

Modelo basado en los sistemas de incentivos y planes de carrera para mejorar el clima laboral ¹

Gonzales Merino, Maria del Carmen ²

Resumen

El presente artículo refleja una investigación sobre la literatura registrada en la base de datos de Proquest sobre propuestas y factores para mejorar el clima laboral en una empresa, así como la función que cumplen los sistemas de incentivos y el plan de carrera para dicho término. Para dicha investigación se revisó un total de 70 artículos de los cuales se seleccionaron 62, y 15 de ellos corresponden al estado del arte que se elaboró utilizando la técnica del método del árbol.

Con esta investigación se pretende evaluar los factores predominantes que influyen en una mejora o decadencia del clima laboral. De esta manera, al identificar un aspecto positivo fortalecer el mismo para mejorar el desempeño de los trabajadores y al identificar un aspecto negativo trabajar para erradicarlo o mejorarlo. La investigación es de carácter aplicada y sincrónica enfocada en una Hipótesis y que plantea un proceso mixto de recolección de datos primarios y secundarios.

Palabras clave: clima laboral, productividad, plan de carrera, sistema de incentivos, desempeño

Abstract

This article reflects an investigation about the literature registered in the Proquest database about proposals and factors to improve the work environment in a company, as well as the purpose that the incentive systems and the career plan fulfill for the term stated above. For this research, a total of 70 articles were reviewed, of which 62 were selected, and 15 of them are part of the state of art that was elaborated using the technique of the tree method.

¹ Trabajo de investigación para la asignatura *Seminario de Investigación en Administración I*. Revisado por el Dr. Max Schwarz Díaz, profesor responsable de la asignatura.

² Estudiante de la Carrera de Administración de la Universidad de Lima

This research aims to evaluate the predominant factors that influence an improvement or decline in the work environment. This way, by identifying a positive aspect, strengthening it to improve the performance of workers and by identifying a negative aspect, work to eradicate or improve it. The research is of an applied and synchronic nature focused on a hypothesis that raises a mixed process of primary and secondary data collection.

Keywords: wrking environment, productivity, career plan, incentive system performance

Introducción

El clima laboral es un término utilizado para hacer referencia al ambiente donde la persona labora día a día. El cómo se perciba este ambiente por los trabajadores afecta directamente en su desempeño y productividad.

El problema es que hoy en día, el enfoque de las empresas está en obtener resultados lo más pronto imposible y muchas veces sin importar el costo. De esta manera se deja de lado el capital humano, sin tomar en cuenta que dicho aspecto es crucial en el desarrollo de una empresa. Para que una empresa logre buenos resultados, debe tener felices y satisfechos a sus trabajadores, de esta manera, ellos mejorarán su productividad, la empresa incrementará sus ventas y se obtendrá mayores utilidades.

El problema del clima laboral es un problema complejo porque depende de diversas variables como los intereses de los trabajadores, el estilo de liderazgo de los jefes y gerentes, la capacitación, la motivación, los incentivos, la estructura, la calidad de vida en el trabajo, la cultura, la comunicación, la actitud de los trabajadores, las relaciones laborales, el reconocimiento, el plan de carrera, la flexibilidad, entre otros.

De acuerdo con estudios realizados por Chacón (2012), Caso (2003), Christie (1983) y Zheng & Kleiner (2001) lo que más afecta el clima laboral en una empresa es el sistema de incentivos y el plan de carrera. En las empresas que operan actualmente, los incentivos ya sean monetarios o no monetarios se han vuelto un factor determinando en el mejoramiento del clima laboral. Los incentivos buscan la satisfacción personal de los trabajadores que se traduce en un incremento de la motivación y mejor desempeño, relación e interacción con los demás trabajadores. Asimismo, las personas no buscan solo un trabajo, sino desarrollar una carrera y crecer profesionalmente en una empresa. El plan

de carrera no solo motiva al trabajador, sino que lo incentiva a desempeñarse mejor en sus labores.

Técnicas y Métodos

El método utilizado para el desarrollo de la investigación es la técnica de árbol para registro de investigaciones relacionadas. Este método cuenta con 9 pasos que empiezan a partir de un conjunto de artículos científicos relacionados con la variable dependiente y las variables independientes escogidas, y que poco a poco se va entrando en detalle y avanzando hasta encontrar la o las investigaciones más antiguas.

