

# Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador

Public Management and Labor Performance Model: Case of a Municipality of Ecuador

## RESUMEN

La evaluación de desempeño es un tema fundamental en las empresas, sean éstas de carácter público o privado, mediante este instrumento se puede detectar fortalezas y/o debilidades en los colaboradores, se infiere por lo tanto que al monitorear el grado de cumplimiento de actividades, se llega a los objetivos planteados. La administración pública no es la excepción y también aplica esta herramienta, el ámbito de la presente investigación se lo desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de La Troncal, cantón de la provincia Cañar, Ecuador. Los sujetos investigados fueron 180 servidores públicos, la investigación fue de carácter no experimental, transversal con un grado de profundidad descriptivo, reforzada con el análisis de datos textuales lexicométrico, o método de Reinert, más conocida como ALCESTE, luego de lo cual se presentaran y se analizarán los resultados obtenidos, mismos que permitirán evaluar el desempeño laboral, en relación al grado de motivación de los sujetos investigados, de acuerdo a su lugar de trabajo, bajo el modelo de gestión actual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal.

**Palabras Claves:** Modelo de Gestión, Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral, Clima Organizacional, Evaluación, Organización, Condición Laboral, Motivación, productividad.

## ABSTRACT

Performance evaluation is a fundamental issue in companies, whether they are public or private, by means of this instrument it is possible to detect strengths and / or weaknesses in employees, therefore it is inferred that by monitoring the degree of compliance with activities, the objectives set are reached. Public administration is not the exception and this tool also applies. The scope of this research was developed in the Decentralized Autonomous Government (GAD) of La Troncal, canton of the Cañar province, Ecuador. The subjects investigated were 180 public servants, the research was non-experimental, cross-sectional with a degree of descriptive depth, reinforced with the analysis of lexicometric textual data, or Reinert's method, better known as ALCESTE, after which they were presented and The obtained results will be analyzed, which will allow to evaluate the labor performance, in relation to the degree of motivation of the investigated

subjects, according to their workplace, under the current management model of the Decentralized Autonomous Government of the Canton La Troncal.

**Keywords:** Management Model, Work Performance, Job Satisfaction, Organizational Climate, Evaluation, Organization, Work Condition, Motivation, productivity.

## 1.- INTRODUCCIÓN.

Son muchos los factores que intervienen en el éxito o fracaso de una organización, uno de los que mayor relevancia tiene es el Talento Humano (Ferrer, 2017) y, el desempeño laboral que tengan, incidirá sobre consecución de las metas y objetivos establecidos (Palmar & Valero, 2014).

En el contexto actual, el estudio entre modelo de gestión y desempeño laboral, exige desde la alta gerencia disponer con las herramientas y habilidades acordes a los tiempos actuales, todo esto para la consecución de los objetivos institucionales y laborales (Armando, y otros, 2018).

Un modelo de gestión se caracteriza por ser un marco teórico referencial que se aplica para la consecución de las actividades administrativas en las instituciones, tanto de carácter público como privado (Tejada, 2003). La crisis global que se experimentó en el año 2008, impactó de forma negativa en los ámbitos de la administración gubernamental, local y municipal, es decir, afectó a toda la estructura estatal en la mayoría de países. Esa afectación se debe entre otras cosas, a la tardía o ineficiente respuesta, a la toma de decisiones oportuna para contener o solucionar los problemas que asomaban en cada estado.

En el mencionado año, se evidencia una transición entre modelos tradiciones a innovadores. Un modelo tradicional está caracterizado por la relación estado / mercado, con la característica principal de externalización de los servicios; en tanto que el modelo innovador, se caracteriza por la relación estado / ciudadano (Pont, 2016).

Al momento de abordar la temática del desempeño laboral, hay consideraciones a tener en cuenta tales como: efectividad, trabajo en equipo, clima laboral, solución de conflictos, desarrollo personal, habilidades comunicativas, entre otros, estos aspectos resultan fundamentales dentro del proceso de administración de Recursos Humanos (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010), se infiere por tanto que la evaluación de desempeño

del personal es necesaria para medir el logros de los objetivos establecidos y realizar una retroalimentación sobre el comportamiento y desempeño mismo de los colaboradores (Del Toro, De Miguel, & Pérez, 2016). Sin embargo, dentro del desempeño laboral un componente que influye como negativo por parte de los colaboradores de una organización, es el desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma (Torres & Díaz, 2016), que puede ser contrarrestado con la motivación; autores como (Huilcapi, Castro, & Jácome, 2017), expresan que motivar y recompensar a los empleados es un reto significativo para los administradores.

Investigaciones realizadas en materia de motivación indican que si el personal está motivado, rendirán de forma positiva en la producción, valoran y se empoderan con la organización, fluyen las ideas positivas de mejoras, menores inconvenientes para la empresa, mayor competitividad (Magdaniel Socarrás, Sánchez González, & Ucrós Brito, 2016); sin embargo, (Allais, Roucoules, & Reyes, 2017) manifiestan que en ausencia de motivación, no existirá satisfacción laboral, por ende puede ser que los empleados no realicen bien su trabajo porque no existen las condiciones laborales requeridas para el bienestar de los mismos.

