

Clima laboral en una IPS de baja complejidad de la ciudad de Medellín, durante el periodo 2021

Rosa Aura Ramos Otero

Administración de Empresas, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, raramoso@escolme.edu.co

Luis Enrique Quiroz Graciano

Administración de Empresas, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, lequirozg@escolme.edu.co

Edgar Darío Rojas Berdugo

Administración de Empresas, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, edrojasb@escolme.edu.co

Sergio Gómez Molina

Docente Investigador, Institución Universitaria Escolme, Medellín, Colombia, ciesadministracion1@escolme.edu.co

Recibido: 26/11/2021 - **Aceptado:** 24/02/2022- **Publicado:** 05/04/2022

RESUMEN

El clima organizacional es un paradigma cambiante, el cual no tiene una receta mágica que permita asegurar el éxito en las empresas. Sin embargo, el bienestar laboral está directamente relacionado con una mejora en la productividad organizacional. El objetivo de esta investigación es analizar el clima laboral en una IPS de baja complejidad de la ciudad de Medellín, durante el periodo 2021. Se implementó una metodología de carácter descriptiva, ya que busca describir los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa; para la recolección de la información se realizó una encuesta, con preguntas puntuales sobre la información que se deseaba obtener. En los resultados se pudo evidenciar que los empleados se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo y que hacen parte fundamental de la organización. Con esto se muestra que la empresa cuenta con un buen clima laboral a pesar de no contar con un área definida o enfocada a la gestión del Talento Humano.

Palabras clave: clima organizacional; Talento humano; empleados.

ABSTRACT

Organizational climate is a changing paradigm, which has no magic recipe to ensure success in companies. However, work wellbeing is directly related to an improvement in organizational productivity. The objective of this research is to analyze the work environment in a low complexity health center in the city of Medellin, during the period 2021. A descriptive methodology was implemented, since it seeks to describe the factors that affect

the organizational climate of the company; for the collection of information, a survey was conducted, with specific questions about the information that was desired questions about the information to be obtained. In the results it was possible to the results showed that employees feel satisfied with the work environment and that they are a fundamental part of the organization. fundamental part of the organization. This shows that the company has a good working environment despite the fact that it does not have a good working environment despite not having a defined or focused area for the management of Human Talent. Human Talent.

Keywords: organizational climate; human talent; employees.

1. INTRODUCCIÓN

Gan (2007) citado por Bernal, Pedraza y Sánchez (2016), resalta el trabajo que Mayo realizó entre 1927 a 1939, en el cual se realizaron múltiples experimentos que explicaron la correlación entre las relaciones laborales con las condiciones laborales, los sentimientos de los empleados, el sentido de pertenencia y los intereses colectivos como factores preponderantes de la productividad laboral. Este, se puede considerar el primer aporte al estudio del clima organizacional y, hoy en día sigue siendo un referente en el tema.

Sin embargo, el sector productivo estudiado por Mayo, es completamente diferente al actual y, un ejemplo de esto es que, de acuerdo a la consultora Plurum, al cierre del 2018, se estima que, en Colombia ocho de cada diez trabajadores no son felices en su trabajo, generando esto consecuencias catastróficas en la productividad laboral, toda vez que, el nivel de compromiso y felicidad laboral es directamente proporcional a la efectividad que, los empleados puedan tener en el cumplimiento de sus funciones. Ahora, la misma consultara confirma que, al menos el 25% de las personas encuestadas considera que su principal fuente de estrés está derivada del lugar donde trabaja (Montes, 2019).

El mundo ha venido cambiando estrepitosamente en las últimas dos décadas y hoy en día, la estabilidad laboral tiende a ser un aspecto de segundo plano cuando una persona se encuentra buscando trabajo. Hoy en día, las nuevas generaciones aprecian aspectos como movilidad laboral, horarios flexibles, flexibilidad académica, entre otros (Franco-López & Bedoya-Zapata, 2018; Chiang-Vega, Hidalgo-Ortiz, & Gómez-Fuentealba, 2021). Es por esto que, se estima que para el 2025, el 35% de los empleados trabajen como freelance, entendiendo que este tipo de trabajo permite ajustarse a la medida de sus preferencias, permitiendo manejar su tiempo, sus horarios y, por ende, aumentando la productividad laboral de manera exponencial.