La construcción del árbol comienza a partir de la elección de artículos con al menos 5 años de antigüedad que se pueden encontrar en la base de datos de la biblioteca y estas investigaciones deben estar directamente relacionadas con el problema de investigación.

Asimismo, por cada artículo identificado, se debe buscar las referencias en las que dicho autor se ha basado, de esta manera al investigar en detalle se puede llegar a encontrar referencias en común que suelen ser las investigaciones más antiguas.

De igual manera, al haber identificado autores que se han repetido más de una vez, a través de un buscador se pueden identificar nuevos artículos o reportes actualizados que pueden ser de crucial importancia para el desarrollo de nuestra investigación.

Una vez que se tiene la lista de todas las investigaciones incluyendo las recientes y más antiguas, se procede al armado del árbol. La investigación desarrollada se coloca al extremo derecho y de él se desprenden las ramas equivalentes a los 15 artículos más recientes comprendidos como antecedentes. De cada uno de estos artículos se desprenden las ramas correspondientes a sus respectivas referencias, de manera que el árbol se va ordenando de acuerdo a la clasificación de la literatura revisada y al año de publicación-

Propuesta

Para la investigación realizada, se revisaron 70 artículos, de los cuales se escogieron 15 documentos que se consideran importantes para su desarrollo. Estos textos escogidos forman parte del Estado del arte el cual se puede observar a detalle luego del análisis de las investigaciones; a continuación, se presenta una breve descripción y explicación de cada uno de los quince artículos.

La investigación de Sribunrueng & Chaisangduean (2018) en su artículo “Working Environment and Motivation effecting the efficiency in employees work performace: a case of a textile and clothing industrial factory in thailand”, proponen que la estructura física del lugar de trabajo, la estructura interna o departamentalización, la seguridad y salud en el trabajo, la motivación, el salario, la delegación de responsabilidades y las condiciones de trabajo son los factores predominantes en la mejora del clima laboral. Para esta investigación, los autores tomaron en cuenta una muestra de 400 empleados de una empresa textil a la cual se le aplica un cuestionario para recolectar los datos. Estos datos fueron analizados utilizando un método estadístico descriptivo; con el cual se concluyó que la mejora del clima laboral está influenciada en mayor grado por el ambiente de trabajo en el cual labora el personal y la seguridad y salud en el trabajo. Los autores no toman en cuenta el sistema de incentivos ni el plan de carrera, variables analizadas en este trabajo de investigación, las cuales considero predominantes para la solución de la mejora del clima laboral y la alta rotación del personal.

La investigación de Bjrokman, Engstrom, Olsson & Wahlberg (2017) en su artículo “Identified obstacles and prerequisites in telenurses work environment – a modified Delphi study” propone que los principales factores que afectan el clima laboral son la sobrecarga de trabajo en el personal y el estrés laboral. Para esta investigación, los autores realizaron un análisis cualitativo y cuantitativo por medio de una encuesta a 23 call centers distribuidos a lo largo del país. La recolección de datos se dio en tres tiempos desde marzo del 2015 hasta marzo del 2016; ya que empezaron con encuestas semi estructuradas y fueron profundizando en el tema a lo largo del año. La investigación concluyó que efectivamente, en este sector en particular la sobrecarga de trabajo y el estrés laboral eran los factores predominantes en el problema de la mejora del clima laboral. Al ser un trabajo muy demandante las enfermeras trabajaban largos turnos sin posibilidad de recuperarse antes de empezar la siguiente jornada laboral.

La investigación de Lohela – Karlsson, Hagberg & Berström (2015) en su artículo “Production los among employers perceiving work environment problems” propone que el clima laboral se ve afectado por diversos factores psicosociales que se dan en el ambiente laboral la relación entre los factores psicosociales en el trabajo y el desempeño laboral. Los autores tomaron en cuenta una muestra de 302 trabajadores a los cuales se les entrevistó, preguntándoles si habían experimentado problemas relacionados con el clima laboral. Su objetivo era buscar la relación que había entre un mal clima laboral y

un decrecimiento en la productividad de los trabajadores. Para los autores, los problemas principales que afectaban el clima laboral eran el estilo de liderazgo, la claridad de roles, toma de decisiones e igualdad. La investigación concluyó que los factores que afectaban en un mayor nivel el clima laboral era el estilo de liderazgo y la claridad de roles en la toma de decisiones, lo cual ocasionaba un decrecimiento en la productividad laboral. Los autores no toman en cuenta el sistema de incentivos ni el plan de carrera, variables analizadas en este trabajo de investigación, las cuales considero predominantes para la solución de la mejora del clima laboral y la alta rotación del personal.