En el contexto nacional, el abordaje de estas temáticas, no exime a las instituciones de carácter público, que a partir de la promulgación de la nueva constitución en el año 2008, ésta posiciona a las políticas públicas y la planificación institucional como ejes para la consecución de los objetivos (SENPLADES, 2012). Se evidencia que la realidad de las transiciones a los modelos de gestión, experimentados en el entorno internacional, se aplicaba también en nuestro país.

En el abordaje de la motivación y su influencia en el desempeño laboral, se tiene que autores como (Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020), exponen factores comunes entre estas variables y la competitividad; continuando con la exploración investigativa, (Marin & Placencia, 2017), establecen la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal del área de la Salud en Perú, asimismo, determinan el nivel de motivación laboral del personal según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y el nivel de satisfacción laboral de acuerdo con las dimensiones del instrumento Font Roja; ya en el plano del análisis de la satisfacción y el desempeño laboral bajo un modelo de gestión municipal, (Chiang & San Martín, 2015), miden como el desempeño laboral influye en la satisfacción de los funcionarios del municipio analizado

Los principios básicos de la administración como la planeación, organización, dirección y control, son aplicables a las instituciones, tanto privadas como públicas, el objetivo de esta investigación, es evaluar el desempeño laboral en relación al grado de motivación de los sujetos investigados, bajo el modelo de gestión actual del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal.

El artículo consta de una parte introductoria, luego de eso se expone la revisión de la literatura, en la parte metodológica se explica la metodología empleada, se da a conocer los resultados para finalmente mostrar las conclusiones en base a los resultados obtenidos.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA. / DEFINICIÓN DEL CONCEPTO**

Actualmente las empresas públicas y privadas apuntan a la necesidad de establecer un análisis comparativo entre la práctica y la teoría como una tendencia estabilizadora que parte de la crisis internas generadas por la falta motivacional que surgen a diario en las instituciones y organizaciones públicas y privadas, lo cual restringe al proceso administrativo para alcanzar el éxito.

### **2.1 Variables**

Las variables que serán objeto de análisis se especifican y se define principalmente en el Modelo de Gestión y Desempeño Laboral, dando a conocer su conceptualización de la siguiente manera:

#### **2.1.1 Modelo de Gestión.**

Es un referente para el manejo de la gestión integral de la organización, y una herramienta extraordinaria que permite hacer realidad la estrategia y la consecuente generación de valor para los diferentes grupos sociales objetivo. Es importante destacar que el efecto de un comportamiento competitivo previo en el comportamiento futuro es moderado por el desempeño anterior de la firma y que la imitación de los rivales tiene importantes componentes selectivos, incluyendo la posición de la industria y la similitud de los rivales. (Lanier et al., 2016, pág. 74)

El Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC, 2013), identifica a los modelos de gestión y los divide en relacionados y básicos. Según investigaciones de (Navarro, 2014), los modelos de gestión relacionados “hacen referencia a sistemas de gestión empresarial o de dirección estratégica que no tienen como objetivo específico la valoración y gestión del capital intelectual, pero están íntimamente

relacionado” (pág. 87); en tanto que los modelos de gestión básicos son aquellos que “han aparecido en los últimos años, teóricamente” (pág. 87).

Tabla 1. Modelos de Gestión, según la clasificación de la CIC (2013)