Ahora, dando una mirada específica al clima organizacional en el sector salud, existe una clara relación entre la calidad en los servicios que los pacientes reciben con la calidad en el clima laboral que los colaboradores de las diferentes organizaciones de salud perciben (Guzmán-Narciso, Sánchez-García, Placencia-Medina & Silva-Valencia, 2020). Salinas, Laguna y Mendoza (1994), consideran que, si existe un clima laboral ameno, es más fácil el cumplimiento de objetivos organizacionales y la implementación de procesos de mejora continua tienen mayor probabilidad de éxito; por el contrario, un clima negativo, tiene a

destruir el ambiente laboral, generar situaciones de conflicto, estados de desinterés, apatía, bajo rendimiento y, por ende, mala calidad en los servicios prestados.

A continuación, se presenta el árbol de problemas que busca determinar causas y efectos que se puede tener en una organización de salud por el mal clima laboral:

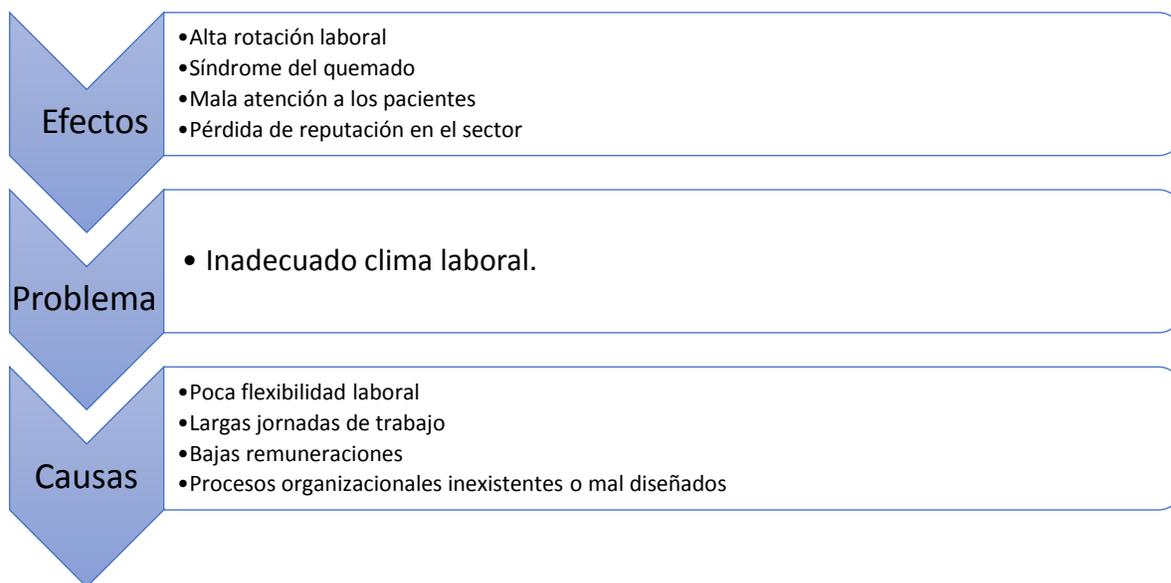


Figura 1. Árbol de problemas. Fuente: elaboración propia.

Por último, en el caso particular de la IPS, se hace prioritario realizar mediciones al clima laboral en el período 2021, toda vez que, permita determinar los procesos de mejora continua necesaria para mejorar la efectividad laboral, disminuir el estrés laboral, comprometer a los empleados con los objetivos organizacionales y, por consecuencia de lo anterior, mejorar el servicio prestado a los pacientes. La pregunta de investigación a resolver es: ¿Cómo es el Clima laboral en la IPS de baja complejidad de la ciudad de Medellín, durante el periodo 2021?

