

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA REPERCUSION EN LA SATISFACCION DEL
PERSONAL EN EMPRESAS HOTELERAS DEL CANTÓN QUEVEDO.**

**THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THE IMPACT ON THE SATISFACTION OF
PERSONNEL IN HOTEL COMPANIES OF CANTÓN QUEVEDO.**

Nelly Manjarrez Fuentes, Ph.D.

Doctora en Ciencias Económicas (Cuba).

Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad

Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.

nmanjarrez@uteq.edu.ec

Marianela Antonia Egas Loor, Ing.

Ingeniera en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (Ecuador).

Ayudante de Catedra Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.

marianela.egas2013@uteq.edu.ec

Justo Eliecer Campos Cárdenas, Mgs.

Magíster en Administración de Empresas (Canadá).

Docente de la Escuela de Negocios de la ESPOL (ESPAE), Ecuador.

eliecercampos@hotmail.com

Harold Escobar Terán, Mgs.

Magíster universitario en Ingeniería de Sistemas de Decisiones (España).

Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.

iperez@uteq.edu.ec

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 31 de julio de 2019.

Aceptado: 27 de agosto de 2019.

RESUMEN

La presente investigación tiene el propósito de establecer el clima organizacional y la repercusión en la satisfacción laboral de los empleados que laboran en las empresas que ofrecen servicios de hospedaje en el cantón Quevedo. El recurso humano se constituye como una ventaja competitiva en las organizaciones y permite diferenciarlas dentro de una sociedad. Los cambios han afectado a diferentes esferas de progreso del ser humano, perjudicando la calidad de vida de las personas, las relaciones sociales y el lazo que constituye el empleado con las organizaciones en las que trabajan, siendo éste el intangible más importante para la organización (Llanos, 2016). El objetivo es diagnosticar la situación actual en relación al clima organizacional y la satisfacción de los empleados. La metodología utilizada es descriptiva. Se utilizaron métodos teóricos como el analítico sintético y el histórico lógico; los instrumentos utilizados fueron entrevistas y cuestionarios, la información fue procesada estadísticamente usando el paquete estadístico *SPSS 22.0 para Windows versión 22.0*. Los resultados se pudieron observar prácticas comunes, así como una inadecuada la utilización de las prácticas de gestión de los recursos humanos en los hoteles lo que influye en la competitividad de los hoteles del cantón Quevedo.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, desempeño.

ABSTRACT

The present investigation has the purpose of establishing the organizational climate and the repercussion in the labor satisfaction of the employees that work in the companies that offer lodging services in the Quevedo canton. The human resource is constituted as a competitive advantage in the organizations and allows to differentiate them within a society. The changes have affected different spheres of progress of the human being, damaging the quality of life of the people, the social relations and the bond that constitutes the employee with the organizations in which they work. This being the most important intangible for the organization (Llanos, 2016). The objective is to diagnose the current situation in relation to the organizational climate and employee satisfaction. The methodology used is descriptive. Theoretical methods such as synthetic analytics and logical history were used; The

instruments used were interviews and questionnaires, the information was processed statistically using the statistical package SPSS 22.0 for Windows version 22.0. The results showed common practices, as well as an inadequate use of human resources management practices in hotels, which influences the competitiveness of the hotels in the Quevedo canton.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, performance

INTRODUCCIÓN

El clima organización permite caracterizar la organización y compararla con otras, así como diferenciar las diferentes áreas de trabajo o departamentos dentro de una misma organización. Por otro lado, posibilita detectar los aspectos problemáticos o conflictivos que existen y crean malestar en los trabajadores con vistas a poder tomar medidas en ese sentido. Además, el clima organizacional facilita, evaluar los cambios o nuevas medidas que se implanten en la Organización y el efecto de las mismas.

Según Lavarello y González (2015), Zenteno y Durán (2016), Graciano, Muñoz, y Torres, (2014), Bravo y Calderón, (2017) Zambrano, (2014) el clima tiene que ver con los factores ambientales, que se percibe acerca de la estructuras y procesos que tiene características, las cuales afectan directa e indirectamente el comportamiento de las personas y esta a su vez es una respuesta al comportamiento administrativo y a las condiciones organizacionales con un resultado positivo o negativo, el clima organizacional influye en los procesos organizacionales y psicológicos (Noboa et al. 2018)

El clima organizacional se concentra en las percepciones que una persona tiene respecto a su trabajo, sin embargo, lo que produce satisfacción o insatisfacción en el desempeño laboral dependen de las expectativas que se cree que el trabajo pueda proporcionar (Lavarello y González, 2015).