La investigación de Pinosová, Hricová & Kraliková (2015) en su artículo “Comprehensive Evaluation of the quality of the working environment” proponen que los factores que afectan la calidad del clima laboral son variables físicas, como la temperatura en el lugar de trabajo, la estructura y condiciones del lugar de trabajo, la luminosidad, el ruido, entre otros. Los autores tomaron en cuenta un análisis estadístico basado en fórmulas matemáticas para buscar la correlación de los factores antes mencionados y la mejora en el clima laboral. La investigación concluyó que no son sólo factores físicos los que afectan el clima laboral, sino también variables como el estrés y la seguridad y salud en el trabajo. Los autores se enfocaron sólo en factores tangibles y dejaron de lado variables que afectan directamente al trabajador como el sistema de incentivos ni el plan de carrera, variables analizadas en este trabajo de investigación, las cuales considero predominantes para la solución de la mejora del clima laboral y la alta rotación del personal.

La investigación de Riyanto, Sutrisno & Ali (2017) en su artículo “The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange” propone que la motivación influye directamente en la mejora del clima laboral y la productividad de los trabajadores. Los autores tomaron en cuenta como muestra a 150 trabajadores de la empresa IDX en Jakarta, a los cuales se les aplicó una encuesta y además realizaron una entrevista para evaluar el nivel de motivación del personal de la empresa. Los resultados de la investigación mostraron que la motivación es un factor determinante en la mejora del clima laboral y la productividad de los trabajadores. Asimismo, se le aconsejó a IDX construir un buen plan de motivación o incentivos, así como brindar reconocimiento a los empleadores por el logro de los objetivos. Este artículo, si toma en cuenta el sistema de incentivos, pues su principal

variable a analizar es la motivación, sin embargo, no menciona el plan de carrera, el cual es una variable importante en el clima laboral.

La investigación de Piosová, Hricová & Lumnitzer (2015) en su artículo “Experimental Research to Evaluation the quality of the working Environment” propone que los 4 factores que afectan la calidad del clima laboral son el ruido, la luminosidad, el polvo y la vibración. Los autores tomaron en cuenta un análisis estadístico basado en fórmulas matemáticas y una entrevista a los trabajadores sobre su lugar de trabajo enfocado mayormente a la estructura física. La investigación concluyó que además de estos factores, los trabajadores también indican que el estrés por sobrecarga de trabajo y la seguridad y salud en el trabajo son variables importantes en el clima laboral. Los autores se enfocaron sólo en la estructura física del lugar de trabajo y dejaron de lado variables que afectan directamente al trabajador como el sistema de incentivos ni el plan de carrera, variables analizadas en este trabajo de investigación, las cuales considero predominantes para la solución de la mejora del clima laboral y la alta rotación del personal.

La investigación de Ruiz & Coduras (2015) en su artículo “Can company restructuring create a healthier work environment, promote corporate entrepreneurship and improve productivity?” propone un análisis para evaluar la efectividad de una reestructuración de empresa en el clima laboral. Cuando se identifica un mal clima laboral, en lugar de parchar los problemas que afecten directamente al clima, realizar una reestructuración completa y empezar de nuevo. Los autores tomaron en cuenta en su análisis 4 centros de trabajos con 480 empleados y la relación que tenía las buenas prácticas de RRHH con la mejora del clima laboral. La investigación concluyó que la reestructuración mejoró significativamente el clima laboral pues desde un inicio una de las principales preocupaciones fue el desarrollo de nuevas prácticas del área de RRHH. La investigación estuvo dirigida a una perspectiva radical, dado que para mejorar el clima laboral no hace falta reestructurar la empresa, sino identificar las variables que afectan este problema como podría ser el sistema de incentivos y el plan de carrera; y enfocarse en resolver estos factores.