2. MARCO TEÓRICO Y/O ANTECEDENTES

Marco Referencial

Hablar de la gestión del clima organizacional no es algo nuevo para las escuelas de administración, ya que desde finales del Siglo XIX se ha venido dando preponderancia a este fenómeno empresarial. Según Delgado (2002), Taylor y Fayol fueron los primeros en definir:

1. La administración se debe desarrollar como una disciplina científica, siguiendo los pasos que las ciencias fuertes han mostrado para tener éxito.
2. El empleado debe ser el responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado.
3. Capacitar y desarrollar constantemente al trabajador
4. Debe existir una relación de colaboración entre empleadores y empleados.

Ahora, si bien el foco principal de Taylor era un enfoque más a la utilidad económica, Fayol buscaba la dignificación de los empleados, entendiendo que estos hacían parte de la visión holística de la Organización y no en el análisis de segmentos parcializados de la misma. Esto es claro de ver, por ejemplo, cuando se están estudiando los 14 principios de administración de Fayol, los cuales, entre otras cosas, hablan de justa remuneración, equidad, estabilidad y espíritu de equipo.

Forehand y Gilmer (1964) citado por Arano, Escudero y Delfín (2016) definen al clima organizacional como un “conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización”. Dicho lo anterior, se puede decir que, el clima organizacional es intrínseco a cada organización, forma parte de su estructura, de su ADN y, por ende, es único y dinámico en el tiempo, pero también es construido de forma conjunta por todos los colaboradores de la Organización.

Marco Conceptual

Relaciones humanas:

Los seres humanos están movidos por diferentes necesidades, las cuales, de acuerdo a Vásquez (s.f.) estas se pueden definir como “la distancia o vacío que existe entre la situación actual que vive una persona y tal como le gustaría vivirla en el futuro”. Si bien no es posible definir a ciencia cierta las necesidades de un número grande de colaboradores, es posible categorizarlas de acuerdo a la importancia que estas puedan representar. Para lo anterior, Abraham Maslow propuso la pirámide de necesidades, en la cual se categorizan siete (7) diferentes niveles de necesidades, partiendo de la base de la pirámide o cómo se puede observar, las necesidades más básicas, como fisiológicas, de seguridad, de pertenencia a un grupo y de estima; en la parte superior de la pirámide, se encuentran las necesidades más complejas, como las de conocimiento, estéticas y de auto realización. Ahora, lo interesante del modelo es que, a medida que se van asegurando las necesidades más básicas, es más fácil poder acceder a las necesidades de mayor nivel.



Figura 2. Pirámide de necesidades de Maslow. Fuente: Vásquez (s.f.).

En el entorno empresarial, permitir que los empleados aseguren sus necesidades, incentiva de manera directa a tener un clima laboral positivo, entendiendo que serán empleados más comprometidos y podrán alinearse a los objetivos organizacionales.

Entendido el significado de las necesidades que buscan satisfacer los empleados, es fácil entender que, dadas las nuevas dinámicas del mercado, las personas buscan empleos donde puedan desarrollar sus necesidades con mayor facilidad, como por ejemplo un lugar donde pueda tener horarios flexibles o la carga laboral no sea tan grande; por lo tanto, las organizaciones no pueden ser ajenas a dichas dinámicas del mercado, debiendo generar cambios en sus procesos misionales, de apoyo y estratégicos.

Clima laboral:

Generalmente, las mediciones de clima laboral se realizan en grandes empresas, toda vez que, son organizaciones que han entendido que el bienestar laboral está directamente relacionado con una mejora en la productividad organizacional (Sánchez-Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019); sin embargo, la realidad del país requiere que las PYMES entiendan dicha correlación, toda vez que, el 90% de las empresas constituidas legalmente hacen parte de esta categoría. Ahora, las limitaciones de recursos que tienen las PYMES del país hacen que los gerentes prefieran utilizar los recursos económicos en procesos misionales.

