EVALUACIÓN DE LAS ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE EMBUTIDOS EN RIOBAMBA, ECUADOR

EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE EMBUTIDOS

AUTORES: Alexander Fernando Vinueza Jara[1]

René Basantes Avalos[2]

Eduardo Ramiro Dávalos Mayorga[3]

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: alexoso1961@gmail.com

Fecha de recepción: 12-04-2017

Fecha de aceptación: 31-05-2017

RESUMEN

Debido a las exigencias del mercado altamente competitivo y a la fuga de talentos, nace la necesidad urgente en las empresas de desarrollar modelos de talento humano que permitan administrar o gestionar a las organizaciones para lograr ser productivas y efectivas, y en consecuencia, su principal activo sea el capital intelectual. Sin embargo, uno de los factores que influye en la deserción del talento humano es su entorno de trabajo que genera niveles de satisfacción no adecuadas. En el presente estudio se realiza la evaluación de las etapas de implementación de un modelo de gestión de talento humano ya desarrollado, en unidades de la empresa de embutido de Riobamba. Para ello se validaron los instrumentos que miden el clima organizacional y la satisfacción laboral, de tal forma que los directivos de las empresas los puedan utilizar cada cierto periodo y así estudiar el comportamiento humano y su desempeño en el ámbito laboral mediante el estudio de las dimensione encontradas en el presente estudio.

PALABRAS CLAVE: talento humano; clima organizacional; empresas de embutidos; satisfacción laboral.

EVALUATION OF THE STAGES OF IMPLEMENTATION OF THE HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL BASED ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SAUSAGE COMPANIES IN RIOBAMBA, ECUADOR

ABSTRACT

Due to the demands of the highly competitive market and the flight of talent, there is an urgent need in companies to develop models of human talent that allow them to manage or manage organizations in order to be productive and effective, and as a consequence, their main asset is The intellectual capital. However, one of the factors that influence the desertion of human talent

[1] Magister. Docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Universidad Nacional de Chimborazo. Ecuador

[2] Magister. Docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Universidad Nacional de Chimborazo. Ecuador. E-mail: renebasant69@yahoo.es

[3] Magister. Docente de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Universidad Nacional de Chimborazo. Ecuador. E-mail: edavalos48@gmail.com

© Centro de Investigación y Desarrollo. Universidad Regional Autónoma de Los Andes - Extensión Santo Domingo. Ecuador.

is its work environment that generates levels of satisfaction that are not adequate. The present study evaluates the stages of implementation of a human talent management model already developed, in units of the Riobamba sausage company. To this end, the instruments that measure organizational climate and job satisfaction were validated, so that company managers can use them from time to time and thus study human behavior and their performance in the workplace by studying the dimensions Found in the present study.

KEYWORDS: human talent; organizational climate; sausage companies; job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Olaniyan y Okemakinde, 2008).

A la Gestión del Talento Humano se le analiza en dos dimensiones: interna y externa. En la dimensión interna se aborda todo lo concerniente a la composición del talento humano y en la externa los elementos o factores del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del talento (Jayce y col., 1984).

Recientemente se estructuró un modelo de gestión de talento humano (Vinueza y Besantes, 2017) basado en las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción del colaborador. Este modelo establecido para una institución empresarial constó con siete dimensiones que están distribuidas en variables internas y variables externas del colaborador.

El modelo contempló una secuencia del comportamiento de las variables de estudio el cual los directivos de recursos humanos deben considerar para alcanzar la eficiencia organizacional. La secuencia se visualizó por cada arco con sentido y dirección a la variable afectada.

Sin embargo, es necesario analizar por parte de los directivos y seguir investigando las dimensiones de involucramiento laboral y la supervisión del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba, pues presentan efectos no significativos en la satisfacción laboral.

El presente estudio, tiene como objetivo, evaluar las etapas de implementación del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de empresas de embutidos en Riobamba, Ecuador.

