

Gestión del talento humano y su influencia en el clima organizacional de una empresa extractiva

Frías Bautista Judith Crisstell, Velásquez Marín Osvaldo, Ulloa Pimienta Ana Ruth
TecNM/Campus Villa la Venta.

Resumen - La gestión humana se constituye en una de las perspectivas estratégicas adoptadas por las organizaciones para ejercicios de gestión y dirección, cada vez más las empresas reconocen que el valor agregado está centrado en las personas como talentos escasos, difíciles de imitar, diferenciados y competitivos. El objetivo de la presente investigación fue conocer la influencia que tiene la gestión del talento humano en el clima organizacional de una empresa dedicada a la extracción de hidrocarburos en Tabasco, el estudio metodológico es cualitativo con alcance exploratorio, descriptivo, fenomenológico dentro de los resultados obtenidos se identifica que existe un adecuado clima organizacional desde la percepción del personal, que la gestión humana implementada es oportuno pero puede y debe ser mejor; se concluye que de parte de los trabajadores está el reto de ser seleccionado en el mercado de talento humano por sus habilidades, competencias y ventajas diferenciadas; y de parte de la organización está el reto de dinamizar la gestión humana en búsqueda de atraer, retener, motivar y mantener los colaboradores de la empresa.

Índice de Términos - Compromiso organizacional, clima organizacional, satisfacción laboral, talento humano.

Documento

C. Judith Crisstell Frías Bautista, alumna de Ingeniería en Gestión Empresarial del TecNM Campus Villa la Venta.
(judithcr.fb@laventa.tecnm.mx).
C. Osvaldo Velásquez Marín, alumno de Ingeniería en Gestión Empresarial del TecNM Campus Villa la Venta.
(osvaldo.vm@laventa.tecnm.mx).
Dra. Ana Ruth Ulloa Pimienta, Docente investigador de la División de Ingeniería en Gestión Empresarial del TecNM Campus Villa la Venta.
(anar.up@laventa.tecnm.mx).

I. INTRODUCCION

En el entorno empresarial actual, el contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Así mismo, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad, por ello es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Estas operan a través de las personas, que forman parte de ellas que deciden y actúan en su nombre.

Según Saldarriaga (2008) la gestión humana “es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones”. [1], y busca garantizar que, a través de las prácticas de gestión humana, tales como: diseño, análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, remuneración, incentivos, prestaciones sociales, seguridad social, higiene laboral, entre otras; se pueden ejecutar planes, estrategias y políticas de gestión integral que favorezcan la dinámica de la empresa, sus áreas y sus relaciones con el medio por ello el clima organizacional se ve reflejado en la productividad y eficiencia de los mismos.

La presente investigación se desarrolla en una empresa extractiva de hidrocarburo, ubicada en el Estado de Tabasco, empresa que se preocupa y estimula la superación profesional y humana de cada uno de los

trabajadores por ello desde hace algunos meses los directivos se cuestionan si la gestión del talento humano implementada desde hace 5 años sigue siendo eficaz, eficiente, la más idónea para la productividad, estabilidad y permanencia de un adecuado clima organizacional. De ello deriva la necesidad del presente estudio teniendo por objeto conocer la influencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional de la empresa. La importancia de una correcta gestión, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios para todos los miembros de la misma. Y es que, en realidad, no es para menos, porque una óptima gestión del talento humano puede ser un factor clave al buscar el aumento de la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa.

II. DESARROLLO DE CONTENIDO

A. *Marco Teórico*

En este apartado se dará a conocer el sustento teórico que fundamenta la investigación apoyado en las variables conceptuales de estudios para una mejor comprensión y desarrollo del estudio.

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la gestión del talento humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

La gestión del talento humano considera bases teóricas como Teoría Y sustentada por McGregor (1957) en la que se hace énfasis a la motivación y a la necesidad de superación de los trabajadores; quienes, según este autor; los trabajadores son considerados como seres humanos que piensan y sienten y no solo son vistos como “objetos” que ejecutan una actividad laboral, no son meros repetidores de procedimientos mecánicos, dedicados solo a cumplir una labor aislada de sus intereses personales y profesionales y cuyo fin es el de percibir una remuneración; como propone la Teoría X en

contraposición. Además, menciona McGregor (1957), permite que el desarrollo de los trabajadores sea en ambientes seguros y agradables.