La investigación de Manosalvas Vaca y Nieves Quintero (2015) en el artículo “El Clima organizacional y la satisfacción laboral un análisis cuantitativo riguroso de su relación” propone que la variable que más afectan el clima laboral es la satisfacción

laboral. Según los autores, la satisfacción en el trabajo es clave para desarrollar un buen clima laboral y así lograr resultados positivos. El estudio tomó en cuenta a 193 personas entre personal médico, paramédico y administrativo del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas, a las cuales se les aplicó el instrumento de medición del clima laboral propuesto por Chiang Salazar y Nuñez (2007) que miden este factor a través de 7 dimensiones. Se concluyó a través de los resultados del estudio que ambas variables están íntimamente relacionadas y la satisfacción laboral como fue planteado en un inicio es fundamental para el desarrollo de un buen clima laboral.

La investigación de Khan (2015) en el artículo “Moderating Effects of Personal Background Variables on the Relationship of Multi-dimensional Organisational Commitment and Perceived Work Environment – Sub Group Analysis” propone que las variables que afectan el clima laboral son factores personales como la edad, la familia, la dependencia familiar, el sueldo, el tiempo de servicio, entre otros. El estudio tomó en cuenta 400 conductores de motores de rieles de los ferrocarriles de la India a los cuales se les realizó una encuesta para determinar la relación que tenían los factores previamente mencionados en el clima laboral. La investigación concluyó que si bien estos factores tienen un aporte en la mejora o decadencia del clima laboral, hay también variables como la seguridad y las buenas prácticas en el trabajo que afectan directamente al clima laboral. Esta investigación no toma en cuenta el sistema de incentivos, el cual es un factor predominante en la motivación de los trabajadores y la mejora del clima laboral.

La investigación de Ishijima, Eliakimu & Mshana (2015) en el artículo “The 5S approach to improve a working environment can reduce waiting time” propone que la metodología de las 5S que involucra las variables de clasificación, orden, limpieza, estandarización y mantener la disciplina son determinantes en la mejora del clima laboral. Esta investigación toma en cuenta un estudio realizado a 16 hospitales durante un año en el cual se implementó el método de las 5s para evaluar si esta acción tenía repercusiones positivas en el clima laboral y minimizar el tiempo de espera de los pacientes. El estudio concluyó que con la implementación de las 5s el clima laboral mejoró significativamente y el tiempo de espera de los pacientes se redujo considerablemente. Esta investigación no toma en cuenta el sistema de incentivos ni el plan de carrera, variables importantes en la mejora del clima laboral. Si bien la metodología de las 5s funcionó como alternativa para mejorar el clima laboral, la motivación también es un factor determinante.

La investigación de Wargo- Sugleris, Robbins, Lane & Phillips (2018) en el artículo “Job satisfaction, work environment and successful ageing: Determinants of delaying retirement among acute care nurses” propone que las variables que afectan el clima laboral son la satisfacción de los trabajadores, el plan de carrera, y el plan de jubilación. El estudio tomo en cuenta una población objetivo de 2 789 enfermeros de 40 años a más que trabajaban en Florida entre septiembre y octubre del 2013. Se realizó una encuesta al público objetivo para evaluar la relación de las variables antes mencionadas con la mejora del clima laboral. La investigación concluyó que la satisfacción laboral es un factor importante en el clima laboral y a su vez, éste afecta directamente al plan de carrera; dado que, si el clima laboral es bueno, la gente busca crear una línea de carrera en la empresa. Esta investigación no toma en cuenta el sistema de incentivos, el cual también es una variable que afecta la satisfacción de los trabajadores.

La investigación de Shanhe, Lambert, Liu & Zhang (2018) en el artículo “An Exploratory Study of the Effects of Work Environment Variables on Job satisfaction among Chinese prison staff” propone que la variable principal para la mejora en el clima laboral es la satisfacción del personal. Si el personal de la empresa esta contento y satisfecho, se incrementa el clima laboral, la productividad, el compromiso con las labores, se reduce el ausentismo, entre otros. Este estudio toma en cuenta como público objetivo dos centros preventivos en Guangzhou, China; a los reclusos se les realizo una encuesta para determinar el nivel de satisfacción en el desempeño de sus labores y como este afectaba a las demás variables mencionadas. El estudio concluyó que la satisfacción laboral no influye en el clima laboral sino es al revés. Y mas bien los factores que afectan el clima son principalmente la motivación, toma de decisiones, entre otros. Esta investigación toma en cuenta la motivación como parte del sistema de incentivos, pero no toma en cuenta el plan de carrera porque el estudio no se lleva a cabo en una empresa.