Así mismo, el estrés laboral podría tender a ser más alto en las pequeñas y medianas empresas por, al menos las siguientes razones:

- Los procesos organizacionales no están completamente definidos, por lo tanto, es común que los empleados sean “multifunciones”. Estos comportamientos no permiten la especialización del trabajo y, por ende, es costoso tener empleados que realicen funciones de manera óptima, maximizando los recursos y el tiempo dedicado.
- Las estructuras organizacionales no están bien definidas y, en muchas ocasiones, las empresas cuentan con empleados pertenecientes al grupo familiar del gerente y/o dueño, generando claros escenarios de nepotismo.
- Las PYMES cuentan con poca tolerancia a los malos resultados, teniendo en cuenta la escasez de recursos, los malos resultados financieros y operacionales suelen ir atados de recortes de personal, lo cual aumenta la presión sobre los empleados a tener resultados esperados.

Dado lo anterior, es imperante que estas organizaciones puedan tener sondeos periódicos del clima organizacional que tienen, toda vez que permitirá establecer estrategias enfocadas a tener empleados enfocados en la consecución de las metas organizacionales.

Bienestar laboral:

El significado del bienestar laboral es casuístico a la realidad de cada trabajador, por lo cual, no necesariamente brindar espacios adecuados o prestaciones sociales adecuadas a los trabajadores de las organizaciones asegura que el empleado tenga un bienestar laboral óptimo. Como se ha mencionado con anterioridad, cada colaborador de la organización tiene

sus propias motivaciones y ello hace que, el bienestar laboral de la PYME busque los factores que van acordes a su cultura y las expectativas de sus colaboradores. La búsqueda constante del desarrollo de las cualidades de los colaboradores hace que se fortalezca el bienestar laboral de la empresa.

Marco Legal

De acuerdo al marco normativo y jurídico de Colombia, no se obliga a las PYMES a implementar áreas de talento humano al interior de las Organizaciones, sin embargo, existe normatividad en materia laboral que obliga a cualquier persona jurídica a dar garantías a sus trabajadores en materia laboral:

- Constitución Política de la República de Colombia, la cual asegura a los connacionales la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana (Const., 1991).
- Ley 100 de 1993 o Ley del Sistema de Seguridad Social Integral, la cual establece el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.
- Código Sustantivo del Trabajo (1951), el cual establece las normas para lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro del espíritu de coordinación económica y equilibrio nacional.
- Ley 50 de 1990, en la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo en materia de bienestar laboral.
- Ley 789 de 2002, en la cual se reglamenta el sistema de protección social, apoyando el empleo y ampliar la protección social, modificando el Código Sustantivo de Trabajo.

3. METODOLOGÍA O DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Para el ejercicio investigativo, se tiene en cuenta los siguientes parámetros:

Investigación de carácter **descriptiva**, teniendo en cuenta que se busca describir los factores que inciden en el clima organizacional de la IPS.

La población objetivo de esta investigación se resume en los empleados de la IPS:

Muestra: del total de la población, se plantea la evaluación a 100 empleados de la organización, por lo tanto, se considera que el muestreo es no probabilístico, porque el equipo investigador seleccionará los empleados que participarán en el experimento.

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión: el criterio de inclusión de la investigación es la vinculación a la empresa. Teniendo en cuenta que, para participar en el ejercicio de investigación de la muestra, deberá trabajar en la IPS.

Exclusión: de igual manera el criterio de exclusión para el ejercicio investigativo es la temporalidad de algunos empleados, ya que, los empleados tercerizados de la organización no podrán participar en el ejercicio investigativo.

Técnicas de recolección de datos: el método de recolección de información fue la **encuesta**, teniendo en cuenta que los investigadores realizaron las preguntas puntuales sobre la información que se desea obtener, permitiendo al encuestado responder en una escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) totalmente en desacuerdo y cinco (5) totalmente de acuerdo. Para hacer la encuesta más fácil de realizar, se utilizaron herramientas tecnológicas como por ejemplo Google Forms, compilando la totalidad de las respuestas en una hoja de Excel.