El clima no debe verse desvinculado de los procesos que ocurren en las organizaciones, puesto que mismo proporciona retroalimentación acerca de qué pudiera estar sucediendo

y las causas de las actitudes y conductas de los miembros de la organización, toda vez que también permite introducir cambios en estos procesos; dado que como plantean investigadores respecto al clima organizacional este influye positiva o negativamente, en el comportamiento de los miembros y condicionan sus percepciones y niveles de productividad, satisfacción, la adaptación y por tanto, afectan el buen desempeño de la organización (Añaños, Gutiérrez, y Rengifo, 2017).

Cada ser humano al formar parte de un proceso de trabajo trae consigo sus propias ideas, necesidades y aspiraciones, estos reaccionan con diversos factores propios del trabajo cotidiano como son: el liderazgo de su jefe, la relación con sus compañeros de trabajo, las opiniones de éstos o del resto del personal, entre otros. Las coincidencias o discrepancias que encuentre con relación a la realidad y lo deseado, y su actuar con relación a esto, van sin lugar a dudas a influir en el clima que impere en la organización.

En paralelo el clima en una organización puede ser un desencadenante favorable o un obstáculo para el buen desempeño esencialmente cuando influye el sentimiento del trabajador, se forma de su interrelación con su superior, sus colaboradores o sus compañeros de trabajo y se puede expresar en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, apoyos, entre otros; de ahí que el clima organizacional va a reflejar la interacción entre las características personales y las organizacionales.

Por tanto, los factores organizativos y estructurales de la organización influyen en determinado clima a partir de la percepción que sus miembros tengan del mismo, y a su vez, éste influye en el comportamiento de los individuos que conforman la organización, lo que provoca cambios en los factores organizativos y estructurales, convirtiéndose este proceso en un ciclo, como se puede apreciar en la siguiente figura 1.

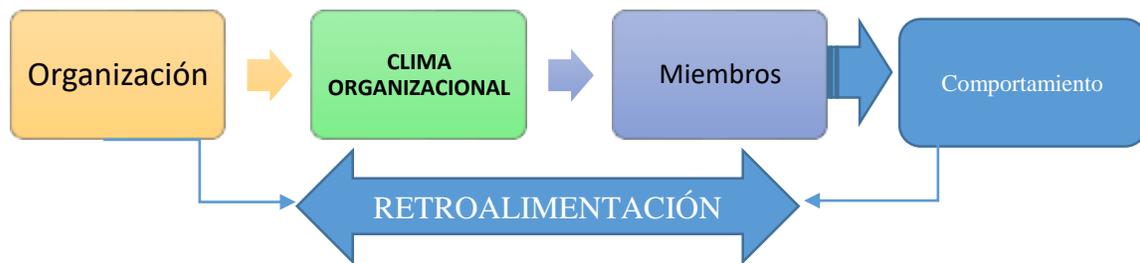


Figura 1. Ciclo del clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Existen varios factores que pueden influir en el clima organizacional de las empresas. Entre ellos podemos mencionar: la cultura organizacional, la motivación, la calidad de la vida laboral y el liderazgo. El clima laboral se relaciona con el desempeño óptimo de los colaboradores de una empresa, puntualizando “conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo, calidad directiva (liderazgo)” (Zenteno y Durán, 2016).

El clima organizacional y la satisfacción laboral han sido, quizá, las variables más estudiadas en el ámbito laboral. En cuanto al clima organizacional, el constructo proviene de la psicología lewiniana y su enfoque de campo ya desde 1939. Aunque sería Gellerman el que introduce el concepto en el ámbito organizacional en la década del 60’.

Son diversas las definiciones de clima organizacional, pero tres han sido los enfoques que han servido para conceptualizarlo. Los enfoques objetivos se concentran en las características de la organización mientras que los enfoques subjetivos se enfocan en los trabajadores. Sin embargo, los enfoques integradores toman en cuenta ambos factores. Por tanto, el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen las personas de su centro laboral (Arias L. y Arias G., 2014)

La satisfacción laboral es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos (Robbins y Judge, 2009).