Modelo	Característica	Clasificación
Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)	Es un sistema de gestión empresarial basado en la visión y estrategia de la empresa, considerando perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento.	Relacionado
Modelo Dow Chemical (Dow Chemical, 1998)	Se origina en la metodología para la clasificación, valoración y gestión de intangibles en la organización, evalúa capital humano, organizacional y clientes.	Relacionado
Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM (1996)	Se basa en la forma de aprendizaje de una organización y sus resultados considerando interacción de la cultura, liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes y trabajo en equipo.	Relacionado
Modelo de Roos (Roos, Drangonetti y Edvinsson, 1997)	Mide los activos intangibles, orientado a los capitales financiero e intelectual.	Relacionado
Modelo de Stewart (1998)	Se basa en indicadores para que las organizaciones elaboren sus propias propuestas para medir los capitales humano, estructural y cliente.	Relacionado
Teoría de los agentes interesados (Atkinson/Waterhouse/Wels, 1998)	Ofrece indicadores primarios y secundarios, financieros y no financieros para evaluar empleados, clientes, accionistas y comunidad.	Relacionado
Directrices Meritum (Cañibano et al., 2002)	Se divide en tres fases: identificación, medición y seguimiento/acción, considera la evaluación de recursos y actividades intangibles que se relacionan con el capital humano, relacional y estructural, partiendo de los objetivos estratégicos.	Relacionado
Modelo de dirección estratégica por Competencia (Bueno, 1998)	Brinda una visión de la dirección del conocimiento, toma en cuenta capital humano, organizativo, tecnológico y relacional. Destaca conocimientos tácitos, explícitos y el interés de centrar la atención en la ventaja competitiva sostenible.	Relacionado
Modelo de Gestión de Arthur Andersen (1999)	Diseñado bajo la perspectiva individual y organizacional, y da relevancia al liderazgo, cultura y tecnología de la empresa.	Relacionado
Modelo de creación, medición y gestión de intangibles “Diamante del conocimiento” (Bueno, 2001)	Indica el proceso de crear activos intangibles partiendo de actividades intangibles.	Relacionado
Intellectual Capital Benchmarking System ICBS (Viedma, 2001)	Identifica y audita las capacidades del capital intelectual, se basa en evaluar las competencias de excelencia y benchmarking competitivo.	Relacionado
Skandia Navigator (Edvinsson, 1993)	Se basa en los enfoques o elementos de cliente, financiero, humano, procesos y renovación.	Básico
Technology Broker (Brooking, 1996)	Diferencia cuatro elementos dentro del capital intelectual, los activos mercado, humano, propiedad intelectual e infraestructura.	Básico
Modelo de la Universidad Werstem Ontario (Bontis, 1996)	Es un sistema de bloques interrelacionados donde se considera los capitales: humano, relacional y organizativo.	Básico
Modelo del Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996)	Basa su estructura en el conocimiento del aprendizaje organizativo y en el capital de conocimiento y distingue entre capital financiero, de clientes, estructural y humano.	Básico
Monitor de Activos intangibles (Sveiby, 1997)	Mide la estructura interna, externa y competencias individuales.	Básico
Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 1998)	Trata de explicar la transformación de los distintos componentes: humano, organizativo, social, innovación y aprendizaje.	Básico
Modelo Intellect (Euroforum, 1998)	Mide los capitales: humano, estructural y relacional.	Básico
Modelo Intellectus (CIC, 2003, 2011)	Gestiona y mide a través de los componentes de capital humano, organizativo, tecnológico, de negocio y capital Social.	Básico

Fuente: Hernández (2013), citado por (Navarro, 2014)

Elaborado por: El autor

En el contexto de la administración pública, la tendencia ha sido adaptar los modelos de gestión hacia aquellos innovadores, cabe precisar que no todos éstos son realmente nuevos o innovadores. Algunos han sido puesto en práctica para la resolución de problemas a corto plazo o son adaptaciones de lo que se conocer como New Public Management, involucrando a las Tecnologías de la Información y la comunicación (Pont, 2016).

Tabla 2. Identificación de modelos de gestión pública en el contexto latinoamericano

Entorno	Modelo	Prácticas
Estable	Continuidad	New Public Management Procesos financieros: «modernización de la administración» («Gobernanza estratégica») Politics and Management Deal (PMD) Common Assessment Management (CAF) Best Practices Open Government Partnership
		Post New Public Management Whole-of-government approach
Inseguro	Transición <<crisis>>	
Riesgo Complejo Alta incertidumbre	Innovador	Open government Nueva gobernanza Holistic Governance
Riesgo Complejo Incertidumbre	No-institucional En implementación/ Experimentación (Transition Town)	No-institucional Social Management/ Gerencia social (1) Prácticas y proyectos «desde abajo» (“bottom-up”)

Fuente: (Pont, 2016)  
Elaborado por: El autor

### 2.1.2 Desempeño Laboral.

Autores como Milkovich y Boudrem, citado por (Pont, 2016), especifican básicamente que el desempeño laboral es el grado que un trabajador cumple con las actividades por el cual fue contratado. Chiang, Mendez y Sánchez, indican que existen muchos criterios para medir el desempeño, entre los cuales constan: calidad, cantidad y conocimiento del trabajo, cooperación, asistencia, supervisión, entre otros.

El autor (Huilcapi, Castro, & Jácome, 2017), establece que: “El desarrollo de actitudes positivas, beneficia al desempeño laboral de los empleados y colaboradores y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar” (pág. 333). Nos deja en claro que si los miembros de una organización no se comprometen a dar todo de sí, no llegaran a cumplir con el objetivo planteado, cabe señalar que las actitudes son las que dirigen el comportamiento de una persona, esto básicamente recae en el Gad del Cantón La Troncal, donde hay poca motivación, razón por la cual muestran actitudes fuera de lo normal.

Robbins y Judge (2013, p. 555), citados por (Ferrer, 2017) afirman que:

El desempeño laboral se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo. (pág. 60)

## **2.2 Dimensiones**

Siendo la dimensión un elemento sujeto a ser analizado y descompuesto de una variable, en este estudio consta la satisfacción laboral, clima organizacional, evaluación, organización, condición laboral, motivación y productividad, dando a conocer su conceptualización de la siguiente manera:

### **2.2.1 Satisfacción Laboral.**

La satisfacción laboral está relacionada con factores a saber: sensación de bienestar del trabajador, empoderamiento, conocimiento organizacional, productividad, entre otros (Sánchez & García, 2017). La satisfacción laboral incide no solo en el rendimiento, también influye en el crecimiento institucional como laboral, porque es el actuar de cada persona según la percepción que tienen de la empresa y los directivos (Sanín & Salanova, 2014)

Las actitudes, conductas y resultados de las personas, los estresores de rol han recibido una especial atención, un efecto negativo y perjudicial de la ambigüedad de rol se produce a través de la reducción de la satisfacción del empleado.

