

UAEH®



SISTEMA INSTITUCIONAL
DE EVALUACIÓN
UAEH



INFORME DEL CLIMA INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS DONDE SE IMPARTE LA LICENCIATURA EN TURISMO

Realizado en 2021



AUTORES:

Bezies Cruz Patricia
Pérez Enzastiga José Antonio
González Mociños Nancy
Monroy Muñoz Jesús Israel
Elizalde Lora Leticia
Olvera Larios Brenda Ivonne
López Cruz María de los Ángeles
Ángeles Guerrero Aidé
Callado Pérez Jennifer
López Orozco Maricela
Cruz Colín Lucero Quetzalli
Cortés Primitivo Mariana
Pérez Mejía Itzel Viridiana
Gama Melecio Abigail
Peña Gutiérrez Adilene
Sandoval Benítez Luisa Fernanda
Álvarez del Valle Lidia Vianey
Ríos Fuentes Cendy Alondra
Rangel Soto Stephany
Montiel Pavana Anaid
Ordaz Monroy Adriana Anabel

Apoyo Técnico:

Hernández Gómez Ayme
Méendez Pineda Nora

©Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Abasolo 600, Col. Centro, Pachuca, Hgo. México. CP 42000
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin el consentimiento
escrito de la UAEH.
Registro Público del Derecho de Autor 03-2014-062511300000-01
Título de registro de marca 1556919 "Sistema Institucional de evaluación UAEH"

DIRECTORIO



Mtro. Adolfo Pontigo Loyola
Rector

Dr. Saúl Agustín Sosa Castelán
Secretario General

Dra. Patricia Bezies Cruz
Directora General de Evaluación

Contenido

1. Introducción	5
2. Metodología	7
3. Sujetos	10
4. Procedimiento de la aplicación	10
5. Instrumentos	11
5.1 Trabajadores y prestadores de servicios profesionales	11
5.2 Instrumento alumnos	12
6. Resultados	13
6.1 Trabajadores y prestadores de servicios profesionales	13
6.1.1 Variables contextuales	13
6.1.2 Variables del clima organizacional	15
6.2 Resultados alumnos	18
6.2.1 Variables contextuales	18
6.2.2 Variables de clima escolar	19
Referencias:	23

1. Introducción

En toda actividad educativa se encuentra presente la interacción de personas, cada una con características comunes y no comunes como los valores, las emociones, las necesidades, los conocimientos y las experiencias previas. En situaciones escolares se genera explícita e implícitamente una atmósfera de trabajo diverso, el cual demanda un trato distinto respecto a otras actividades, a esta interacción se le denomina clima organizacional, definido como el ambiente interno entre los miembros de la organización el cual se encuentra ligado al grado de motivación de los empleados, indicando de forma específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros de la organización (Chiavenato, 2007).

El clima puede ser favorable cuando propicia la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer dichas necesidades. Por esta razón, la forma de comportarse de los individuos en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

A partir de la década de los noventa las instituciones de educación superior en México promueven el desarrollo de ejercicios de evaluación interna, lo que inicialmente se consideró como medio de control, en la actualidad es considerado como una cultura que permite sustentar el desempeño institucional en la detección de fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora continua. De acuerdo con Anderson (1985), en los perfiles de las escuelas eficaces, el estudio del clima ha sido un componente muy común.

Es innegable que el estudio del clima en las instituciones se justifica entonces por su posible relación con el rendimiento académico, las actitudes, la satisfacción y participación de los trabajadores, partiendo de un diagnóstico previo que permita

identificar las razones por las cuales suceden algunos conflictos o contratiempos y anticiparse a posibles actitudes o comportamientos en un proceso de cambio.

Diagnosticar la cultura organizacional no es una tarea sencilla, pero es innegable que resulta imprescindible para la subsistencia y el éxito de las organizaciones, debido a que en un mundo globalizado, competitivo y dinámico un buen clima laboral induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad y desempeño de sus integrantes convirtiéndose en una variable muy importante para el logro de las metas organizacionales, para ello es necesario contar con instalaciones, equipamiento, mobiliario y demás insumos acordes a la calidad que se pretende, especialmente un ambiente colaborativo entre los sujetos que forman parte de la organización; administrativos, prestadores de servicios profesionales, académicos de tiempo completo, funcionarios, empleadores, padres de familia y sociedad en general, para lograr acciones de integración y convivencia que reconozcan la diversidad y tengan en común la mejora en aras del logro de indicadores de efectividad en todos los niveles.

A este respecto, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo es una Institución educativa con un alto compromiso en brindar educación integral y de calidad a sus estudiantes, es consciente de que esto no sería posible sin el personal que en ella labora. Por ello, no sólo se rige a través de una legislación clara y congruente para regular sus acciones sino que va más allá a través de procesos evaluativos plasmados en el PDI 2018-2023, como parte de los compromisos establecidos en el Programa Institucional de Evaluación para la Mejora Organizacional y de las Personas siendo una estrategia para la consecución de los objetivos institucionales inscritos en el Subprograma Institucional de Trayectorias Escolares y Laborales, lo cual permitirá profundizar en aspectos relevantes para su quehacer, procurando siempre la participación de su comunidad y para que los resultados sean un sustento sólido para la toma de decisiones.

