que para construir nuevas realidades entre las diversas dificultades que puedan presentarse tenemos que la motivación laboral influirá en el desempeño del mismo y la transformación que deseamos en la organización, por lo que (Sánchez, citado por López, 2011:2) establece que:

Actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal y más aún en organizaciones de servicio y producción, al tratarse del desempeño laboral, los cuales se orientan en lo particular a factores como excesiva carga laboral, poca motivación de los directivos hacia el personal por metas logradas, y mal ambiente de trabajo, lo que produce trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las operaciones como en el funcionamiento institucional, específicamente en el desempeño de los mismos.

Menos uno, uno, más uno

La actuación de los seres humanos en una organización, que contribuyen a lograr los objetivos de una institución está influenciado por diversas circunstancias, entre tantas, Chiavenato, (ob. cit.) considera que:

Para la administración y el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva.

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

A su vez Espinoza, (ob. cit.) lo clasifica de la manera siguiente:

Cuando nacemos y durante las primeras fases de desarrollo, los humanos somos completamente dependientes. Requerimos de nuestros padres o quienes hagan las veces de ellos para alimentarnos, vestirnos,

asearnos, etcétera. Mientras el ser humano no logra ser autosuficiente social, económica y emocionalmente, podemos hablar de un ser menos uno. Cuando el ser humano logra autonomía económica, social y emocional; pero sólo es capaz de pensar en él y satisfacerse él (aun cuando satisfacerse conlleve mantener económicamente a otras personas), entonces hablaremos de un ser uno. Finalmente encontramos personas que son autosuficientes social, económica y emocionalmente. Pero no importando su nivel de riqueza (incluso si no la tiene en absoluto) se brindan a los demás y generan bienestar constantemente para ellos mismos y para todos los que se encuentran en su área de influencia; y, en ocasiones, extienden con mucho esa área de influencia; entonces hablaremos de personas más uno.

CONSIDERACIONES FINALES

En la actualidad se hace necesaria la continua formación y la gestión de los Recursos Humanos siendo éstos criterios de suma relevancia para alcanzar una gerencia que planifique sus actividades y funciones administrativas en base al aprendizaje constante y mutuo como herramienta frente a la competitividad y los diversos procesos de cambios que estamos viviendo, por lo cual la

gerencia debe considerar la opinión de los empleados en la toma de decisiones, mantener un clima organizacional de relaciones interpersonales cordiales y abiertas en la organización, fomentando el aprendizaje individual, grupal que nos lleva al encuentro de la organización inteligente, por cuanto precisamente el desarrollo de personal coadyuva a la realización plena del trabajador y en consecuencia al desarrollo organizacional que no es otra cosa, que un proceso, para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.

Del mismo modo los gerentes de las organizaciones deben promover metas institucionales, trabajó en equipo, misión y visión estructural y formalmente definidos y con ello la organización más allá de ser inteligente será productiva, con trabajadores de rendimiento efectivo en las labores desempeñadas. Las organizaciones inteligentes, necesitan personas más uno.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia de la sociedad futura*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- _____ (2003). *Las organizaciones del Futuro*. México: McGraw-Hill.

- Espinoza, F. (2011). Diseño y Construcción de Organizaciones inteligentes.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Décima edición. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Kofman, F. (2001). Metamanagement. Ed. Granica. Volúmenes 1, 2 y 3
- Sánchez, M. 2011. Motivación como Factor Determinante en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara. Puerto Cabello, Estado Carabobo: Tesis de Grado no publicada. Universidad Nacional Experimental Politécnica De La Fuerza Armada Nacional UNEFA, Núcleo Puerto Cabello.
- Senge, P. (1990). La quinta disciplina. Ed. Granica, España.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional. Sexta Edición. México: Ediciones Alfaomega
- Vargas, 2014. El Clima Organizacional en el Desempeño de los Trabajadores de la Fundación para la Nueva Escuela (Fundaescola) del Estado Cojedes. Trabajo de grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública de la Universidad de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. UNELLEZ-Cojedes