Tabla 1. Plan de análisis

Objetivos	Indicador	Fuente de información	almacenamiento
Caracterizar a los colaboradores de la IPS.	Perfil laboral del colaborador de la IPS.	Encuestas a los empleados de la IPS.	Perfil laboral del colaborador de la IPS.
Medir el clima laboral en la IPS.	Indicador del clima laboral de la IPS.	Encuestas a los empleados de la IPS.	Indicador del clima laboral de la IPS.
Determinar factores que inciden el clima laboral en la IPS.	Factores que inciden en el clima laboral en la IPS.	Encuestas a los empleados de la IPS.	Perfil laboral del colaborador de la IPS.

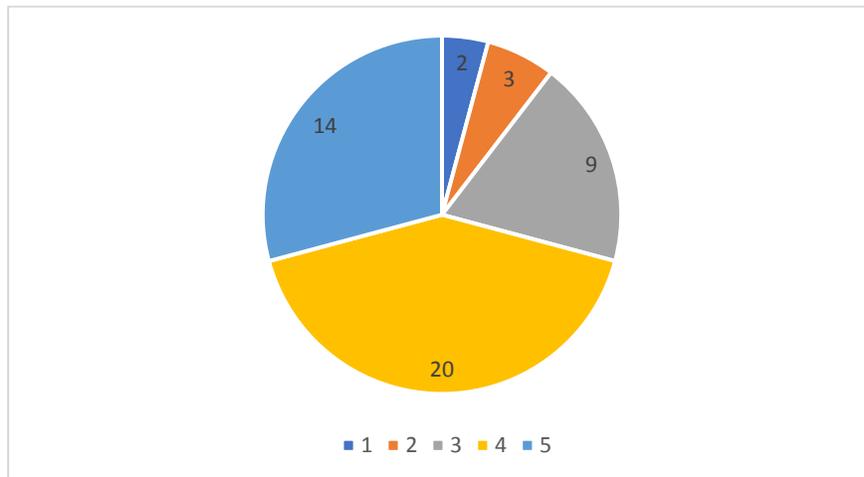
Fuente: elaboración propia.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS O HALLAZGOS

Para la ejecución de la encuesta, se utilizó Google Forms como herramienta de toma de información, permitiendo la ejecución de la encuesta en un período de tiempo mínimo, asegurando el anonimato de los encuestados y, por ende, mayor transparencia en sus respuestas.

Así mismo, se utilizaron grupos de comunicación para dispersar la encuesta a través de los líderes de áreas, generando un impacto positivo en las respuestas cercano al 84% del total de la población. A continuación, se muestran los resultados ponderados de la encuesta, recordando que el encuestado respondió en una escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) totalmente en desacuerdo y cinco (5) totalmente de acuerdo.

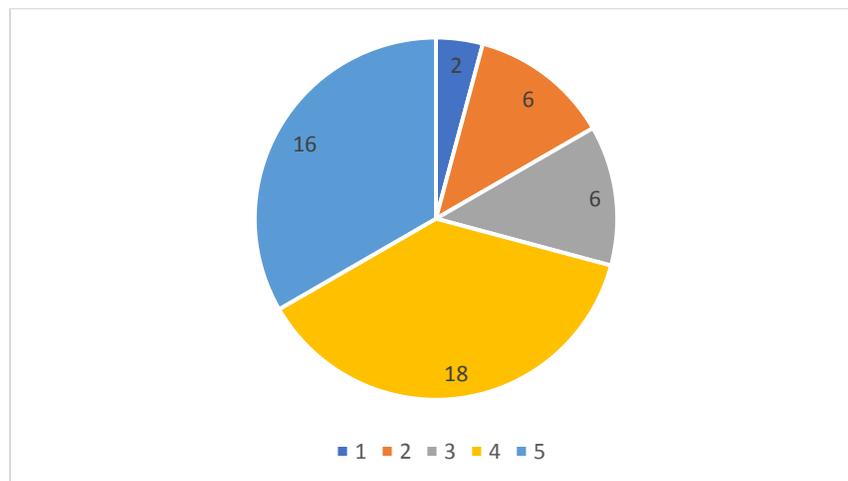
Ante la pregunta “¿Se siente muy satisfecho con su ambiente de trabajo?”, se tiene la respuesta del 80% del total de la población de la Organización, con los siguientes resultados:



Gráfica 1. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Dicha pregunta es fundamental para determinar la calidad del ambiente laboral que tiene la IPS, toda vez que, más del 50% se sienten a gusto con el ambiente que propicia la Compañía; por otra parte, menos del 10% de los encuestados manifiestan que no se sienten a gusto con el ambiente laboral (gráfica 1).

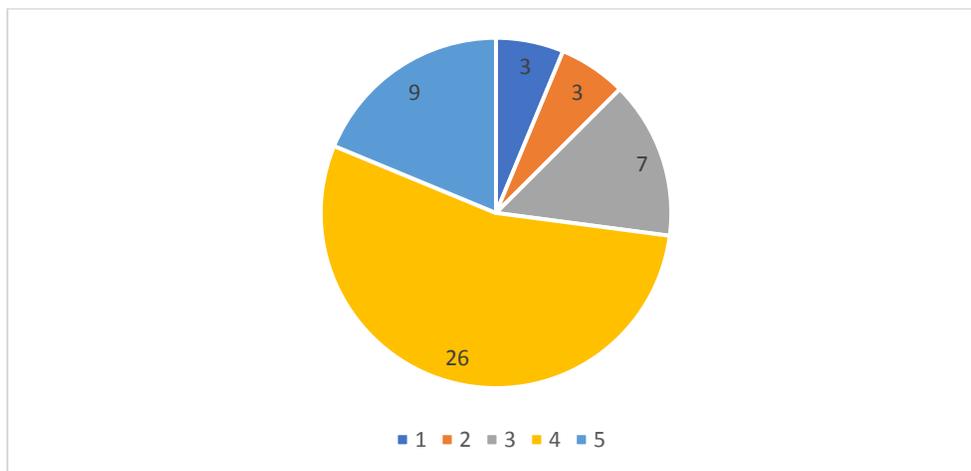
Ahora, la anterior pregunta se ratifica con el resultado de la pregunta “¿En esta organización valoran mi trabajo?”, toda vez que, en términos generales, los colaboradores de la IPS sienten que el trabajo que realizan dentro de la Organización es valorado de manera positiva, tal como se muestra a continuación:



Gráfica 2. En esta organización valoran mi trabajo. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, como se muestra en la gráfica 3, los colaboradores manifiestan que necesitan capacitaciones para poder atender de manera integral a los clientes internos y externos de la organización, generando esto una necesidad en el corto plazo de atender por parte de los

directivos de esta. Dichos programas de capacitación están directamente ligados a la estructuración de un área de talento humano organizacional bien estructurada.



Gráfica 3. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo. Fuente: elaboración propia.

Por último, los resultados promedio muestran que, en términos generales el clima laboral en la IPS es sano, toda vez que, los empleados se sienten parte fundamental de la Organización, sintiendo que sus funciones hacen parte fundamental en la buena atención de los pacientes, así como la calidad de los procesos que allí se ofrecen. Sin embargo, se observa que, los empleados solicitan capacitaciones en alguna área que puede mejorar las funciones que los empleados ejecutan en la actualidad, por lo cual, la organización podría plantear planes de capacitación y carrera dentro la misma, incentivando así el crecimiento profesional. Así mismo, se puede intuir que, los colaboradores de la organización sienten que su trabajo no es abrumador en cuanto al tiempo de ejecución de las funciones, por lo cual, tener una universidad dentro de la misma permitiría una relación gana-gana entre la IPS y sus empleados, toda vez que, la primera fomentaría la especialización del trabajo, mejorando la ejecución de los procesos, y para los segundos, podrán crecer profesionalmente, ganando experiencia y teniendo un plan de carrera dentro de la Organización.