La Satisfacción en el trabajo se ha considerado importante en la economía (Gomez y Borra, 2012), para Chiang y Ojeda, (2011), Estado emocional, sentimientos o respuestas efectivas, para (Veloso, Cuadra, Gil, Quiroz, y Meza, (2015). en la sociología (Dobrow Riza, Ganzach, y Liu, 2015) y en la psicología (Veloso Cuadra, Gil, Quiroz, y Meza, 2015). Desde los años setenta, la literatura sobre la satisfacción laboral ha aumentado considerablemente. Se pueden distinguir tres corrientes principales de la investigación sobre la satisfacción laboral. Tiene que ver con las diferencias de género (Zou, 2015), la relación entre la satisfacción laboral (Sánchez y Sánchez, 2016), los salarios y la educación (López, 2018).

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son: Reto del trabajo; sistema de recompensas justas; satisfacción con el salario; satisfacción con el sistema de promociones y ascensos; condiciones favorables de trabajo; colegas que brinden apoyo; compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo (Pérez, 2015)

En este contexto muchos estudios sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, tanto de manera individual, como en sus relaciones, y sus efectos sobre la evolución de las empresas. Cuando las expectativas de los empleados no se cumplen es decir el clima laboral, surge la insatisfacción laboral; misma que, conduce a la disminución de la productividad de la fuerza laboral, el compromiso organizacional y el compromiso con el trabajo. Asimismo, las condiciones inherentes a los beneficios médicas, la insatisfacción de los empleados provoca negatividad emocional, insomnio, estrés y decepción (Noboa et al. 2018).

En paralelo, los administradores y/u gerentes, buscan establecer buenas interrelaciones bajo un clima organizacional que permita motivar al personal bajo su mando y así mejorar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo. De esta manera, el personal tiende a ser más cooperador, adaptable y dispuesto al cambio; para ello se requiere de adaptar modelos de gestión que se integre.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó a 37 empleados que trabajan en 8 establecimientos hoteleros de la ciudad Quevedo en la Provincia de Los Ríos. ubicada en el centro del País zona costa, que limita con los cantones de Buena Fe y Valencia al Este: Cantones de Quinsaloma y Ventanas, al Sur cantón Mocache, y al Oeste Provincia del Guayas (Figura 1), que limita al norte con las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, al oeste y sur con Guayas, al este con Cotopaxi y Bolívar, al noroccidente con Manabí. El área de estudio es la administración de servicios de las empresas hoteleras el mismo que fue de carácter observacional, transversal, descriptivo y analítico, cuyo propósito es comprobar la correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal que presta el servicio a los clientes, entre los 8 hoteles se consideró a toda la población de empleados en un total 37 empleado. Se estudió al personal apto con antigüedad mínima de un año, de todas las categorías laborales; se observó claramente indisposición o falta de seriedad al momento de la contestación.

Para el levantamiento de datos se efectuó una prueba piloto con el cuestionario validado para medir el clima organizacional, derivado de la escala mixta Likert. La información fue procesada estadísticamente usando el paquete estadístico *SPSS 22.0 para Windows versión 22.0*. Para el propósito del proyecto.

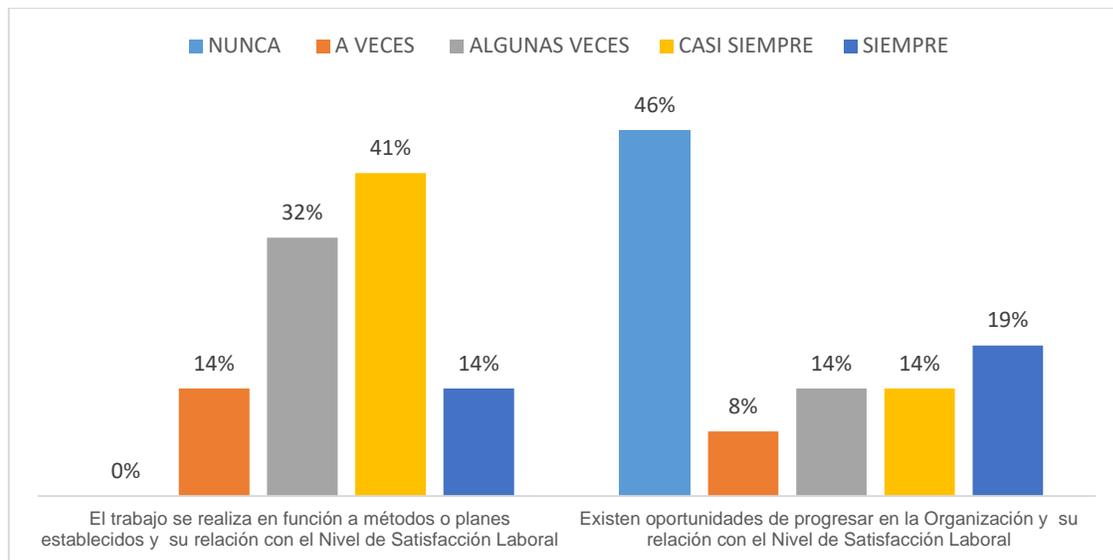
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados del diagnóstico sobre el clima organizacional y la repercusión en la satisfacción de los empleados que laboran en empresas hoteleras del cantón Quevedo en las encuestas aplicadas para conocer la percepción que poseen haciendo énfasis en las condiciones laborales y el nivel de satisfacción que perciben.