2. Metodología

Para este estudio evaluativo, como para el resto de los procesos de evaluación que se realizan en la Dirección General de Evaluación dentro del Sistema Institucional de Evaluación, se siguió el método científico a fin de garantizar la confiabilidad de los datos y sus posibilidades de generalización, para ello tenemos determinado un procedimiento general que se presenta en la tabla siguiente.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Coordinar los Procesos Institucionales de Evaluación	La Dirección General en conjunto con los responsables de los departamentos de evaluación coordinan los procesos institucionales de evaluación.
Integrar los Comités Institucionales de Evaluación	La Dirección General y auxiliares administrativos integran los comités institucionales de evaluación, como órganos colegiados para los procesos institucionales de evaluación.
Establecer la logística	Los responsables de departamentos y auxiliares administrativos establecen la logística para las sesiones de trabajo de los comités institucionales de evaluación solicitándose los espacios físicos para llevar a cabo las sesiones.
Diseñar la metodología evaluativa	La Dirección General y responsables de departamentos de la DGE e integrantes de Comités Institucionales diseña la metodología evaluativa estableciendo las audiencias, los instrumentos y periodos.
Revisar técnicamente las propuestas	La Dirección General y responsables de departamentos de la DGE revisan técnicamente las propuestas de los instrumentos de evaluación atendiendo a escalas de medición, tipos de variables y dimensiones.
Aprobar los instrumentos	La Dirección General y responsables de departamentos de la DGE aprueban los instrumentos considerando los resultados de las pruebas estadísticas resultado de los pilotajes hechos a las versiones emitidas.

Emitir los instrumentos	La Dirección General y responsables de departamentos de la DGE emiten los instrumentos de evaluación finales aprobados. El departamento de sistemas de información y análisis estadístico de la DGE, conjuntamente con la Dirección de Información y Sistemas de la DGP, desarrollan las aplicaciones y programación necesaria para subir los instrumentos y pantallas necesarias para realizar las evaluaciones y seguimientos.
Elaborar los instructivos	Los responsables de departamentos y becarios de la DGE elaboran los instructivos de la evaluación correspondiente indicando los pasos a seguir para responder los instrumentos de evaluación.
Enviar los instructivos aprobados	Los responsables de departamentos, auxiliares administrativos y becarios de la DGE envían los instrumentos aprobados de evaluación al departamento de Modernización y Sistemas para que sean colocados en el servidor de la UAEH.
Revisar en la red los instrumentos	Los responsables de departamentos y becarios de la DGE revisan en la red los instrumentos de evaluación para verificar su funcionamiento adecuado.
Enviar la solicitud de difusión	Los responsables de departamentos y becarios de la DGE envían a la Dirección de Comunicación Social la solicitud de difusión de la evaluación correspondiente en diferentes medios para el conocimiento de la comunidad universitaria.
Solicitar información a Dependencias implicadas	La Dirección y responsables de departamento de la DGE solicitan la información específica a las dependencias implicadas según la evaluación realizada.
Aplicar instrumentos de evaluación	La Dirección y responsables de departamentos de la DGE aplican los instrumentos de evaluación electrónicos o impresos, si fuera el caso, a las audiencias correspondientes en los periodos establecidos.

Solicitar Software	Los responsables de departamentos y auxiliares administrativos de la DGE solicitan al departamento de Modernización y Sistemas el Software para la administración del proceso de evaluación que permite realizar el seguimiento y las extracciones de los datos.
Realizar captura	Los responsables de departamentos y becarios de la DGE realizan la captura de los instrumentos impresos en las bases correspondientes.
Integrar la base de datos	Los responsables de departamentos y becarios de la DGE integran y limpian las bases de datos correspondientes a partir de los datos electrónicos e impresos.
Realizar análisis	La Dirección General y responsables de departamentos de la DGE realizan los análisis de los datos e información.
Emitir resultados	La Dirección y responsables de departamentos y auxiliares administrativos emiten los resultados a las audiencias correspondientes a través de reportes generales e individuales, preferentemente en electrónico.
Revisión de resultados	La Dirección, responsables de departamentos y auxiliares administrativos convocan al comité de evaluación correspondiente para la revisión de los resultados indicando lugar, fecha, hora y orden del día de la reunión.
Publicar resultados	Los responsables de departamentos de la DGE publican los resultados en la página Web para la consulta de los mismos por la comunidad universitaria y administran los permisos a los usuarios dependiendo del tipo de informe
Metaevaluar	Los comités Institucionales y responsables de departamentos de la DGE metaevalúan los procesos institucionales de evaluación.

3. Sujetos

Se decidió que hubiese dos sujetos intervinientes los empleados y los estudiantes.