Se especifica y se define como variables principales; el Modelo de Gestión y Desempeño Laboral, dando a conocer su conceptualización de la siguiente manera:

### **2.2.2 Clima Organizacional.**

El clima Organizacional en los empleados representa un vínculo o puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de la empresa. Investigadores como (Ortiz & Cruz, 2008), coinciden en que:

Si la persona no se siente a gusto con lo que está viviendo con sus compañeros de trabajo, con la forma en que lo tratan o la manera en que se relaciona con sus colegas, se va a reflejar en un espejo tan claro como lo es su rendimiento y en la satisfacción que tenga dentro de la empresa, dentro de su área y dentro de su grupo de compañeros trabajadores. (pág. 3)

### **2.2.3 Evaluación.**

En la organización debe de tenerse como principal enfoque en el aspecto financiero, sistemas de evaluación y sobre todo de recursos humanos, que simultáneamente deberá efectuar evaluaciones a todo el personal y así prevenir problemas interna y externamente, para (Perez, 2016), esto significa que:

Hoy en día se aboga a favor de la necesidad de que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entender que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. (pág. 593)

Según Gil, Ruiz y Ruiz (1997, pp. 129-130), citado por (Sánchez & Calderón, 2012) la evaluación del desempeño:

(...) supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica



para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos. (pág. 58)

Por su parte, para Chiavenato (1999, p. 357), citado por (Sánchez & Calderón, 2012), expresa que:

(...) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (pág. 58)

Para Sastre y Aguilar (2003, p. 321), citado por por (Sánchez & Calderón, 2012) “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (pág. 58).

#### **2.2.4 Organización.**

La Organización está sometida a exigencias relacionadas con la pertinencia, calidad y cobertura, de manera que pueda responder a las dinámicas actuales. Continuando con la rutina investigativa se tiene que autores como (Magdaniel, Yina, Sánchez, & Ucrós, 2016), expresan lo siguiente:

Existen debilidades en los indicadores (autoridad, trabajo en equipo, toma de decisiones y comportamiento ético) en las competencias administrativas de los gerentes indagados. También, se observó que solo en ocasiones reflejan la actitud necesaria para alcanzar el éxito gerencial. Los gerentes no fundamentan la gestión en el conocimiento y la experiencia adquiridos. (pág. 138).

Analizamos las competencias para el éxito gerencial en las organizaciones, elaborando presupuesto, sabiendo manejar de forma adecuada al personal, controlando los gastos, además de buscar

estrategias para la buena comunicación entre compañeros y motivación y así lograr los objetos propuestos, sin embargo las empresas deben fortalecer el manejo de las emociones y asertividad de los trabajadores, mediante programas de formación, para que puedan comprometerse con los valores tanto interno como externos de las empresas. Una buena enseñanza didáctica hacia los trabajadores es lo que haría una buena administración.

### **2.2.5 Condición Laboral.**

La condición laboral es un tema que atañe tanto a los empleados como empleadores, reguarda aspectos legales, de entorno/ambiente, económicos, entre otros; que indiquen directamente sobre la salud ocupacional y bienestar laboral (Martínez, Oviedo, & Luna, 2013)

### **2.2.6 Motivación.**

Las empresas en entornos competitivos realmente distinguen o seleccionan rivales particulares como potenciales objetivos de imitación. (Rodríguez, 2016), afirma que “El resultado del nivel de desarrollo moral de los trabajadores varía en cuanto a que son expuestos respectivamente a diferentes y diversos estímulos relativos a la declaración y vivencia de ciertos valores organizacionales” (pág. 451). Sin duda alguna, si no existieran las organizaciones, no se podría alcanzar muchos anhelos, por ello tales organizaciones deben buscar estrategias y motivación a que el trabajador se sienta satisfecho y partir de aquello al trabajador lo llevará a adecuar su madurez moral a un nivel de desarrollo que sea congruente para así llegar a la toma de decisiones.

### **2.2.7 Productividad.**

El término productividad está relacionado con la eficiencia, eficacia y efectividad. Entendida la eficiencia como la consecución de los objetivos y/o metas empleando la misma o menor cantidad de recursos, la eficacia es alcanzar las metas en el tiempo establecido; la suma de ambas, da como resultado la efectividad (Economipedia, 2017). Otro factor que influye en la productividad es la satisfacción laboral, misma que “aparece como indicador del bienestar de los empleados y de la salud psicosocial en el contexto de las administraciones públicas” (Díaz & Mañas, 2016, pág. 402).