El clima organizacional para los trabajadores hasta 1 año de antigüedad, en relación al trabajo que realiza en concordancia con los planes de trabajo y su relación con el nivel de satisfacción, el 41% de los trabajadores casi siempre tiene la percepción de que la empresa cuenta con planes y conocen su misión y visión, 32% algunas veces y un 14% existe la

convicción de que siempre se elabora planes, mientras que la variable sobre las oportunidades de progreso que les brinda la empresa el 46% no tiene y un 19% considera que siempre tiene oportunidades de progresar en la empresa. Dicha situación también conspira contra el desarrollo de un clima organizacional que es negativo (figura 1).

Figura 2: Planes de trabajo y oportunidades de progresar.

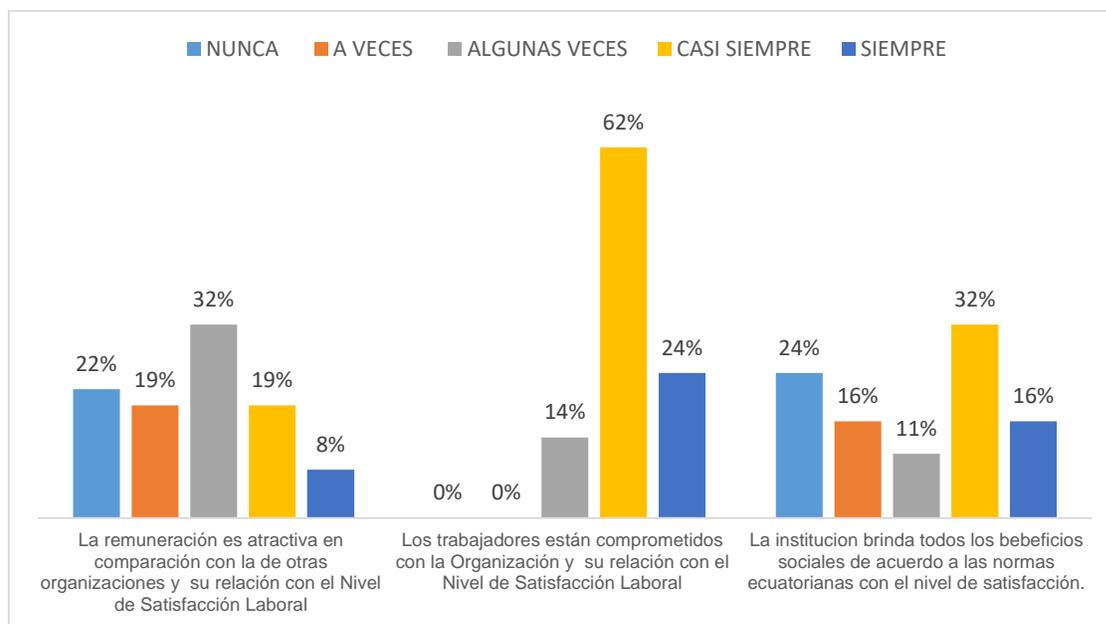


Fuente: Elaboración propia.