Por empleados se entiende a los administrativos, académicos y directivos de tiempo completo, medio tiempo y por horas además de los prestadores de servicios profesionales.

Los estudiantes son los alumnos de bachillerato, licenciatura y posgrado en modalidades presenciales y virtuales inscritos en la universidad.

4. Procedimiento de la aplicación

Para la aplicación de los cuestionarios se determinó que debería ser en línea, así los trabajadores (directivos, académicos, administrativos) ingresaron haciendo uso de su número de empleado y NIP, mientras que los prestadores de servicios profesionales debían escribir su nombre completo para acceder a la evaluación.

Una vez seleccionada la adscripción, la aplicación despliega el instrumento con los datos generales y reactivos que deberían ser contestados. La evaluación se realizó del 11 de noviembre de 2019 al 6 de enero del 2020 respondiendo un total de 3,192 trabajadores y prestadores de servicios profesionales

En tanto que la aplicación del clima escolar se realizó durante el periodo del 6 de julio al 30 de noviembre del 2020, efectuándose durante el proceso de reinscripción de los alumnos que cursaron a partir del segundo semestre en adelante, la participación total registrada fue de 28,182 alumnos de los diferentes institutos, escuelas superiores y escuelas preparatorias de la universidad.

5. Instrumentos

5.1 Trabajadores y prestadores de servicios profesionales

El instrumento para esta audiencia fue construido con un total de 33 ítems comprendidos en 9 dimensiones que fueron definidas a partir de la revisión y análisis de los elementos que orientan la evaluación del clima institucional; siendo las siguientes:

Institución: Incluye la opinión del trabajador en relación a la institución para la cual presta sus servicios.

Ergonomía y condiciones ambientales: Referida al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.

Posibilidades de creatividad e iniciativa: Comprende el potencial o aptitud a la que el empleado tiene acceso para hacer uso de su capacidad de creación y decisión en el desempeño de su trabajo.

Liderazgo: Valora la capacidad de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objeto común.

Compañeros de trabajo: Responde a la relación que el trabajador mantiene con los demás miembros que integran el área en la cual se desempeña.

Sobre su jefe y superiores: Como su nombre lo indica, dicha dimensión hace referencia a la relación establecida con el jefe y superiores con quienes se desempeña el trabajador.

Sobre sus funciones: Dimensión correspondiente a la valoración del puesto en el que se desempeña.

Remuneración: Se refiere a la percepción económica que el trabajador recibe por su desempeño.

Reconocimiento: Implica la distinción brindada al trabajo que desempeña el empleado.

Al final del instrumento se agregaron tres preguntas abiertas que permitieran conocer la percepción tanto de los trabajadores como de los prestadores de servicios profesionales respecto a:

¿Qué factor perjudica el clima en la UAEH?

¿Qué le falta a la UAEH para mejorar su clima institucional?

¿Qué es lo mejor de la UAEH con respecto a su clima institucional?

5.2 Instrumento alumnos

El instrumento que corresponde a los estudiantes, se conforma por 19 preguntas distribuidas en cuatro dimensiones; **Institución, compañeros, personal y condiciones ambientales**, también se incluyen preguntas abiertas para conocer aspectos positivos y negativos que afectan el clima institucional de la universidad, lo anterior con el propósito de tener un conocimiento más detallado de lo que los alumnos requieren o perciben.

Dimensiones

1. **Institución:** Incluye la opinión del alumno en relación a la institución en la cual está inmerso.
2. **Compañeros:** Responde a la relación que el alumno mantiene con los miembros que forman parte de su ambiente escolar.
3. **Personal:** Referido a la valoración de la relación establecida con el personal que conforma a la institución dentro de la cual realiza sus estudios.
4. **Condiciones ambientales:** Referida al ambiente físico que rodea al alumno durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Preguntas abiertas (alumnos):

¿Qué factores afectan negativamente el ambiente de la universidad?, y

¿Qué cambiarías para mejorar el ambiente de la universidad?

6. Resultados

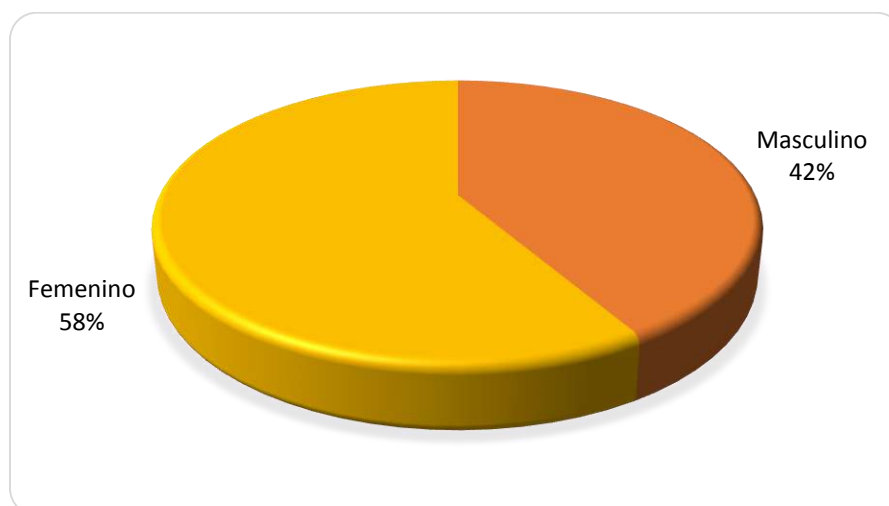
6.1 Trabajadores y prestadores de servicios profesionales