Así lo explica (Torres & Díaz, 2016) en lo que establece que “Las empresas deben fortalecer el manejo de las emociones y asertividad de los trabajadores, mediante programas de formación, para que puedan comprometerse con los valores tanto interno como externos de las empresas” (pág. 84).

Todos los individuos tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante una persona o a su vez ante la Institución donde labora y esto va dependiendo de la influencia de los demás, sin embargo la cultura delata que tiene mucho que ver en la forma del comportamiento del individuo.

### **3. METODOLOGÍA.**

La metodología empleada corresponde a una investigación no experimental, en virtud que no se manipulan variables; transversal ya que se la realiza en un momento determinado de tiempo (Fontaines R. , 2012), con un grado de profundidad descriptivo, porque “mediante una análisis detallado de la realidad estudiada, las características, frecuencias, composición, funcionamiento del objeto estudiado, no se va a realizar ningún tipo de modificación de la realidad inicial” (Fontaines R. , 2012, págs. 126-127), (Padrón, 2007). La metodología antes mencionada, es reforzada por al análisis de datos textuales lexicométrico, o método de (Reinert, 1981), conocidas por sus siglas ALCESTE, avalado por la Escuela Francesa de Análisis de datos (Muñiz & D’Armas, 2019).

A partir de este tipo de investigación cuantitativa, se utilizará el paradigma analítico, al estudiar una realidad a ser analizada y explicada con base en resultados obtenidos por los encuestados, se deduce por lo tanto que en este trabajo investigativo, con la obtención de datos se podrán establecer parámetros para poder analizar el la relación entre la motivación con el desempeño laboral de los empleados, del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal

#### **3.1. Ámbito de la Investigación**

La investigación se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Troncal, cantón de la provincia de Cañar, Ecuador. Es un ente autónomo municipal, las competencias están establecidas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, (COOTAD), mismo también establece la organización político-administrativa del país.

### 3.2. Sujetos de la investigación

Siguiendo con la estructura de la investigación, la unidad de análisis está conformada por servidores públicos del GAD municipal de la Troncal divididos en tres diferentes áreas como son: Administración, Producción y de Inversión; cada área conformada por empleados y trabajadores.

### 3.3. Construcción del Corpus y descripción de la muestra

El universo escogido en esta investigación está compuesta por un total de 339 servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal. Se empleó la técnica de la encuesta, utilizando la herramienta del cuestionario, para definir el tamaño de la muestra, se trabajó con el 95% de confianza, una varianza de 0.5% y un margen de error del 5%, que define una muestra de 180 personas. Se aplicó la encuesta cerrada a los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados, incluidos Directores y Jefes inmediatos superiores de cada área, la distribución se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución de la muestra del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal.

Dirección	Empleados	Total
Administración	42	
Producción	96	
Inversión	42	
TOTAL		180

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por el autor

La selección de los éstos fue aleatoriamente, se tuvo como criterio que los servidores públicos estuvieran enrolados en el ente municipal. El formulario estaba conformado de 02 hojas, mismo que se entregaron a cada sujeto investigado de forma anónima, esto para evitar condicionamientos en las respuestas formuladas. Se realizaron en total 06 preguntas enfocadas en la motivación y desempeño laboral.

El cuestionario<sup>1</sup> se compone de seis preguntas; cuatro de tipo dicotómicas, complementado con dos preguntas abiertas. El tiempo promedio invertido por los sujetos investigados para contestar la herramienta del cuestionario fue de 10 minutos. La encuesta se aplicó de manera individual en las franjas horarias

<sup>1</sup> Para medir la motivación de las personas, se utilizó seis ítems del cuestionario desarrollado y validado por los autores Burga, G y Weisse, Sandra (2018), Encuesta sobre motivación y desempeño laboral del personal; *Motivación y desempeño laboral del personal en una empresa de Lambayeque*

matutinas, vespertinas y nocturnas, sin alterar el desenvolvimiento de las actividades laborativas, la recolección de datos se realizó en dos días. Pasado ese lapso de tiempo, se logró recabar 200 formularios físicos compilados, procediendo con la respectiva verificación de éstos, se descartaron veinte muestras por errores de omisión, de interpretación y de transcripción, quedando un total de 180 muestras.

Las preguntas del cuestionario, se orientaron bajo los enfoques de: Productividad (P), incentivo (I), rendimiento (R), actitud (A), dimensiones de la motivación y desempeño, según instrumento validado. Se detallan a continuación: ¿Sabe Usted lo que significa la motivación en el desempeño laboral? (P); ¿Sabe cómo se está motivando al personal? (P); ¿De qué manera su jefe inmediato superior motiva al personal? (I); ¿Conoce los beneficios que conlleva en la práctica, un profesional motivado?; (R); ¿Ha sentido insatisfacción por algún motivo en su trabajo?; (R) ; ¿Como empleado público, conoce la importancia del trabajo mancomunado? (A)