La investigación de Sehrish, Pen, Akram, Muhammad & Memon (2017) en el artículo “Investigación of talent, talent management, its policies and its impact on working environment” propone que el clima laboral se ve afectado ya sea positiva o negativamente por el manejo del talento, las políticas de la empresa y el impacto del talento en la empresa. Esta investigación toma en cuenta un estudio cualitativo realizado a universidades empleando encuestas que buscaban evaluar el impacto de las variables en el clima laboral. La investigación concluyó que las universidades trabajan arduamente para retener talentos y high pottentials, y su vez mejorar el clima laboral en los centros

educativos. Este estudio no toma en cuenta el sistema de incentivos, en una organización es muy importante retener talento, sin embargo, hay muchos trabajadores que por falta de motivación no se desempeñan al cien por ciento y no son considerados high potencial. El sistema de incentivos es importante en el clima laboral porque da una motivación a los trabajadores para superarse y un beneficio a la empresa para poder encontrar los talentos que busca.

La investigación de Khairum, Anoesyirwan & Nur (2018) en el artículo “Determination of Work Motivación an its Implication on Employee Perfor mance Secretariat of Kpu Se-Province Jambi” propone que el factor predeterminante en la mejora del clima laboral es la motivación. El estudio toma en cuenta una encuesta realizada al staff administrativo del KPU en la provincia de Jambi, en la que se evalúa la relación entre el grado de motivación y el clima laboral, así como también su relación con el desempeño de los trabajadores. La investigación concluye que el ambiente laboral, las disciplina y la motivación son predeterminantes en la mejora del clima laboral. El análisis también hace referencia a que el clima laboral también influye en la motivación de los trabajadores, es decir, son variables dependientes. Este estudio no toma en cuenta el plan de carrera, el cual considero un factor importante tanto para el clima laboral como para la motivación de los trabajadores en el trabajo.

La investigación de Lopotan, Mjeda & Kurečić (2018) en el artículo “Exploring the Motivation of Employees in a Firm: A case – study” propone que un óptimo nivel de motivación es pre-requisito para un buen clima laboral y una mejora en la productividad de la empresa. Este estudio toma en cuenta una simulación realizada para poder evaluar como afecta la motivación en los factores antes mencionados. Se toma en cuenta los resultados positivos y negativos que se obtuvieron de la simulación para poder luego redactar este reporte. La investigación concluyo que un alto nivel de motivación trae como resultados un buen clima laboral y un incremento significativo en la productividad; sin embargo, un bajo nivel de motivación suele llevar a un alto nivel de rotación de personal.

En la mayoría de los artículos analizados se toma en cuenta la motivación o sistema de incentivos como un factor importante en la mejora del clima laboral; sin embargo, ninguno de los estudios menciona el plan de carrera como determinante para resolver el problema principal. Esta investigación profundizará las implicancias que tiene

el plan de carrera en mejorar el clima laboral y por ende incrementar la productividad y los resultados de la empresa.