Sobre los sistemas de estimulación: los trabajadores de las entidades tienen la percepción de que algunas veces, esto es un 32% reciben una remuneración atractiva, y un 22% reciben una remuneración básica y apenas un 8% siempre tiene una remuneración idónea, atractiva, comparando con los beneficios sociales que perciben el 32% casi siempre recibe los beneficios y el 16% reciben todos los beneficios de ley; pero la mayoría de los trabajadores y por ende del país reciben el sueldo básico situación que sin duda repercute positivamente sobre el clima organizacional. Sin embargo, existe un grupo de señalamientos que es necesario destacar por su importancia. Como los sistemas de estimulación se basan en cuantías fijas de los salarios escala según la categoría ocupacional. De igual manera respecto a la variable sobre compromiso que tiene los trabajadores mayoritariamente el 62% casi siempre está comprometido con la entidad, y un

porcentaje minoritario correspondiente a un 24% se siente comprometido. Todo este conjunto de situaciones ocasiona que a pesar de que los trabajadores corroboran que reciben una cuantía de estimulación privilegiada respecto a muchos trabajadores del país, ésta no se constituye en un resorte capaz de mejorar los niveles de eficiencia de las organizaciones, situación que indudablemente conspira contra un clima organizacional caracterizado por altos niveles de exigencia individual y colectiva.

Figura 3. Remuneración, compromiso con la organización y beneficios sociales.



Fuente: Elaboración propia.

Referente a la existencia de programas de capacitación: los trabajadores perciben a la capacitación dentro de la entidad como un elemento positivo, que contribuye efectivamente a un incremento sostenido del desempeño y un aumento de las competencias individuales y colectivas es apenas el 5%, los únicos que reciben esta capacitación son aquellos que deben actualizarse con declarar impuestos y aquellos que son exigidos para el Ministerio de Turismo y el GAD Municipal de Quevedo, para el funcionamiento de los establecimientos; por lo que, en líneas generales, en ésta no se determinan bien las necesidades individuales y colectivas a través de las brechas consideradas por los

administradores y las que se planifica en función de las necesidades de la organización y que indudablemente esto sería una influencia determinante en los niveles de desarrollo organizacional; no obstante, no se llega a ejecutar por que no se presupuesta. Respecto a la promoción es uno de los elementos donde el resultado es pobre dentro de los trabajadores, pues las opiniones giraron alrededor de que son pocos los casos en los que un cargo se ocupa a partir de sus reservas, consideran que la probabilidad de una de éstas ocupe el cargo que está siendo preparada es muy bajo.

Lo anterior implica que existe una baja percepción por parte de los trabajadores de sus posibilidades de ocupar un cargo de superior ejecución, conocimiento y responsabilidad, lo que sin duda afecta su intención de emprender una carrera dentro de la organización ante esta realidad. Dichos elementos apuntan a que este factor puede ser uno de los que más conspiran contra la consecución de un clima organizacional positivo dentro de los aspectos relacionados con la carrera.

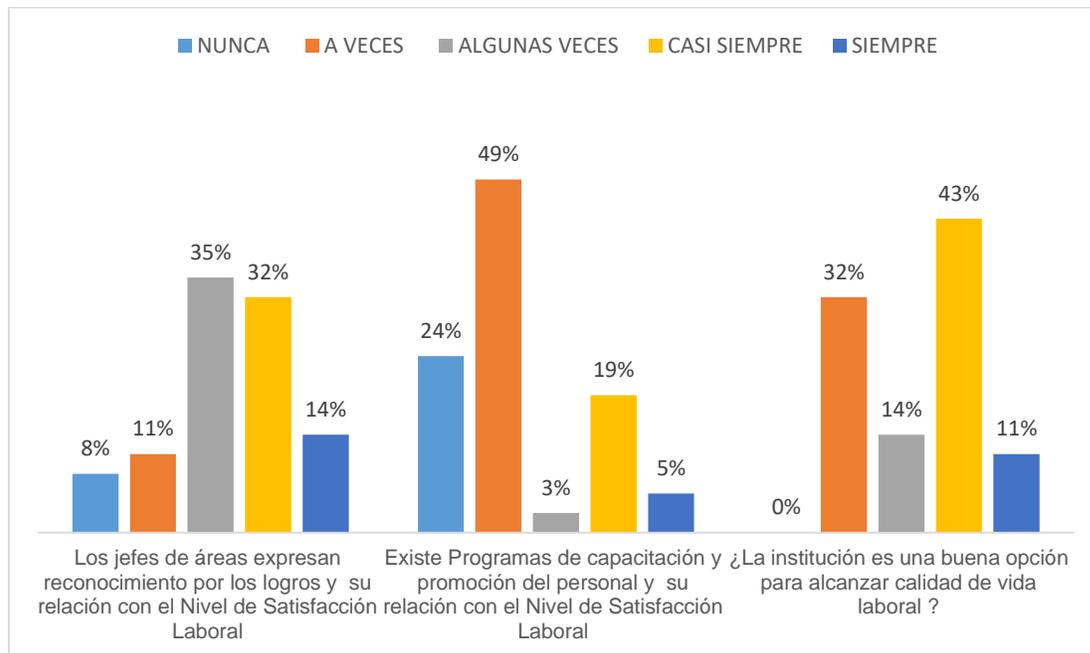
En cuanto a los jefes inmediato de los colaboradores algunas veces esto es el 35%, y el 14% reconocen el logro de su trabajo; pero es verbalmente porque no existe ningún tipo de estímulo. Respecto si la institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida en la institución, el 43% casi siempre opina que sí y el 32% opina que a veces consideran que puede ser una buena opción.