Otra teoría que fundamenta la gestión del talento humano es la Teoría de la motivación y personalidad propuesta por Maslow (1937). Se sustenta en la aspiración de superación que tiene el ser humano a través de la motivación y la personalidad mediante la satisfacción de sus necesidades, las que están relacionadas con sus conductas, que cuando se ven satisfechas aparecen otras hasta llegar a la autorrealización y la trascendencia como la mayor aspiración personal.

La gestión del talento humano se basa en la Dirección estratégica del capital humano, en la gestión por competencias y en una metodología de gestión de recursos humanos como manera de acercarse al concepto de talento; consiste en utilizar métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo, métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo y técnicas para el desarrollo de competencias.

La importancia de gestionar el talento humano para las organizaciones está en relación al trabajo, a las funciones específicas, roles y tareas cotidianas que realizan y éstas deben orientarse a lograr el incremento en los resultados de los objetivos estratégicos a través de su desempeño en el puesto que ocupan en la organización.

García y Casanueva (1999), [2] afirman que el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que busca la integración y la dirección de los empleados en la organización, permite que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.

En la investigación “La gestión humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas” hace referencia a la historia de la evolución en la gestión de las organizaciones pasando por etapas hasta llegar a ser relevante la gestión del talento humano en las organizaciones como factor importante que agrega valor e incrementa la productividad en las empresas, basado en las características personales del empleado. [3] Su aporte principal es que menciona la importancia y necesidad de voltear la mirada al recurso humano y gestionarlo.

En otra investigación realizada en 2003 titulada “Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión de las competencias”, se hace un análisis de las tres estrategias o modelos de gestión mencionados: talento, conocimiento y competencias. [4]

El talento debe entenderse en un contexto organizacional

específico donde la persona comprometida pueda poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores interactuando con otros en un ambiente que les provea metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, diversión, entre otras. [5] Obteniendo resultados superiores en un entorno y organización determinados.

[6]

Según Jiménez (2008), [7] el talento es la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo y unida al compromiso logran la consecución de éstos. Las personas con talento, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como del potencial de desarrollo que demuestran.

Otros autores, incorporan a la hora de definir el talento como la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecas, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso. [8]

Asimismo, Hellriegel y Slocum (2009), [9] consideran que el compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Un fuerte compromiso organizacional de las personas que la conforman, se caracteriza por: el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización; además el deseo de mantenerse dentro de la organización. Esto va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas organizacionales.

Chiavenato (2009), [10] menciona que la gestión del talento humano requiere de colaboradores involucrados y comprometidos, basa su enfoque en la cultura y clima laboral.

En la literatura se ha encontrado que el estudio del ambiente laboral, también denominado clima organizacional, demuestra, a través del tiempo, el interés por estudiar este fenómeno complejo en tres niveles de valoración que van, desde su análisis por medio de las características de la organización (Percepción del ambiente laboral); seguido por los esquemas cognoscitivos, es decir, el individuo se construye mapas mentales sobre cómo funciona la organización, lo que le ayuda a inferir su mejor comportamiento ante una situación dada; hasta, finalmente, las percepciones

integradas e interactivas, que son producto de la interacción entre persona y situación organizacional. [11]

Para la autora, Vélez (2019), [12] clima organizacional debe ser definido como:

El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.

El concepto de clima organizacional (CO) refiere a una variable que tiende a representar el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno de trabajo, [13] que son construidas a partir del significado que otorgan ellos a sus experiencias laborales,

[14] las cuales influyen en el comportamiento del trabajador, en su desempeño y, por ende, en la productividad organizacional, [15] así como en los lazos de compromiso afectivo con su organización.

Otros autores mencionan que el CO es un constructo que, en base a la literatura, se caracteriza por su multidimensionalidad, [16] al representar propiedades de una organización que son descritas por las experiencias percibidas y compartidas de sus trabajadores, las cuales son creadas a partir de las interacciones personales. De acuerdo con García, Moro y Medina (2010), este constructo refiere al conjunto de características perdurables y medibles de una organización que la definen y distinguen de otras. [17] Entre las principales dimensiones características que se han identificado de esta variable, se pueden mencionar, a manera de ejemplo, la autonomía, la cohesión, la confianza, el apoyo, el trabajo en equipo, el liderazgo, el reconocimiento, la equidad, los estándares de trabajo, la innovación, la estructura formal, la identidad, entre otras.