Materiales y métodos

Unidad de análisis

La presente investigación tiene como unidad de análisis a los colaboradores de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador, que trabajan a tiempo completo y que están en condiciones de evaluar el clima laboral. La representatividad de la muestra se calculó según Aguilar, 2005.

El universo de la investigación estuvo conformado por las instituciones particulares dedicadas a la producción y procesamiento de productos cárnicos y embutidos en la ciudad de Riobamba.

Criterios de inclusión: Todos los clientes internos o trabajadores que figuran en planilla, gozan de los beneficios sociales y están en la empresa por más de un año.

Criterios de exclusión: Los trabajadores contratados no son considerados en la población de estudio. Los trabajadores empleados con menos de un año se excluyen porque su condición laboral mejorada tiene muy poco tiempo para ser evaluada.

Criterios de eliminación: Los trabajadores que hayan tenido una incidencia de disciplina o memorandos.

Técnicas de recolección de datos

El análisis estadístico se realizó según procedimientos de George y Mallory, 2003.

Análisis documental: Al elaborar el modelo se revisaron los diferentes documentos de gestión que maneja el área de recursos humanos y se elaboró una ficha de documentación.

Ficha de procesos: En la situación actual del área de recursos humanos se utilizó la ficha de procesos para organizar las diferentes actividades y documentos de gestión que se utiliza.

Encuesta: Para recopilar la información de satisfacción y clima laboral se utilizó la técnica de la encuesta; es decir se le entrego el cuestionario al trabajador por un periodo de 30 minutos para que responda a las preguntas y luego se procedió a la recolección.

DESARROLLO

Etapas de evaluación la implementación del modelo

La gestión del talento humano es un modelo que se evaluó con un programa que contempló los siguientes pasos:

- Sensibilización. Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que administran los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Se realizó a través de metodologías variadas:
- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias de las empresas y la necesidad de realizar un modelo para ponerlo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema parea de esta manera lograr que los objetivos de las empresas de embutidos se den a conocer dentro de cada organización y el personal se pueda mostrar comprometido.
- Inclusión de las familias de los trabajadores para generar mayor compromiso tanto del nivel directivo como del trabajador.
- Procesos democráticos de organización para que la comunicación y las decisiones pasen por una horizontalidad, en la medida de lo posible, sin que esto signifique restar competencias al nivel directivo. Esta filosofía política contribuiría a lograr compromiso e identificación de los trabajadores para con la empresa.

Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

La verificación de revisión de los postulados empresariales o las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Visión y Misión de cada empresa.

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

Definición del perfil de competencias requeridas

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Proceso muy necesario para implementar mejoras y realizar ajustes muy predecibles a su entorno económico implementado por la política laboral

Dimensión de Autorrealización:

Integrada por las sub-escalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor., según Maslow (1950) "El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. El crecimiento y desarrollo del potencial propio".

El deseo de autorrealización está motivado con la búsqueda personal que todo ser humano emprende a lo largo de su vida ya que las expectativas personales y las respuestas de las preguntas más importantes también pueden cambiar de acuerdo a la situación personal del momento.

La Autorrealización Personal NO Es un Destino, sentirse realizado no es algo que se logra al final de haber logrado un objetivo, sino más bien como un punto que se alcanza en el camino y que curiosamente luego de llegar a él, nos presionamos para ponerlo un poco más lejos y lograr con esto más y mejores cosas. Desde este punto de vista, tiene sentido que el desarrollo personal busque mejoramiento continuo pues nos lleva a nuestra autorrealización personal.

Dimensión de Involucramiento Laboral y Compromiso:

Grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas. El involucramiento del personal surge como resultado de crear las condiciones necesarias para ello y de fomentar acciones para su desarrollo. Entre éstas se encuentran la compensación por resultados, compensar habilidades, compensar trabajo en equipo, promociones y reubicación de personal, reconocer 8 entrenamiento, habilidades, e instaurar programas internos de capacitación, actitudes (Guillen y Guil, 2000).

Dimensión de Apoyo del supervisor:

Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a colaborar entre ellos. (Chiavenato, 2001)

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y

productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

Dimensión de Comunicación:

La extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

Según Lewis, 2003, "comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal".