### **3.4 Análisis del Corpus**

El análisis del corpus se dividió en dos fases. En la primera fase se consideraron las preguntas cerradas, para el análisis de éstas se utilizó la hoja de cálculo Excel y el software SPSS , versión 22. Para la segunda fase, se consideraron las preguntas abiertas, utilizando el software Iramuteq 0.7 alpha 2; mismo que se lo utiliza para el análisis lexicométrico de perfiles con las clases mas representativas, creadas por las coocurrencias, donde el valor de referencia es Chi-cuadrado ( $X^2$ ). En relación a la lexicometría, autores como (Muñiz & D'Armas, 2019), indican que: "la voz de la persona al expresar agrupa palabras que están estrechamente vinculadas que codifican significados particulares. Utilizando el método propuesto por Reinert de análisis descendente de clasificación jerárquica para la creación de la matriz de perfiles con las clases más representativas evidenciadas por un valor alto de Chi cuadrado ( $X^2$ ) por cada palabra principal dentro de la clase correspondiente, se infiere por tanto que mientras más alto es el valor, mayor es la relación de vínculo entre la palabra y la clase" (pág. 51).

#### 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 4. Fiabilidad de la motivación laboral

Factores	Número de Items	Alpha de Cronbach's
Conocimientos de la motivación y desempeño en el ámbito laboral	4	0,88

Fuente: Datos tabulados del software SPSS  
Elaborado por el autor

#### Resultados

Tabla 5. Motivación y desempeño de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal.

Alternativa	Conocimiento de la motivación en el desempeño laboral	Conocimiento de como se motiva al personal	Conocimiento del beneficio de un personal motivado	Conocimiento del trabajo mancomunado
Si	61%	23%	64%	70%
No	39%	77%	36%	30%

Fuente: Datos tabulados del software SPSS  
Elaborado por el autor

Figura 1. Conocimiento de la motivación en el desempeño laboral



Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por el autor

**Análisis:** Como se observa en el figura 1, El 39% de los encuestados manifiesta que no conocen lo que significa motivación para el desempeño laboral en el GAD del Cantón La Troncal, si el alcalde desea que su personal sea productivo es necesario socializar lo importante que es contar con recurso humano motivado para el trabajo, lo que constituye una oportunidad para difundir la temática y advertir sus ventajas.

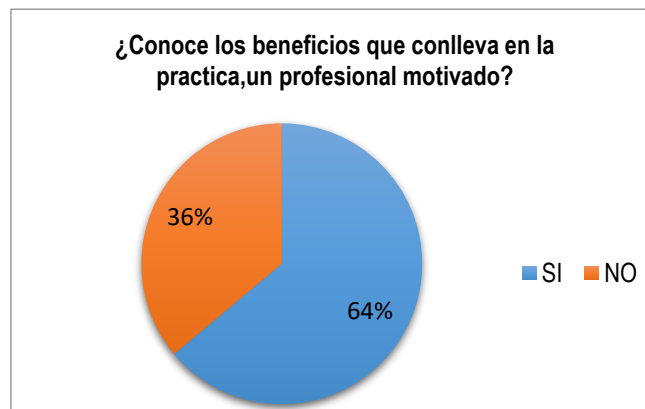
Figura 2. Conocimiento de cómo se motiva al personal



Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por el autor

**Análisis:** Como se observa en el figura 2, el 77% de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal, indican que no saben cómo se está motivando al personal, factor que es fundamental para el buen desempeño laboral y buenos resultados empresariales.

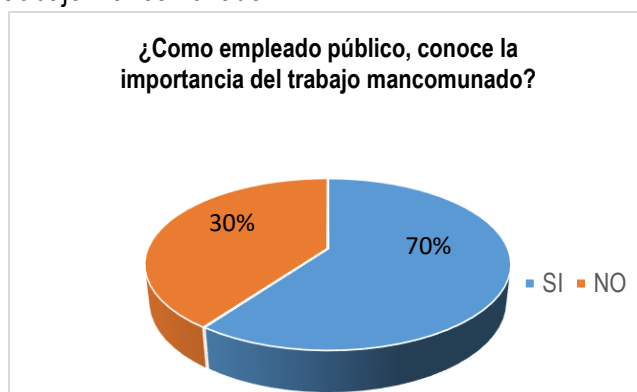
Figura 3. Conocimiento del beneficio de un personal motivado



Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por el autor

**Análisis:** Como se observa en la figura 3, la gran mayoría de empresas públicas y privadas, no le da la debida importancia a la motivación de sus profesionales; y es así que los Municipios no son las excepciones, se puede evidenciar que el 36% de los encuestados exteriorizan que los resultados de contar con empresas y municipios que motivan al personal son altos, pues aquello hace que las empresas se vuelvan competitivas y en el caso de los municipios eficientes en la ejecución de su presupuesto.

Figura 4. Importancia del trabajo mancomunado



Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por el autor

**Análisis:** Como se observa en la figura 4, de los sujetos encuestados, el 70% conocen lo que es el trabajo en equipo de forma mancomunada y, mientras que el 30% tienen desconocimiento de ello, afectando en parte al eficiente desempeño laboral y al incumplimiento de metas y objetivos.