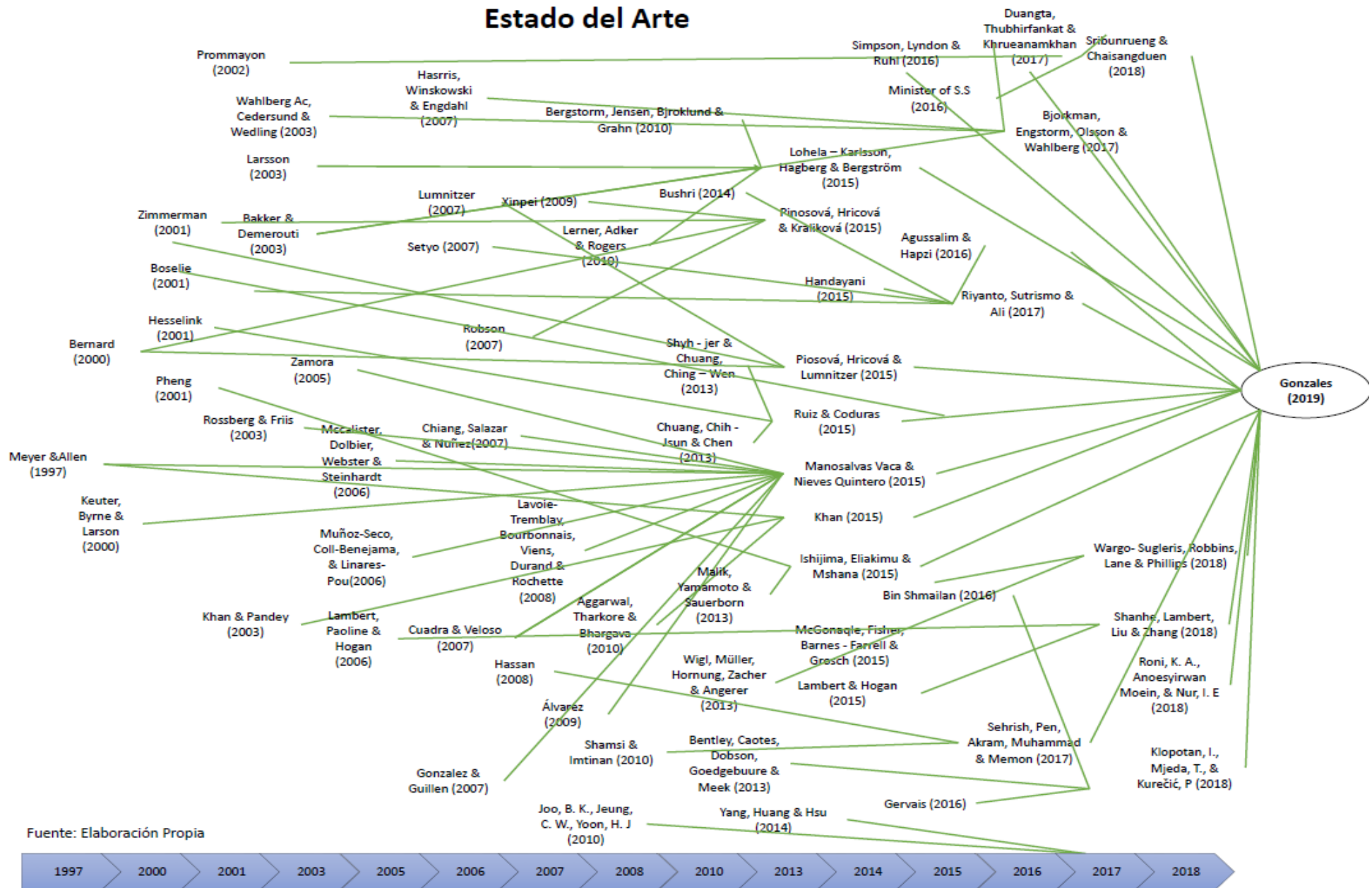
Conclusiones

El estado del arte está compuesto por 62 artículos de investigación, de los cuales 15 forman parte de los antecedentes de la investigación desarrollada.

A partir de la investigación realizada se puede concluir que en su mayoría los autores consideran la motivación y los sistemas de incentivos como factor crucial para mejorar y/o mantener un buen clima laboral. Factores como la comunicación, incentivos y promoción son mencionados en más de una ocasión con la finalidad de hacer hincapié en la importancia de tomar estos términos en cuenta para la satisfacción laboral.

Para que una empresa logre los resultados deseados, alcance sus objetivos en los plazos determinados y tenga un buen desempeño, es fundamental prestar gran atención al capital humano y mantener un nivel de satisfacción y clima laboral estable, dado que son los trabajadores que permiten llevar a cabo la misión y visión de la empresa.