Dimensión de condiciones laborables:

Integrada por las sub-escalas de autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo.

La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personal

Resultados y discusión

En la tabla 1, se observa que el 61% del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba se encuentra insatisfecho con el entorno de su trabajo; es decir, que este grupo de personal está incompatibles o insatisfecho con sus compañeros de trabajo, con su estabilidad laboral, con las actividades que hace, poco conforme con las condiciones físicas de su área de trabajo, con los horarios y sus remuneraciones.

Tabla 1. Satisfacción con el entorno de trabajo.

Variables de estudio	Variables de análisis de frecuencia expresadas en porciento				
	1	2	3	4	5
Autorrealización	1	62	9	1	27
Nivel de involucramiento	0	52	27	3	19
Supervisión	5	47	31	10	7
Comunicación	0	8	33	51	8
Condiciones laborales	3	47	31	14	3
Clima organizacional	1	59	31	3	6

Leyenda: variables de análisis de frecuencia. 1 -Muy desfavorable; 2-Desfavorables; 3-Media; 4- Favorable; 5-Muy favorable.

También se observa que el solo el 9% del personal tienen una satisfacción mayor, es decir, están encantados; sin embargo y de manera opuesta solo el 24% de los trabajadores están indiferentes y el 3% se encuentran satisfechos con el entorno laboral de su trabajo.

En la figura 1 se observa el nivel de satisfacción laboral.

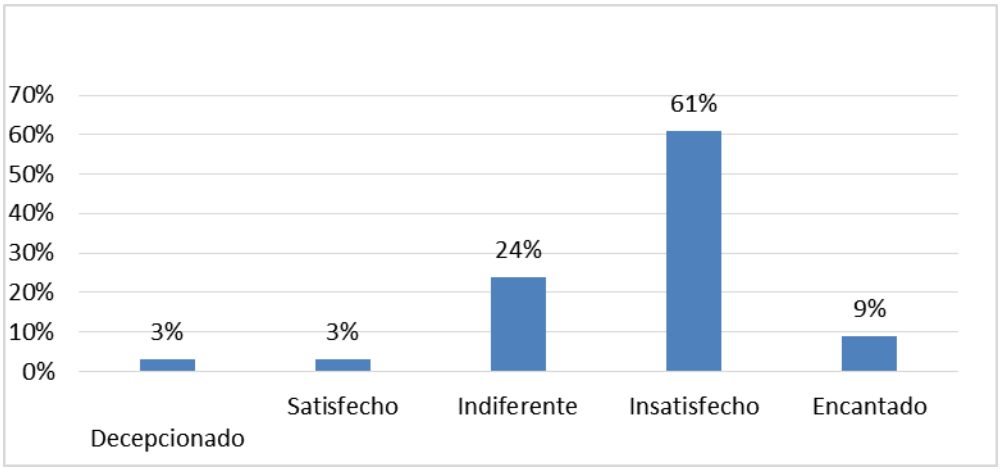


Figura 1. Distribución de frecuencia de los niveles de satisfacción laboral de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.

Las subvariables de autorrealización, involucramiento, supervisión y condiciones laborales son las que tienen un mayor efecto sobre la satisfacción laboral, es decir, que la percepción y/o comportamiento de los trabajadores respecto a: la posibilidad de realizarse, las actividades que hacen, el compromiso que tienen, su identificación con la institución, afecta de manera positiva a los niveles de satisfacción en su trabajo. La representación esquemática de la figura 2 refleja una forma de organización del talento humano.



Figura 2. Gestión del Talento Humano.

Como se puede apreciar en la figura, el Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la Organización ya que a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto.