Los resultados que se expresan corresponden a la valoración realizada por los trabajadores y prestadores de servicios profesionales del Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA) donde se imparte la Licenciatura en Turismo, a las dimensiones que integran la evaluación. El total de trabajadores que respondieron la evaluación fue de 360. La escala utilizada fue de tipo Likert de 4 a 1 donde 4 es la calificación máxima y 1 es la mínima. Para la elaboración del informe, los resultados se expresan en base 10.

6.1.1 Variables contextuales

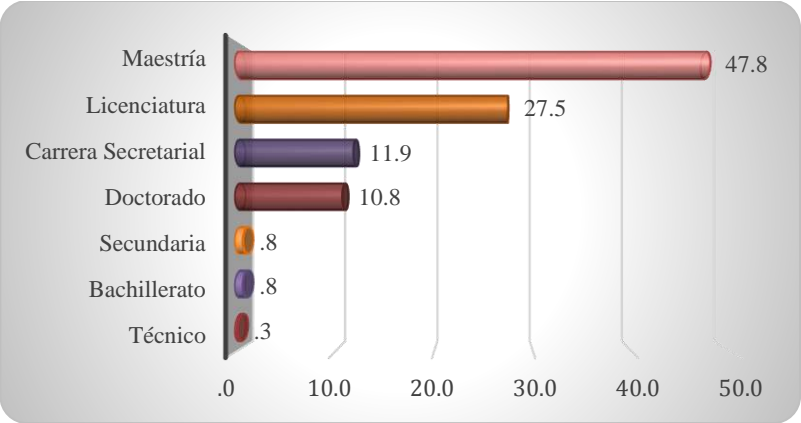
La equidad de género es la capacidad de ser equitativo, justo y correcto en el trato de mujeres y hombres, en este aspecto la universidad se ha preocupado por no hacer distinción entre sus trabajadores lo anterior se muestra en la gráfica donde las mujeres tuvieron una participación de 58%, mientras que el género masculino fue de 42% (ver gráfica 1).

Gráfica 1
Distribución porcentual por género



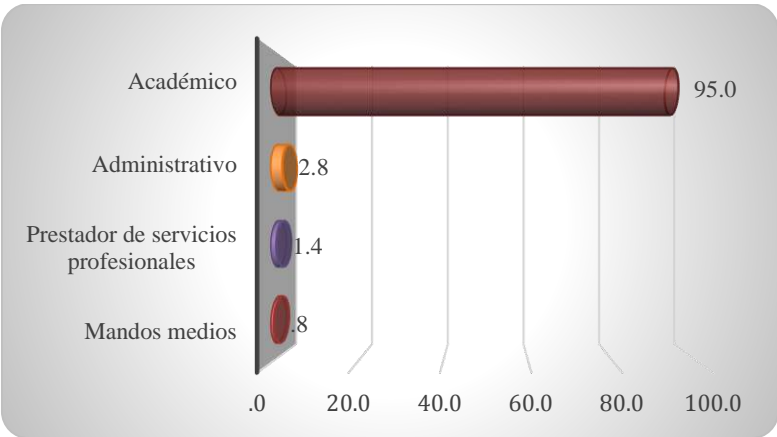
En lo referente al nivel de estudios, 47.8% tienen grado de maestría, 27.5% cuentan con licenciatura, 11.9% tienen estudios secretariales, 10.8% cuentan con grado de doctor, el 0.8% tienen el nivel secundaria y bachillerato respectivamente y sólo 0.3% poseen nivel técnico (ver gráfica 2).

Gráfica 2
Distribución porcentual por nivel de estudio



Respecto al tipo de categoría, 95% son académicos, 2.8% administrativos, 1.4% son prestadores de servicios profesionales mientras el 0.8% son mandos medios (ver gráfica 3).