Como resultado de la encuesta aplicada en a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal, el 61% manifiesta que tiene conocimiento de la motivación personal y su incidencia en el desempeño laboral. En relación a la forma en que se motiva al personal, el 23% conoce los mecanismos para que ese factor se lleve a cabo. Continuando con el cuestionario, el 64% de los servidores indican conocer los beneficios generados al estar motivados y que efectos producen tanto interno como externamente, finalmente, el 70% de las personas, tienen conocimiento del trabajo mancomunado, fortaleza que es importante dentro de una direccion laboral.

Tabla 6. Correlación de Pearson entre la motivación y el desempeño laboral

	Correlación	Motivación	Desempeño
Motivación	Correlación de Pearson	1	0.604*
	Sig. (bilateral)		0.010
Desempeño	Correlación de Pearson	0.604*	1
	Sig. (bilateral)	0.010	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Datos tabulados del software SPSS  
Elaborado por el autor



Mediante el software SPSS, se puede verificar que el coeficiente de correlación de Pearson es significativo ( $p < 0.05$ ), se infiere que existe relación significativa moderada ( $r = 0.604$ ) entre la motivación y el desempeño de los empleados del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón La Troncal.

Para efectos de análisis del cuestionario de las preguntas de carácter abiertas, se ha procedido a utilizar el software para análisis de datos textuales Iramuteq. La voz de la persona al ser encuestada, agrupa palabras que crean vínculos entre éstas y las clases o dimensiones, evidenciadas por un valor alto de Chi cuadrado ( $X^2$ ).

En relación a la motivación por parte de los inmediatos superiores, los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal, al expresar sus respuestas, éstas se han agrupado en las dimensiones de: ambiente laboral, relaciones interpersonales, incentivos, salarios y/o beneficios económicos.

Se evidencia para la primera dimensión, el factor: A través de premios e incentivos (score: 41.65), donde las palabras incentivo ( $X^2 = 78.53$   $p < 0.00$ ) y premio ( $X^2 = 72.39$   $p < 0.00$ ) refuerzan dicha afirmación. Para la segunda dimensión, el factor: Promociones y ascensos (score: 49.53), las palabras salarios ( $X^2 = 68.42$   $p < 0.00$ ) y aumento ( $X^2 = 54.10$   $p < 0.00$ ) refuerzan la afirmación. En la tercera dimensión, el factor: Influye en la consecución de metas y objetivos (score: 65.78); las palabras metas ( $X^2 = 51.12$   $p < 0.00$ ) y objetivos ( $X^2 = 41.25$   $p < 0.00$ ), lo refuerzan. Para la última dimensión, el factor: Integrar al personal (score: 24:48) y el verbo integrar ( $X^2 = 24.05$   $p < 0.00$ ), refuerza el factor antes mencionado (Tabla 7).

Las formas en que se motiva al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal, se dan a través de los premios e incentivos; promociones y ascensos; así como también en la forma de como los superiores influyen en su personal para la consecución de metas y objetivos; como una de las funciones principales de la administración, se evidencia la integración de personal, importante para dotar del talento humano idóneo a las estructuras de la institución. Para el autor, si los trabajadores son motivados, se sentirán mejor y tendrán la mejor predisposición de empoderamiento que les permitirán rendir de la forma más eficiente y eficaz en su puesto de trabajo.

Tabla 7. Manera que el inmediato superior motiva al personal

<b>Dimensión</b>	<b>Palabra</b>	<b>Tipo</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>P</b>
Incentivos	Incentivo	Nombre	78.53	0.00
	Premio	Nombre	72.39	0.00
Salarios y/o beneficios económicos	Salarios	Nombre	68.42	0.00
	Aumento	Nombre	54.10	0.00
Ambiente laboral	Metas	Nombre	52.12	0.00
	Objetivos	Nombre	41.25	0.00
Relaciones interpersonales	Integrar	Verbo	24.05	0.00

Fuente: Datos tabulados del software SPSS  
Elaborado por el autor

El modelo de gestión del Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón la Troncal, está alineado a los postulados vigentes en la Constitución del 2008, donde se enfatiza la relación estado/ciudadano, bajo esa nueva concepción de marco regulatorio jurídico, se enfatiza los derechos de la participación ciudadana y favorece a grupos vulnerables que históricamente eran relegados en el ámbito político, económico y social. A los poderes del estado ecuatoriano, se le agregan el de Transparencia y Control Social; así como el Electoral.

Enmarcados los Gobiernos Autónomos Descentralizados en la carta magna, Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización; desarrollan estos sus modelos para la administración pública de eficiencia y eficacia. Así, el municipio del cantón La Troncal, para los próximos cinco, tiene como planificación estratégica:

Constituirse en un ejemplo de desarrollo de la región, y contará con una organización interna altamente eficiente, que genere servicios y productos, compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural, y de género descentralizado y optimizando los recursos que aseguren la calidad de vida de los habitantes del cantón. (GAD Municipal La Troncal, párr. 1)

Se infiere por tanto que al ser una organización altamente eficiente para generar servicios acorde a la demanda de la sociedad, el desempeño del personal debe estar alineado al modelo de gestión que permita alcanzar dichos objetivos

Entre los motivos que influyen en la insatisfacción de los empleados; se tiene las dimensiones de: rendimiento y relaciones interpersonales (Tabla 8).