[18]

Pedraza (2020) señala que un buen clima organizacional aporta a la satisfacción de empleados y al desempeño organizacional. [19] Un empleado satisfecho trabaja con más compromiso, pasión y sentido de pertenencia. [20]

Desde estas perspectivas, puede afirmarse que, en toda empresa, la calidad de la vida laboral, depende en gran medida, del entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Por tanto, mejorar la vida laboral lleva implícito acciones para que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones, de manera óptima en condiciones favorables en cuanto a ambientes de mayor profesionalidad, confianza, relaciones cordiales y comunicación constante entre todos sus miembros. El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento de los colaboradores, se ha convertido en un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo.

Trabajar en un ambiente agradable se ha convertido en un factor tan importante y fundamental para las organizaciones que cuando esta falla, no hay beneficios laborales ni compensación económica que logre que los subordinados se sientan bien en la organización y comiencen a pensar seriamente en cambiarse a otra que le rinda mejor compensación económica y la satisfacción laboral.

Para [21], la satisfacción de un trabajador con su trabajo y su entorno laboral, es un aspecto sumamente relevante para los encargados de dirigir una empresa. Son numerosas las investigaciones que han constatado que la fidelidad de un trabajador con su empresa, su productividad, su nivel de ausentismo o su rotación laboral dependen en un alto nivel de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral se puede relacionar directamente con el conocimiento de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todos estos factores desembocan en la manera de actuar del individuo. [22]

Otra concepción de satisfacción laboral nos la da [23], donde la conceptualiza como una actitud o conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo, estas acciones pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia ciertas facetas específicas del mismo. Por lo anterior, la satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas en diversos aspectos de su trabajo.

Según Sampieri, 2010, [24] mientras mayor sea la estabilidad de los trabajadores dentro de la organización, mayor será el rendimiento. Cada individuo es único y por ello se tienen distintos objetivos en la vida, desde el punto de vista de cada organización ocurre algo similar. Para ello es necesaria la búsqueda del bien común entre trabajadores y empresas.

Pero una cuestión importante es cómo gestionar el talento dada la importancia que tiene para las organizaciones actuales, así pues según Hatum (2011), [25] la gestión del talento humano implica planeación, organización, dirección y control de las actividades de las personas. Para el autor, Hatum, la gestión del talento debe ser una estrategia más de la organización y una prioridad (2011, p. 35). En relación con la idea de Hatum acerca de ser una estrategia, otros autores como Terlato (2014) hablan de ventajas competitivas a largo plazo, resistentes y duraderas. [26]

Según Capelli (2008), [27] la gestión del talento existe para apoyar los objetivos generales de la organización. El arte de gestionar el talento humano incluirá definir políticas y prácticas de gestión de personal, buscando el desarrollo personal y profesional de las trabajadoras y trabajadores. Involucrar a superiores capaces de motivar, comunicar, delegar acciones y empoderar personas. Si no ocurre así, el talento abandonará la organización. Este abandono es la rotación de personal, en el cual se produce la salida de la organización de los trabajadores. Autores como Mobley (1982), [28] se refieren a la rotación como el cese voluntario de pertenecer a una organización por un individuo que recibe compensación económica por su participación en dicha organización.

B. Metodología

De acuerdo a [29], el diseño se refiere al marco interpretativo que se utiliza en la investigación. En el presente estudio se consideró como base el diseño fenomenológico que se enfoca en experiencias individuales subjetivas de los participantes [30], ya que se pretende reconocer e identificar desde las percepciones de los trabajadores si la gestión del talento implementada en la empresa tiene influencia en el clima organizacional de la misma. Se trata por tanto de un estudio cualitativo con alcance exploratorio, descriptivo, fenomenológico.

Los criterios de inclusión y exclusión para seleccionar a los participantes fueron: antigüedad, al menos 4 años en el puesto de nivel bajo y medio, buen desempeño y experiencia, además que ocuparan puestos similares. La muestra estuvo conformada por 56 trabajadores de ambos sexos con un promedio de edad de 30 a 60 años.