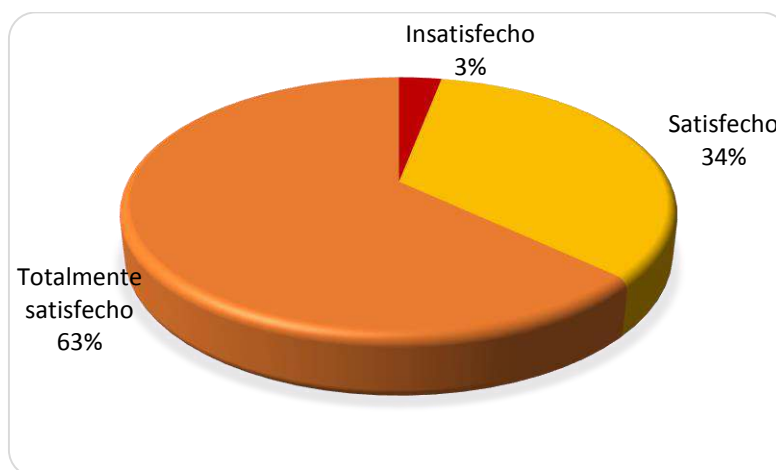
Gráfica 3
Distribución porcentual por tipo de dedicación



6.1.2 Variables del clima organizacional

La satisfacción por pertenecer a la universidad es elevada observándose que el 97% de los trabajadores y prestadores de servicios profesionales indican encontrarse satisfechos y totalmente satisfechos de laborar en la institución (ver gráfica 4).

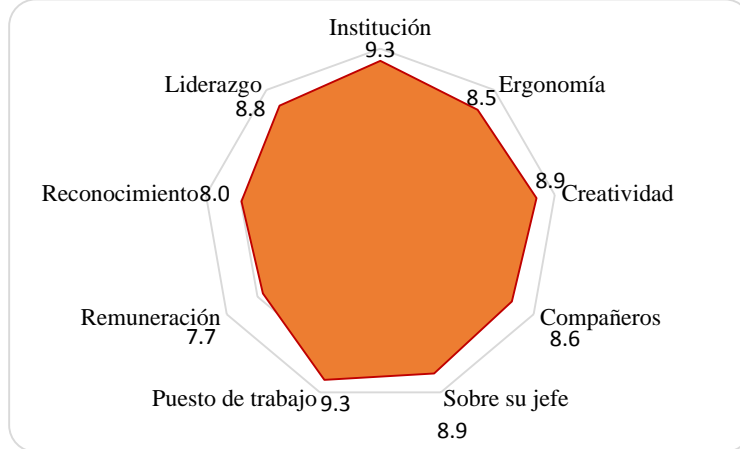
Gráfica 4
Satisfacción con la universidad



Respecto a la valoración por dimensión los resultados indican que la dimensión sobre la “**institución y el puesto de trabajo**”, fueron las mejor valoradas indicando que los trabajadores tienen un alto sentido de pertenencia, se sienten orgullosos de contribuir con la misión y visión de la institución y se encuentran satisfechos de ser trabajadores universitarios.

La dimensión “**remuneración**” fue la menos valorada significando que los trabajadores no se encuentran totalmente de acuerdo con su salario, lo anterior puede generar un clima inadecuado en la institución, propiciando estados de desinterés, apatía e insatisfacción. Sin embargo de las dimensiones restantes las calificaciones indican una inclinación hacia el aspecto positivo mostrando que los trabajadores de la universidad perciben un buen ambiente laboral (ver gráfica 5).

Gráfica 5
Valoración por dimensión



Respecto a los factores que afectan el clima organizacional, la productividad y el manejo del capital humano se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre estos factores, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción positiva o negativa que mantienen respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización. El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores (Caligiore y Díaz 2003).

Bajo este esquema, se preguntó a los trabajadores sobre los siguientes aspectos:

¿Qué factor perjudica el clima de la UAEH?

¿Qué le falta a la UAEH para mejorar su clima institucional?

¿Qué es lo mejor de la UAEH con respecto a su clima institucional?

Las respuestas a estas preguntas fueron categorizadas obteniéndose los resultados siguientes:

En relación al factor que consideran perjudica el clima de la UAEH, los mayormente citados fueron; ninguno con 31.4%, la comunicación con 28.2%, la mala actitud con 14.4%, instalaciones sucias con 5.9% y la falta de apoyo con 4.2% (ver tabla 1).

Tabla 1
Factores que perjudican el clima en la universidad

Factor	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	69	31.4
Comunicación	62	28.2
Mala actitud	51	14.4
Instalaciones sucias	21	5.9
Falta de apoyo	17	4.2
Total	220	100.0

En lo referente a qué le falta a la UAEH para mejorar su clima institucional, los resultados obtenidos para esta pregunta fueron los siguientes: nada con 28.3%, la comunicación con 26.0%, el trabajo colaborativo con 17.9%, reconocimiento para los trabajadores con 14.3% y la infraestructura con 13.5% (ver tabla 2).

Tabla 2
Aspectos que hacen falta para mejorar su clima institucional

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
Nada	63	28.3
Comunicación	58	26.0
Trabajo colaborativo	40	17.9
Reconocimiento para trabajadores	32	14.3
Infraestructura	30	13.5
Total	223	100.0

Finalmente al cuestionar qué es lo mejor de la UAEH con respecto a su clima institucional, los resultados indican los siguientes: sus trabajadores con 32.0%, el rumbo que está tomado 26.6%, sus líderes con 15.6%, la comunicación con 14.8%, y el sentido de pertenencia con 11.1% (ver tabla 3).