Perfil sociodemográfico de los empleados

Es importante rescatar que, los colaboradores de la IPS se sienten a gusto con el ambiente laboral de la organización a pesar de no tener un área definida o completamente enfocada a la gestión del Talento Humano, lo cual puede ser, por el tamaño de la organización, toda vez que, el número de empleados es bajo (60) y el tiempo promedio de duración en la misma está en promedio en cinco (5) años, lo cual hace que la cultura organizacional se permeé en los empleados nuevos y se acoplen a las costumbres de la organización. De hecho, cuando se habla con los empleados más antiguos de la Institución, se entiende que, mantener la cultura organizacional es un principio fundamental, toda vez que, resaltan eventos internos tales como fiestas de cumpleaños, fiestas de promoción de cargos, fiesta interna de la empresa, celebración de amigo secreto, entre otras, en las cuales buscan fomentar el trabajo en equipo y el compañerismo, valores que, según los mismos colaboradores, son la piedra angular de la ejecución de las labores diarias.

Por último, los empleados de la IPS tienen, en promedio, treinta y ocho (38) años, lo cual permite tener la hipótesis de que los empleados de la organización buscan estabilidad laboral, en un ambiente en el cual puedan desarrollar su perfil profesional y sentirse importante dentro de la misma, lo cual, pueden lograrlo en la organización; sin embargo, los empleados solicitan programas de capacitación interna, permitiéndoles mostrarse y crecer.

5. CONCLUSIONES

Si bien, se observa que la IPS cuenta con un buen clima laboral, es necesario que la organización estructure un área que pueda realizar una gestión acorde al tamaño y operación de esta, teniendo en cuenta que, hoy en día, no hay un área que realice la gestión de promociones, programas de capacitación, entre otros.

Los procesos de apoyo, tales como la gestión del talento humano, han venido tomando relevancia en las organizaciones, toda vez que, una adecuada gestión de dichos procesos permite aumentar la productividad laboral y alcanzar de manera más rápida los objetivos organizacionales.

Si bien, una premisa fundamental de la administración es que los recursos son limitados, las PYMES no pueden desconocer el costo/beneficio que tiene la implementación de áreas de apoyo, tales como Gestión del Talento Humano, Gestión de la Información, entre otros, toda vez que, no tenerlos suele ser mucho más costoso por los costos hundidos, los cuales, muchos emprendedores no suelen identificarlos a primera vista.

6. REFERENCIAS

Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. Recuperado de <https://www.uv.mx/iesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>

Bernal, I., Pedraza, N. & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>

Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>

Código Sustantivo del Trabajo. (7 de junio de 1951). Esta edición se trabajó sobre la publicación de la Edición Oficial del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Constitución Política de Colombia [Const]. (1991) 2da Ed. Recuperado de <http://www.secretariasenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>

Delgado, H. (2002). *Administración Estratégica: un enfoque metodológico*. México, D. F: PAC

El Congreso de la República de Colombia. (23 de diciembre de 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. [Ley 100 de 1993]. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html

El Congreso de Colombia. (28 de diciembre de 1990). Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. [Ley 50 de 1990]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

El Congreso de Colombia. (27 de diciembre de 2002). Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. [Ley 789 de 2002]. Recuperado de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0789_2002.htm

Franco-López, J. A., & Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>

Guzmán-Narciso, G. A., Sánchez-García, W., Placencia-Medina, M. D., & Silva-Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87-103. <https://doi.org/10.22430/24223182.1543>

Montes, S. (2019). Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública de México*, 36(1), 22-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/106/10636105.pdf>

Sánchez-Vázquez, J. F., & Sánchez-Ordóñez, R. (2019). Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>

Vásquez, M. (s.f.). La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow. Recuperado de https://www.academia.edu/34357900/La_Pir%C3%A1mide_de_Necesidades_de_Abraham_Maslow