El instrumento guía integra 17 ítems que consideran diversas dimensiones encontradas en la revisión de la literatura tales como: condiciones de trabajo, seguridad en el trabajo, desarrollo profesional, comunicación, relaciones interpersonales, clima organizacional y motivación. Para el análisis de los resultados se agruparon los en los siguientes parámetros:

Nunca
Casí nunca
A veces
Casí siempre
Siempre

Definición de las categorías de estudio:

Condiciones de trabajo: aspectos relacionados con el nivel de ingreso, jornada laboral, descansos, prestaciones (vacaciones, aguinaldo, utilidades, transporte, servicios médicos).

Seguridad en el trabajo: aspectos relacionados directamente con los derechos del trabajador y con condiciones laborales dignas así como la seguridad e higiene (material y equipo requerido, limpieza y seguridad en el área de trabajo, instalaciones sanitarias, suministro de agua potable, lugar de descanso, comedor), incentivos (en efectivo o de reconocimiento) y carga de trabajo.

Desarrollo profesional: posibilidades de crecer laboralmente, capacitación para el trabajo, oportunidades de desarrollo profesional (ascensos o continuar estudios),

Condiciones de trabajo: aspectos relacionados con el nivel de ingreso, jornada laboral, descansos, prestaciones (vacaciones, aguinaldo, utilidades, transporte, servicios médicos).

Relaciones interpersonales: es la forma en que se asocia con más personas dentro de la organización.

La Comunicación: se refiere a la manera, acción y

resultado de comunicarse con el jefe inmediato, subordinados y compañeros.

Motivación: son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas logro y afiliación.

Clima organizacional: referente a los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

La forma de interpretar los resultados está en función de las respuestas: si son favorables esto muestra un grado de satisfacción en la gestión del talento, un clima organizacional positivo y, por el contrario, las desfavorables implican un grado deficiente de satisfacción laboral, inadecuada gestión del talento y un clima organizacional negativo.

III. PRUEBAS Y RESULTADOS

Del instrumento aplicado se recogieron los siguientes datos significativos sobre la satisfacción individual de los trabajadores, percepción del clima organización y así mismo interrogantes sobre la gestión del talento implementada:

El resultado del gráfico 1, muestra que la mayoría de los participantes coincidieron que siempre sienten el apoyo de sus compañeros, seguidos por un casi siempre, es un factor positivo en la empresa porque refleja el trabajo en equipo y buenas relaciones en el personal.

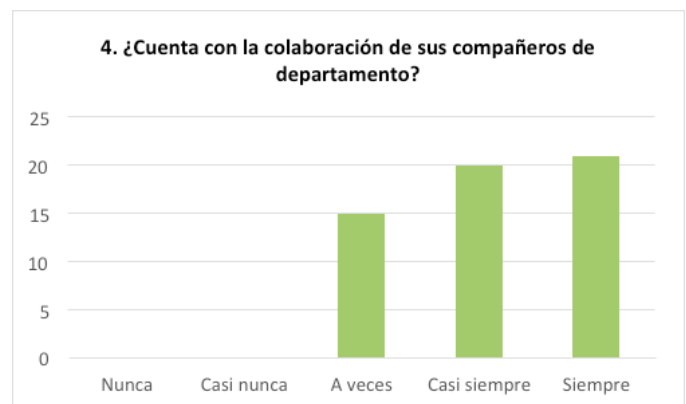


Gráfico. 1. Resultado obtenido en relaciones y trabajo en equipo.

Como se observa en el gráfico 2, que hace referencia al clima organización en base a la percepción del personal y como resultado se obtiene con mayor puntaje que a veces el clima es adecuado, seguidamente del casi siempre y posterior a la afirmación de siempre es bueno o adecuado. Se observa que de forma positiva existe un clima organizacional aceptable pero que sin duda la organización debe mejorar las estrategias para un mejor ambiente laboral.