Tabla 3
Mejores aspectos que tiene la universidad respecto a su clima institucional

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
Sus trabajadores	78	32.0
El rumbo que está tomado	65	26.6
Sus líderes	38	15.6
La comunicación	36	14.8
El sentido de pertenencia	27	11.1
Total	354	100.0

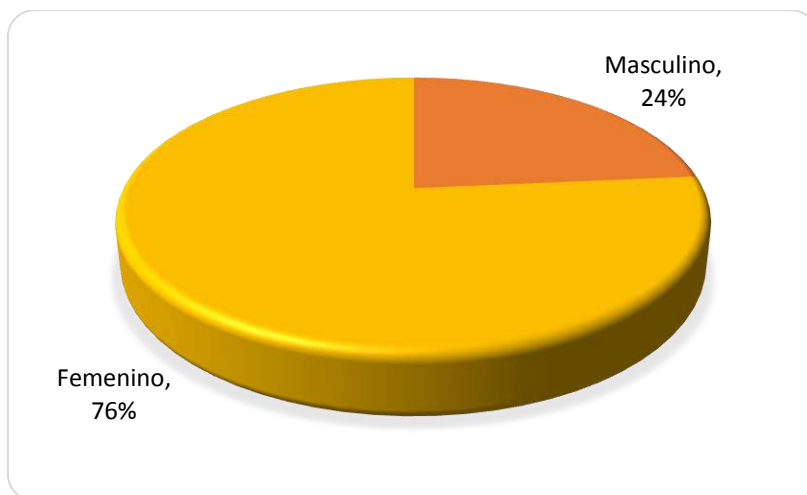
6.2 Resultados alumnos

Los resultados que se expresan corresponden a la valoración realizada por los 416 alumnos del segundo al noveno semestre de la Licenciatura en Turismo a las dimensiones que integran la evaluación. Es importante mencionar que al igual que la audiencia de trabajadores la escala utilizada fue de tipo Likert de 4 a 1 donde 4 es la calificación máxima y 1 es la mínima. Para la elaboración del informe, los resultados se expresan en base 10.

6.2.1 Variables contextuales

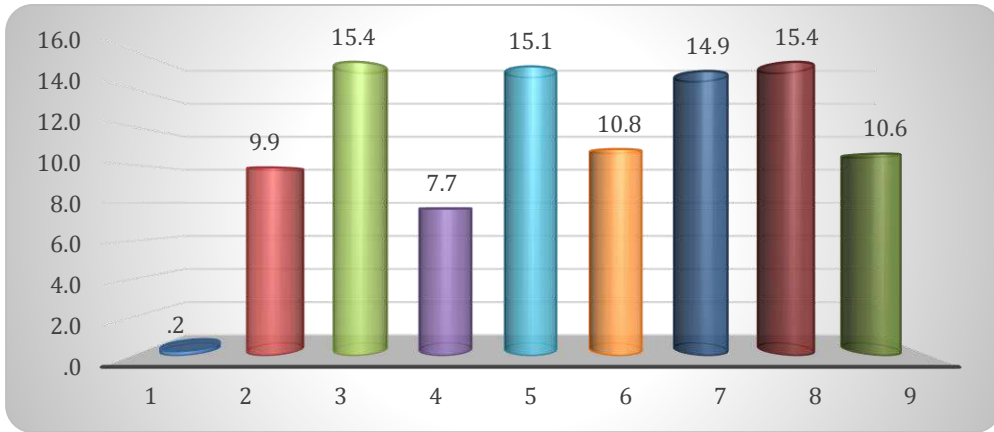
De los alumnos que respondieron la evaluación 76% correspondió al género femenino, mientras que 24% de las participaciones fueron del género masculino (ver gráfica 6).

Gráfica 6
Valoración por género



15.4% de los alumnos que realizaron la evaluación se inscribieron al tercer y octavo semestre respectivamente, siguiendo los del quinto semestre con 15.1%, mientras el 14.9% correspondió al séptimo semestre, como se muestra en la gráfica (ver gráfica 7).