La representación esquemática que aparece en la figura 3 nos demuestra la veracidad de esta idea relacionada con el rol protagónico del talento humano

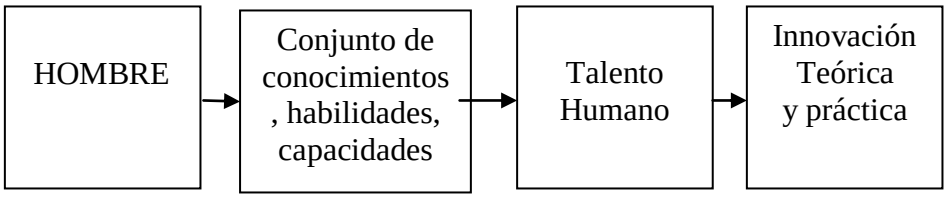


Figura 3. Rol protagónico del talento humano.

Esta visión tiene que llevar a un estilo de trabajo diferente y es que, si la meta de toda Organización es Innovar y Adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para logarlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, ya que este es el que le permite adaptarse a los cambios según las características que posea la organización, por lo que es necesario trabajar sobre la causa y no sobre el efecto.

Es por tal motivo que las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba están obligadas a gestionar ese talento que tienen sus empleados y a incorporar nuevos talentos para innovar y adaptarse a los cambios, permitiéndole desarrollarse con éxito. Para comprender con mayor claridad la temática en cuestión debemos partir por analizar el significado de Talento Humano. "La conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una Organización y entorno determinado"

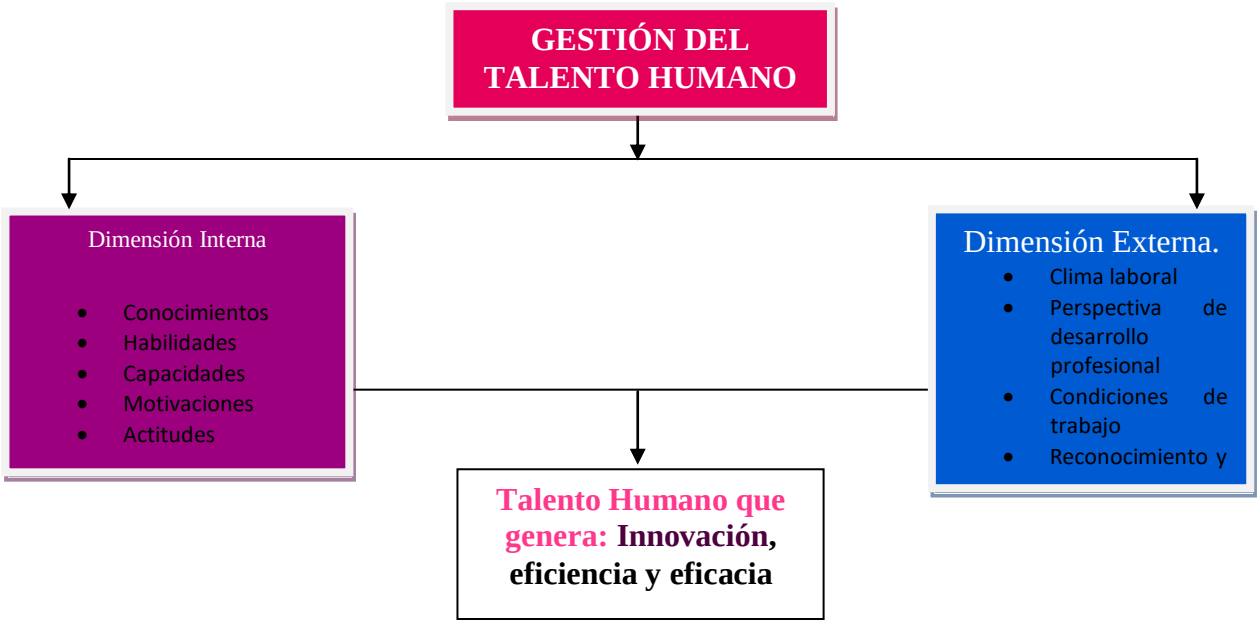


Figura 4. Dimensiones de la gestión del talento humano.