Conforme criterio de los trabajadores que en la institución no existe un plan de carrera debidamente establecido. Consideran que casi siempre las capacitaciones y la oportunidad de promocionarse es limitada, lo que indudablemente perjudica las posibilidades de que su puesto pueda sea ocupado por un trabajador debidamente preparado y adiestrado ya en los requerimientos del puesto. Este elemento implica que la línea de carrera no está bien establecida en la organización, y es un factor que se une a los dos anteriores en que también conspira contra la instauración de un clima organizacional positivo.

Se puede concluir, por lo tanto, que el factor relacionado con la percepción de los trabajadores sobre la posibilidad de establecer carrera dentro de la organización es uno de los elementos que más conspiran contra el logro de un clima organizacional y el nivel de

satisfacción sea positivo dentro del estudio realizado, por ende, el nivel de satisfacción es bajo.

Figura 4. Reconocimiento, capacitación y promoción y Carreras y su influencia sobre el Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

En criterio de Chiavenato (2017) considera al clima organizacional es la influencia sobre la motivación de los participantes de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros y que influye en su conducta. Pérez y Rivera (2015) en su investigación se evidencian los resultados la existencia de un nivel medio del clima organizacional, de igual manera es un factor que influye en la satisfacción laboral, de los integrantes de la institución.

Asimismo, Vallejos (2017) nos señala en su investigación que hay una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, estos resultados coinciden con la investigación (Mamami O. 2019).

En criterio de Cuesta (2017). Un sistema de estimulación al trabajo será entendido como las acciones dirigida a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran las expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño. El clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales, aspectos de la organización que llevan a la estimulación a sus integrantes, Así cuando se satisface las necesidades personales y eleva la moral, por lo tanto, influye en la motivación positiva o negativa de sus integrantes.

Para Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional, que esta dependiente de las características individuales del sujeto, asimismo las características y especificidades del trabajo que realiza. De igual manera se determina cuando un individuo tiene un nivel alto de satisfacción laboral en su trabajo, se muestra con un semblante más creativo y con un mejor estado de ánimo (Medina, 2008). Asimismo, Díaz (2004) considera la satisfacción laboral tiene un nexo con particularidades en el trabajo (Mamami O. 2019). La satisfacción laboral, corresponde al estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona, más específicamente de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Cuadra et al, 2010).

Para los autores el nivel de satisfacción tiene sus especificidades y percepción que tengan los empleados entre ellos: la estabilidad, equidad individual y social, compensación laboral, mismo que contribuirían a un desempeño superior comprometidos con la entidad.

CONCLUSIONES

Se logró determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral a través de los resultados en la investigación. Asimismo, existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas hoteleras del cantón Quevedo.

Referente a la planificación los gerentes y/o administrativos de las entidades que ofrecen servicios de alojamiento, en su mayoría no lo hacen y se considera a Quevedo una zona comercial y no turística, donde el flujo de los usuarios es muy cambiante. Por esta razón opinan no tener necesidad y como consecuencia, los empleados que les ofrecen estabilidad son de 1 a dos y el resto es a contrato eventual, por esta razón es coherente con los que perciben un salario y beneficios sociales acordes a las leyes ecuatorianas, además no tienen oportunidades de progresar lo que repercute en la satisfacción del personal significativamente negativa.