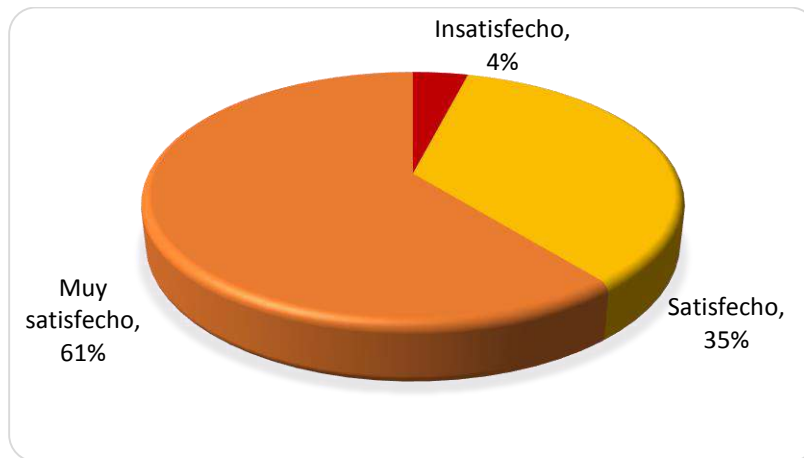
Gráfica 7
Valoración por semestre



6.2.2 Variables de clima escolar

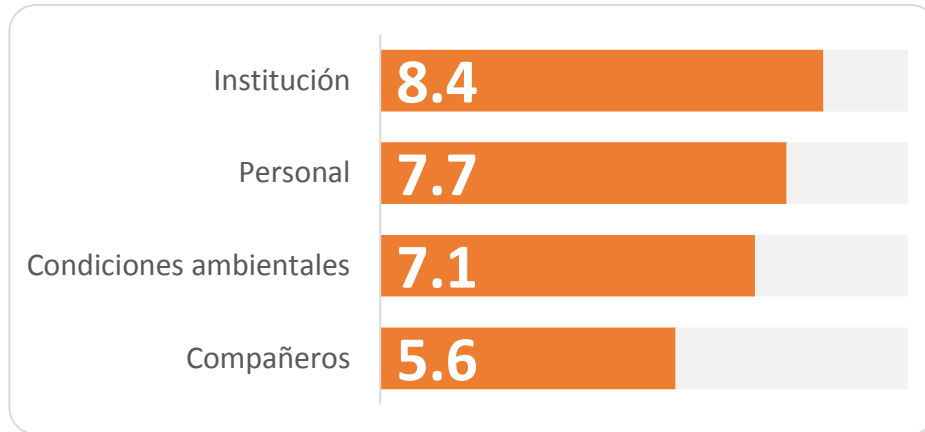
La satisfacción por pertenecer a la universidad es elevada observándose que el 96% de los alumnos indican encontrarse muy satisfechos y satisfechos con la institución (ver gráfica 8).

Gráfica 8
Valoración de la satisfacción con la universidad



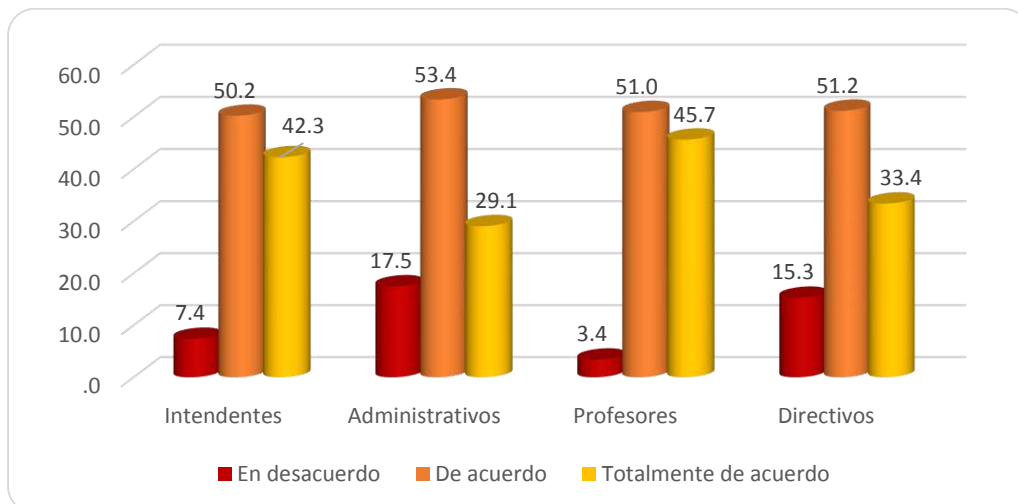
La dimensión “**institución**”, fue la mejor valorada por los alumnos con 8.4, en tanto que la dimensión correspondiente a los “**compañeros**”, fue la más baja valorada con 5.6 (ver gráfica 9).

Gráfica 9
Valoración por dimensión



En consideración al trato que los alumnos reciben por parte del personal de la universidad 92.5% señaló que la relación es cordial con el personal de intendencia, 82.5% señaló tener una buena relación con el personal administrativo, mientras que el 96.7% menciona la existencia de una excelente comunicación con los profesores, además el 84.6% afirma tener buena comunicación con los directivos prácticamente siempre y casi siempre. Lo que muestra una estrecha relación entre algunos de los principales actores pertenecientes a la UAEH (ver gráfica 10).