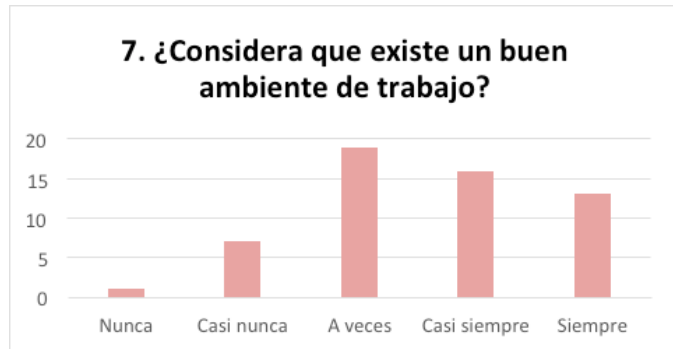


Gráfico 2. Resultados obtenidos en clima organizacional

En el gráfico 3, la mayoría de los participantes opinan que a veces les brindan información acerca de las vacantes de la empresa, seguidamente manifiestan que siempre cuentan con esa información, en el gráfico 4 conforme a la interrogante enfocada al desarrollo profesional la mayoría afirma que en la empresa a veces y seguidamente de siempre, si tienen oportunidad de desarrollo profesional por las capacitaciones implementadas, por la oportunidad de seguir estudiando y poder ascender de puesto laboral.

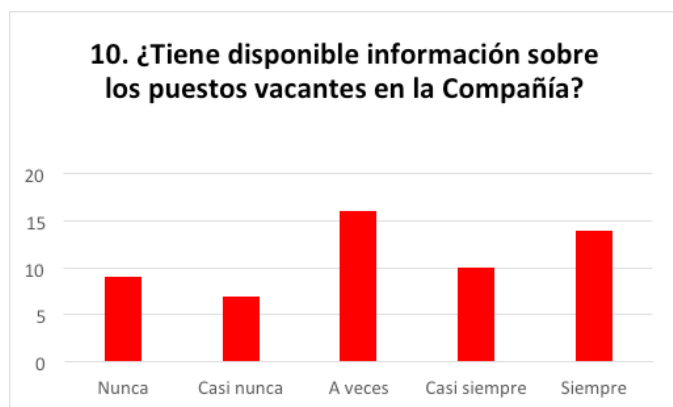


Gráfico 3. Resultados obtenidos en comunicación.

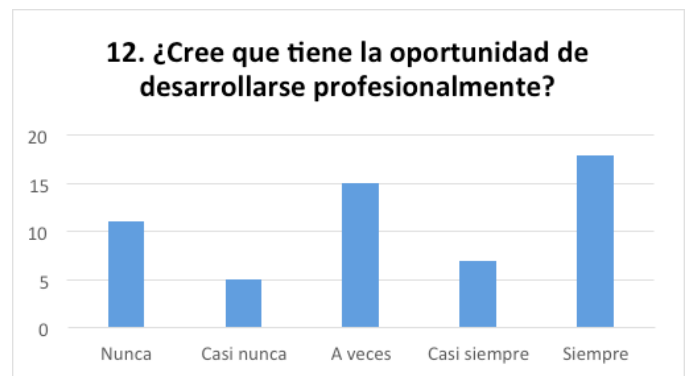


Gráfico 4. Resultados obtenidos en desarrollo profesional.

En el gráfico 5, la mayoría de los participantes opinan que casi nunca los felicitan por las actividades realizadas de forma eficiente, seguidamente de que a veces les felicitan, se observa una deficiencia en la gestión de la motivación lo que impacta en la satisfacción del personal de cierta forma.



Gráfico 5. Resultados obtenidos en motivación laboral.

IV. CONCLUSIONES

Analizar aspectos intangibles organizacionales como es la gestión del talento humano, es un asunto importante en todo el medio empresarial, independientemente del tamaño, sector o actividad económica que desarrolle la organización. Sobre todo, por la necesidad que tienen de permanecer en el mercado y de generar ventajas competitivas para sobrevivir. Es el talento humano de una entidad que representa los activos intangibles que, por su naturaleza, son complejos de administrar, motivar y retener; sin embargo, bien gestionados pueden ser la

estrategia potencial en los conocimientos, experiencia y competencias, propiedad de los empleados en el logro de los objetivos empresariales. [31]

Es de esta forma que el objetivo del presente estudio ha sido conocer la influencia que tiene la gestión del talento humano en el clima organizacional de una empresa dedicada a la extracción, desde la percepción de los trabajadores y directivos, los cuales voluntariamente accedieron participar en la investigación, con el propósito de identificar si la gestión del talento implementada desde hace algunos años sigue siendo eficaz, eficiente y satisfactoria en términos laborales.