Estado del Arte



Fuente: Elaboración Propia

Referencias

- Alvarado, L. (2004). Incentivos laborales y rotación de personal en los departamentos de ventas de las empresas dedicadas a la distribución e importación de filtros automotrices. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Bjorkman, A., Engstrom, M., Olsson, A., & Anna, C. W. (2017). Identified obstacles and prerequisites in telenurses work environment - a modified delphi study. *BMC Health Services Research*, 17 doi:<http://dx.doi.org/10.1186/s12913-017-2296-y>
- Butterfield, D. A., & Farris, G. F. (1973). O perfil organizacional de likert: Análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no brasil. *Revista De Administração Pública*, 7(3), 19-32. Retrieved from http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1643151587?accountid=45277
- Caso, A. (2003). Sistema de incentivos a la Producción, 2da. edición. Madrid: Fundación Confemental.
- Chacón, S. (2012). Motivación, 10 incentivos no monetarios. *Transtec nia, Boletín informativo No. 230*. Santiago de Chile.
- Christie, L.G. "Human resources. A hidden profit center. Prentice Hall. 1983.
- Dessler, G. "Administración de personal". Pearson Educación. 2001.
- EC, R. (2019). Industria de alimentos habría crecido 17% en 2018, el mayor avance en seis años. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-alimentos-habria-crecido-17-2018-mayor-avance-seis-anos-noticia-nndc-601917>
- García-Ramírez, M., & Ibarra-Velásquez, L. (s.f.). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Ishijima, H., Eliakimu, E., & Jonathan, M. M. (2016). The "5S" approach to improve a working environment can reduce waiting time. *TQM Journal*, 28(4), 664-680. Retrieved from http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1792534561?accountid=45277

- Klopotan, I., Mjeda, T., & Kurečić, P. (2018). Exploring the motivation of employees in a firm: A case-study. *Business Systems Research*, 9(1), 151-160. doi:<http://dx.doi.org/10.2478/bsrj-2018-0012>
- Lohela-karlsson, M., Hagberg, J., & Bergström, G. (2015). Production loss among employees perceiving work environment problems. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(6), 769-777. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s00420-014-1003-0>
- McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. En Yarhood, D.L. (1986). *Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens*, New York: Longman Publishing Group; 134-144.
- Pinosová, M., Hricová, B., & Králiková, R. (2015). Comprehensive evaluation of the quality of the working environment. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*, 13(4), 217-222. Retrieved from http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1734599765?accountid=45277
- Rivera, B. C., Muriel, F. C. V., & Nova, M. R. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 5(10), 69-73.
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Hapzi Ali. (2017). The impact of working motivation and working environment on employees performance in indonesia stock exchange. *International Review of Management and Marketing*, 7(3) Retrieved from http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1984677545?accountid=45277
- Ruiz, Jesús & Coduras, Alicia, 2015. "Can company restructuring create a healthier work environment, promote corporate entrepreneurship, and improve productivity?," *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 68(7), pages 1466-1467.
- Robbins, W., Christianne, J. L., & Linda, R. P. (2018). Job satisfaction, work environment and successful ageing: Determinants of delaying retirement among acute care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 74(4), 900-913. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/jan.13504>

- Roni, K. A., Anoesyirwan Moein, & Nur, I. E. (2018). Determination of work motivation and its implication on employee performance secretariat of kpu se-province jambi. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 72-77. Retrieved from http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PR OQUEST-41716&url=/docview/2129405865?accountid=45277
- Sehrish, K. S., Hui, P., Akram, U., Muhammad, S. K., & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/CMS-10-2016-0206>
- Schermerhorn J. *Administración Mexico*: Limusa Wilev; 2004.
- Schermerhorn JR, Hunt JG, Osborn RN. *Comportamiento Organizacional Mexico*: Limusa Wilev; 2005.
- Schwarz, M. (2019). Guía de referencia para la elaboración de una investigación aplicada. Recuperado de <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/6029>
- Shanhe, J., Lambert Eric, G., Jianhong, L., & Jinwu, Z. (2018). An exploratory study of the effects of work environment variables on job satisfaction among chinese prison staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 62(6), 1694-1719. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0306624X17691533>
- Sribunrueng, P., & Chaisangduean, K. (2018). Working environment and motivations effecting the efficiency in employees' work performance: A case of a textile and clothing industrial factory in thailand. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Retrieved from http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PR OQUEST-41716&url=/docview/2189117607?accountid=45277
- Stoner JA. *Administración*. 6th ed. Mexico: Pearson Educación; 1996.
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.