Aspectos relevantes como la capacitación del personal es muy pobre, el número de empleados que se capacitan no tiene significancia, al igual que la promoción de las mismas a otros puestos, además que en criterio de los empleados encuestados afirman que para conservar sus puestos hacen de todos y en horarios establecidos por la entidad.

Respecto a que, si la institución es una buena opción para alcanzar calidad de vida, es variable el criterio y se debe a que los empleados en su mayoría son bachilleres y no tienen muchas opciones de trabajo, por lo que consideran que es medianamente buena.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armas, Y.; Llanos, M. y Traveso, P. (2017). ***Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales***. Primera Edición, Samborondón, Ecuador: Editorial EOTEC.

Arias, W.; Gallegos, A. G. (2014). ***Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado***. *Revista Ciencia & Trabajo*. Número 51. | www.cienciaytrabajo.cl | 185/191

Añaños, A.; Gutierrez, C., Y Rengifo, M. (2017). ***Clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción. Caso peruano***. Lima: Tesis presentada grado de Magíster en Administración.

Chiavenato, I. (2017). ***Administración recursos humanos***. Decima Edición México: Editorial McGraw-Hill.

- Cuesta, A. (2005). **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos**. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2017). **Gestión del talento Humano y del conocimiento**. Bogotá. Segunda Edición. D.C: Editorial Ecoe Ediciones.
- Cuadra, A.; Veloso, C.; Moya, Y.; Reyes, L. y Salinas, J. (2010). **Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital**. *Revista Salud & Sociedad*, vol. 1, núm. 2, marzo-mayo, 2010, pp. 101-112 Universidad Católica del Norte Antofagasta, Chile. ISSN 0718-7475. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742463004>
- Echeverri, A.; Lozada, N. y Arias, J. E. (2018). **Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional**. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Depto. de Administración de Empresas, Medellín-Colombia.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la investigación**. 5 ed. México DF (México): McGraw-Hill. 613 p. + CD-ROM. ISBN: 978-607-15-0291-9.
- Iglesias, A.; Sánchez, Z. (2015). **Generalidades del clima organizacional**. *Medisur*. Volumen 13 Número 3. ISSN 1727-897X
- Lavarello, J., y González, J. (2015). **¿Qué factores de la cultura organizacional se asocian con el bienestar laboral?: Un estudio en una empresa de servicios**. *LIMINALES. Escritos sobre psicología y sociedad*, Vol. 4 Número 08 / Universidad Central de Chile, pp. 199-210. Recuperado de <http://revistafacso.ucentral.cl/index.php/liminales/article/view/276>
- López, M. P. (2018). **Escala para valorar la percepción y grado de satisfacción del profesorado de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma de Andalucía respecto a los procesos tutoriales**. *Complutense de Educación*, 288-305. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2050568434?accountid=130858>

- Mamani, O. (2019). **Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la dirección regional agraria de la región Puno.** *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado*, Vol. 8 No.3, pp. 1187-1194 ISSN 1997-4035.
- Monagas, M. (2012). **El capital intelectual y la gestión del conocimiento.** *Revista Ingeniería Industrial.* Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría ISSN 1815 -5936. Volumen XXXIII. No. 2. pp. 142 – 150.
- Noboa, G.; Barrera, J. y Rojas, D. (2019). **Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción.** *Revista Científica ECOCIENCIA.* ISSN: 1390-9320, Vol. 6, No. 1. Recuperado de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/184>
- Pérez, A.; Carranza, G., y Frias, M. (2015). **Modelo de factores explicativos de clima organizacional en los medios de comunicación del estado de tabasco.** *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, At Ciudad de Mexico, Distrito Federal, Mexico. Mexico: Universitarias.
- Ríos, G. (2014). **El talento Humano en los sistemas de Gestión: Alineación del personal con la estrategia institucional.** Editorial ICONTEC: Colombia.
- Robbins, S. P. y Judge, T. B. (2009). **Comportamiento Organizacional**, (8va ed.) México: Prentice hall.
- Zenteno, A. y Durám, A. (2016). **Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso.** *Revista INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.* Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81843213010>