La figura 4 representa en sus dos dimensiones la Gestión del Talento Humano. A nivel externo tiene repercusiones en su desempeño lo que sucede en su entorno institucional como son: Clima laboral, como es la relación existente entre compañeros de trabajo, jefes y subalternos; cuáles son sus perspectivas de desarrollo profesional, aspiraciones de mejoras salariales, reconocimientos y estimulación al trabajo desempeñado; es por lo tanto fundamental que se analice cada una de ellas.



Figura 5. Dimensiones de Gestión

Satisfacción laboral

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores del trabajador desarrolla de su desempeño. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que el empleado generó respecto a su trabajo.

Generalmente las tres clases de características del trabajador que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

a. Las necesidades
b. Los valores
c. Rasgos personales

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en las percepciones y en las condiciones actuales del puesto son:

a. Retribución

b. Condiciones de trabajo

c. Supervisión

d. Compañeros

e. Contenido del puesto

f. Seguridad el empleo

g. Oportunidades de progreso

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis de satisfacción se refiere: Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de las empresas

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de las empresas y al desempeño laboral y se mencionan un modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral, de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

1. Reto del trabajo.

2. Sistema de recompensas justas.

3. Condiciones favorables de trabajo.

4. Colegas que brinden apoyo.

Adicionalmente:

a. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

b. Satisfacción con el trabajo en sí.

c. Reto del trabajo. Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto,

d. La importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

e. Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado

f. Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o procesos desde el principio hasta el final con un resultado visible.

g. Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo

h. Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad,

i. Independencia t discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

j. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Marco de solución a los problemas encontrados

El trabajo ocupa gran parte de nuestro día, tanto a nivel personal como profesional mantenerse satisfecho repercute favorablemente en el estado de ánimo. Desarrollar una estrategia que permita establecer un buen ambiente laboral y cuyos trabajadores estén satisfechos es un punto esencial para todo negocio. (Schneider, 1990)

Crear relaciones sociales

Establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo permite acudir a la oficina con mayor motivación y ganas de trabajar. Un mal ambiente influye de manera negativa a los empleados en particular y a la empresa en general. Es necesario eliminar la monotonía y la rutina creando relaciones favorables, incluso empleando un poco de humor, siempre sin dejar de lado los objetivos de la empresa. Esto hará que incremente la satisfacción de los trabajadores (Brunet, 1987).

Hay que mantener comunicaciones fluidas y continúas sobre los trabajos realizados, de esta forma se evitar que se produzcan malentendidos.

Dar reconocimientos

Cuando un empleado se siente valorado en la empresa su actitud mejora y esto tiene una repercusión directa en la productividad del mismo. Reconocer los logros que realizan y mostrar que valoras el trabajo que han realizado tiene repercusiones positivas y aumento del nivel de desempeño. Además, las recompensas y el reconocimiento proporcionan un estímulo eficaz en los trabajadores.

Fomentar equilibrio trabajo-vida

La satisfacción de las personas también está relacionada con el estado de ánimo, el estrés o la falta de tiempo para gestionar temas ajenos a la empresa son motivo de insatisfacción de los empleados. La conciliación laboral es un punto muy importante a tener en cuenta. Ofrecer a los trabajadores la posibilidad de gestionar sus horarios y que dispongan de tiempo para asuntos

personales les permite tener una postura mucho más favorable respecto a la empresa. Es necesario involucrar a la familia para reforzar el nivel de compromiso (Joyce y col. 1984).

Alinearse en torno a objetivos y crear desafíos

Aunar al equipo entorno a los objetivos a conseguir dentro de la empresa, esto favorece a las relaciones entre los empleados y promover la motivación. Además, se puede establecer desafíos de manera que se mantengan activos y en alerta ante nuevos retos. Desde el punto de vista de los trabajadores involucrarse en proyectos interesantes hace que den el 100% de ellos mismos, se sentirán más motivados y satisfechos consigo mismos.

Dar autonomía

Desde la empresa es positivo aportar autonomía a los trabajadores para que puedan asumir desafíos que consideren necesarios para la empresa. Cuando un empleado tiene las habilidades necesarias para gestionar el proyecto indicado, cuenta con capacidades suficientes para poder gestionar el trabajo desde una perspectiva optima y de calidad. En este sentido otorgar autonomía les proporciona una mayor confianza en ellos mismos y se ven positivamente valorados en el trabajo (Marvecino y Serra, 2006).