Se concluyó que, la gestión del talento aplicada es adecuada pero no satisfactoria, sin duda muchos de los trabajadores se muestran satisfecho pero otra parte representativa no, dentro de los factores identificados como debilidades de la empresa se encuentra la falta de motivación del personal es decir las estrategias implementadas no están funcionando adecuadamente aunque una parte manifiesta que hay satisfacción pero se les recomienda mejorar, el otro factor débil es la falta de comunicación sobre vacantes aunque algo positivo y representativo es que consideran que si hay oportunidad de desarrollo profesional. El clima organizacional es aceptable pero definitivamente sí tiene influencia directa sobre la satisfacción del personal, se identificó que la empresa se esfuerza por mantener y gestionar el talento humano acorde a sus capacidades, habilidades y perfil de puestos pero debe atender las necesidades y exigencias del medio laboral para que sea un clima agradable para todos y que de esta forma se alcance una mayor productividad y satisfacción laboral

RECONOCIMIENTO

Al Instituto Tecnológico Superior de Villa la Venta por el apoyo brindado, por creer en la capacidad de sus estudiantes y dedicación de sus docentes.

REFERENCES

- [1] Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Estudios Gerenciales, Medellín, 137-159.
- [2] García, M. Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recursos humanos a capital intelectual. SERBILUZ- Omnia, Año 14, N° 3, 2008 pág 144-159.
- [3] Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas.
- [4] A., Z. (2003). Los modelos actuales de gestión en conocimiento y gestión de las competencias.
- [5] Jericó, P. (2005). La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso. Madrid: Prentice Hall
- [6] Jericó, P. (2001). Gestión del Talento. Madrid: Prentice Hall.
- [7] Jiménez, A. (2008). Gestión del Talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. PeopleMatters.
- [8] Bonnet, L. (2010). La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI. Montreal: Publicaciones Icesi.
- [9] Hellriegel, y Slocum, J. (2009). Administración: un enfoque basado en competencias. México, D.F.: Thomson.
- [10] Chiavenato, J. (2009). Gestión del Talento Humano.
- [11] Cardona, D. & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional. Estudios Gerenciales, 30, 184-189.
- [12] Vélez, N. (2019). Descripción del Clima Organizacional en una empresa de Economía Mixta de la ciudad de Medellín. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.
- [13] Arias, W. y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. Ciencia & Trabajo, 16(51), 185-191.
- [14] Fainshmidt, S. & Frazier, M. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. Long Range Planning, 50, 550-566. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005>
- [15] Aldana, O.; Hernández, M.; Aguirre, D. & Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc, 17(2), 91-96.
- [16] Bustamante, M.; Lapo, M. & Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. Rev.Gerenc. Polit. Salud, Bogotá, 15(30), 126-141.
- [17] García, A., Moro, M. y Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y satisfacción laboral en el personal de enfermería. Revista de Calidad Asistencial, 25(4), 207-214.
- [18] Acosta, B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. Revista IIPSI, 13 (1), 163-172.
- [19] Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. Innovar, 30(76), 9-23. [https:// dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191](https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191)

- [20] Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, (29), 121-144. <http://ojs.revistaorbis.org.ve/index.php/orbis/article/view/77/76>
- [21] Rico Belda, P. (2012). Satisfacción laboral de los asalariados en España. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, Diciembre, 137-158.
- [22] Castro, A., Contreras P., & Montoya R. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 14 (1). pp. 105-118.
- [23] Chiang, V. Salazar, B., Núñez, P. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 61-76.
- [24] Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- [25] Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento - Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires. Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- [26] Terlato, A. (2014). *Motivación y productividad en empresas argentinas*. Buenos Aires
- [27] Capelli, P. (2008) *Talent Management for the twenty-first century*. Harvard Business Review.
- [28] Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- [29] Álvarez-Gayou J, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.
- [30] Bogdan, R. C y Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theories and. Methods*. (4th. Ed.). New York: Pearson Education group
- [31] Calderón, G. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *SCIELO - Estudio Gerencial Vol.23 N° 103*.