Gráfica 10
Relación con el personal del instituto



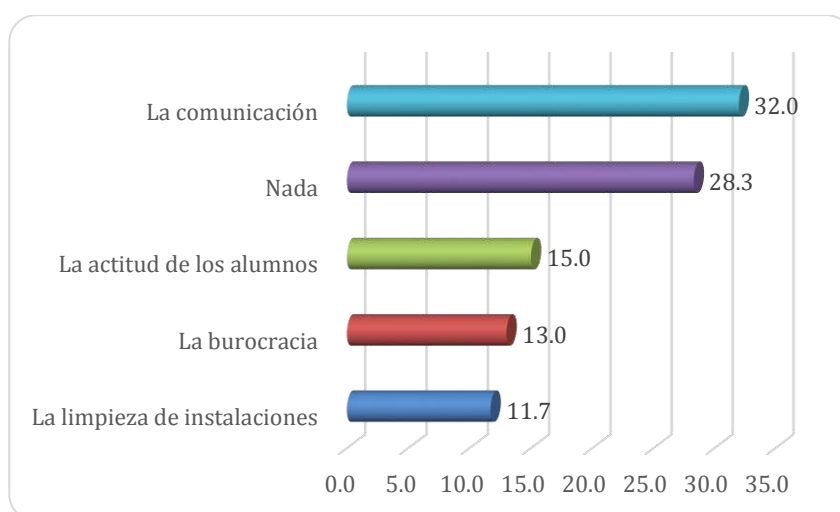
En la indagación acerca de los factores que afectan el clima institucional de mayor incidencia se les preguntó a los alumnos sobre los siguientes temas.

¿Qué factores afectan negativamente el ambiente de la universidad? y,

¿Qué cambiarías para mejorar el ambiente de la universidad?

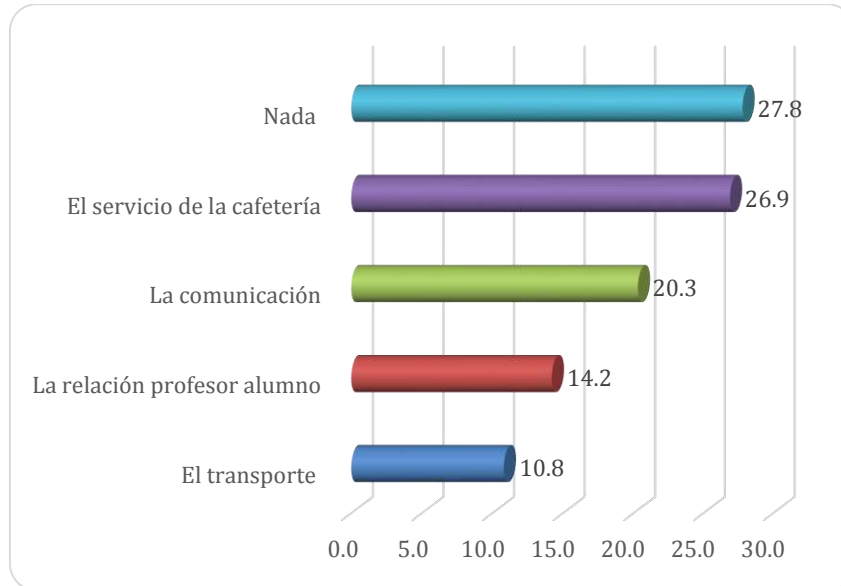
Como respuesta a la pregunta acerca de ¿Qué consideran que afecta negativamente al ambiente de la universidad? Los alumnos indicaron de acuerdo al orden de importancia los siguientes factores, la comunicación con 32.0%, nada con 28.3%, la actitud de los alumnos con 15.0%, la burocracia con 13.0% y la limpieza de instalaciones con 11.7% (ver gráfica 11).

Gráfica 11
Factores que afectan el clima de la universidad



Finalmente al preguntar ¿Qué cambiarían en la universidad para que el ambiente sea mejor? Los alumnos indicaron dentro de las respuestas más significativas y de acuerdo al orden de importancia las siguientes; nada con 27.8%, el servicio de la cafetería con 26.9%, la comunicación con 20.3%, la relación profesor alumno con 14.2 y el servicio de transporte con 10.8% (ver gráfica 12).

Gráfica 12
Aspectos a cambiar para mejorar el ambiente de la universidad



Atendiendo a los lineamientos institucionales para llevar a cabo este informe, se extrajo la información de los resultados del estudio del Clima 2020 teniendo como referente el Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023 en su compromiso establecido en el Programa Institucional de “Evaluación para la Mejora Organizacional y de las Personas” siendo una estrategia para la consecución de los objetivos institucionales inscritos en el Subprograma Institucional de Trayectorias Escolares y Laborales, lo cual permitirá profundizar en aspectos relevantes para su quehacer, procurando siempre la participación de su comunidad y para que los resultados sean un sustento sólido para la toma de decisiones.

Referencias:

- Anderson, C. (1985): «The investigation of School Climate», en O. R. AUSTIN y H. GARBER (Eds.): Research on Exemplar>' Schools. Academic Press, Orlando, Cap. 6, Pp. 97-126.
- Pérez, M y Morales, M. E (2015). Los ambientes de aula que promueven el aprendizaje, desde la perspectiva de los niños y niñas escolares. Revista Electrónica Educare, 19 (3), 1-32.
- Caligiore, C., y Diaz, T. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad de Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644-656.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (Octava edición). Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.