Crear un lugar de trabajo óptimo

El ambiente en el que se desarrolla la actividad es muy importante. Crear un ambiente que genere optimismo y compañerismo ayudará a que los trabajadores se encuentren más cómodos y entusiasmados.

La decoración también juega un papel importante en el estado de ánimo, los colores vivos aportan optimismo y los espacios compartidos generan confluencia de relaciones (Rincón y Cabrera 2001

Es importante recordar que a pesar de todo el avance de las investigaciones no es fácil cambiar el clima de una organización, sin embargo, lo que se requiere ahora es diseñar una ficha de diagnóstico individual que permita realizar acciones de tal forma que faciliten un cambio progresivo en los niveles del clima organizacional, así como en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.

Respecto a la realización del personal, a la comunicación y a las condiciones laborales, se recomienda a los directivos mantener y mejorar los niveles de percepción ya que estas dimensiones tienen un efecto positivo en los niveles de satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.

Sin embargo, es necesario analizar por parte de los directivos y/o seguir investigando las dimensiones de involucramiento laboral y la supervisión del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba, pues presentan efectos negativos y no significativos en la satisfacción laboral.

Por lo tanto, se considera que es un punto de partida para los responsables del Recursos Humanos de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba, pues es posible afinar y utilizar el instrumento de clima organizacional y satisfacción laboral para realizar un diagnóstico en las diferentes áreas de las empresas en estudio.

CONCLUSIONES

Se evaluó el modelo de gestión del talento humano, basado en el clima organizacional, así como la satisfacción laboral en unidades de embutido en un nivel empresarial; lo cual demuestra que su nivel metodológico permite cumplir con los requisitos que exigen estos tipos de modelos en calidad y frecuencia. Este modelo es plenamente aceptado por las organizaciones como útil, para gestionar buenos ambientes laborales en términos de calidad de vida y de productividad.

RECOMENDACIONES

Hacer uso de las herramientas del modelo para fomentar por periodos el clima organizacional y la satisfacción laboral de este tipo de empresa ya que constituye una posibilidad de cambio positivo y de desarrollo empresarial de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Revista Salud en Tabasco. Vol. 11, N°. 1 – 2, pág. 333 – 338.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Colombia. McGraw Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. ISBN 958-41-0037-8. Colombia. McGraw Hill Interamericana, S.A.

George, D., Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4ª ed.). Boston.

Guillen, C. & Guil, R. (2000). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Ed. McGraw Hill Interamericana. México.

Joyce, W. F., Slocum, J. W. Jr. (1984). Collective Climate. Aggrement as a basis for defining aggregate climates in organizations. Academy of Management Journal, 27. Pag. 721 – 742.

Lewis, S. (2003). "Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management". En Cooper, C.L. y Roberts, I.T. (Eds). Annual Review of Industrial and Organizational Psychology, 18, 1–28.

Malvicino, S. y Serra, R. (2006). La Importancia de la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones del Siglo XXI. Gestión del Conocimiento, 2. Obtenido el 15 de mayo de 2010, http://www. gestiópolis.com/canales6/ger/modelo-intervencion-gestion-comocimiento.htm.

Maslow, A. H. (1950). "A Theory of Human Motivation". Psychological Review, 50, 370–396.

Olaniyan, D y Okemakinde, T (2008) Human Capital Theory: Implications for Educational Development. Pakistan Journal of Social Sciences, Vol 5. No 5 pag. 479-483.

Rincón, M. & Cabrera A. (2001) Información comercial española. Revista de Economía. N° 791, pag. 77 – 92.

Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall (8va edición).

Schneider, B. (Ed.) (1990). Organizational Climate and Culture. San Francisco.

Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business

Strategy. Organizational dynamics, summer, 30-48.

Vinueza, A y Besantes, R. (2017). Modelo se Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional. Revista Mikarimin. Vol. 3(1). Pág. 1-8.