Se evidencia para la primera dimensión, el factor: Clima laboral (score: 74.23), donde las palabras laboral ( $X^2= 54.03$   $p<0.00$ ) y tranquilidad ( $X^2= 52.21$   $p<0.00$ ) refuerzan dicha afirmación. Para la segunda dimensión, el factor: Relaciones con sus semejantes (score: 49.83), las palabras relaciones ( $X^2= 32.74$   $p<0.00$ ), bienestar ( $X^2= 28.11$   $p<0.00$ ), familia ( $X^2= 28.11$   $p<0.00$ ) refuerzan la afirmación.

Se puede evidenciar que el clima laboral y las relaciones interpersonales que tienen los empleados y trabajadores, influyen en la motivación y por ende, al desempeño. Cuando no existe un clima laboral óptimo, el rendimiento baja considerablemente (Alveiro, 2009).

Tabla 8. Motivos de la insatisfacción en los empleados en su lugar de trabajo

Dimensión	Palabra	Tipo	X <sup>2</sup>	P
Rendimiento	Laboral	Nombre	54.03	0.00
	Tranquilidad	Nombre	52.21	0.00
Relaciones interpersonales	Relaciones	Nombre	32.74	0.00
	Bienestar	Nombre	28.11	0.00
	Familia	Nombre	25.66	0.00

Fuente: Datos tabulados del software SPSS  
Elaborado por el autor

## 5. CONCLUSIONES.

Las conclusiones más importantes se pueden presentar de la siguiente manera:

Los resultados de la investigación, han permitido realizar una integración de la literatura de las variables estudiadas, utilizando instrumentos validados para la evaluación del desempeño laboral en relación al grado de motivación, bajo el modelo de gestión vigente del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal.

Con base en lo investigado, se concluye que existe una correlación significativa entre la motivación y el desempeño laboral, entre los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal, coincide este trabajo investigativo con los autores, (Marin & Placencia, 2017), a mayor grado de motivación laboral en las dimensiones de: incentivos, Salarios y beneficios económicos, ambiente laboral, rendimiento, relaciones interpersonales, mayor será el desempeño laboral bajo el modelo de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal.

Un colaborador motivado se traduce en un talento humano con mayor predisposición para el trabajo que se va a ver reflejado en el compromiso y rendimiento, lo cual ayuda a la producción y eleva los índices de competitividad. (Manjarrez, Boza, & Mendoza, 2020; Marin & Placencia, 2017; Chiang & San Martín, 2015). Se deduce con base a los resultado de la presente investigación, que en las instituciones tanto públicas es importante la motivación como un elemento fundamental para los empleados, a fin de que tengan un buen desempeño laboral, siendo un factor primordial en el rendimiento de sus actividades, para poder llegar a lograr los objetivos y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad.

Cuando un trabajador se siente motivado, bajo las dimensiones de los resultados antes analizados, realiza sus tareas laborales con mayor eficacia. La motivación tiene consecuencia en todos los aspectos de la vida y es fundamental en el trabajo para poder determinar cómo actuar, cómo tratar a la gente y cómo desenvolverse. Además, es fundamental para poder crecer, ascender y cumplir todas las metas. Para Chiavenato (2009), la motivación personal debe ser un juicio consistente que hace que los seres humanos sean seguros de sí mismos. Por tal motivo, la motivación proporciona efectividad y positivismo en el ámbito cotidiano.

Con los resultados obtenidos en la presente investigación, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Troncal, tendrá la posibilidad de establecer una correcta toma de decisiones, para generar políticas internas a partir de las percepciones de los empleados al momento de realizar su trabajo, además se determina que un estudio cuantitativo sobre el desempeño laboral de los empleados, no resulta suficiente para determinar con seguridad su rol en el proceso de gestión en la administración pública. Por esta razón es necesario profundizar el presente estudio con un trabajo complementario de tipo cualitativo, que más que dar respuestas a los “Qué” permita entender y conocer los verdaderos “Por Qué”. Se considera que este

estudio permitirá, sobre todo determinar tanto la motivación como el clima organizacional que existe y el que debe existir en el escenario del proceso de gestión de las instituciones públicas.

## 6.- Bibliografía

- Allais et al., R. T. (2017). Governance maturity grid: a transition method for integrating sustainability into companies? *Journal of Cleaner Production*, 140, 213-226.
- Allais, R., Lionel, R., & Reyes, T. (2017). Governance maturity grid: a transition method for integrating sustainability into companies? *Journal of Cleaner Production*, 140, 213-226.
- Alveiro, C. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(6), 1-22. Recuperado el 08 de 09 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Armando, C., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 24-35. Recuperado el 12 de 05 de 2019, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- Barrera, A. (2006). La descentralización y la desconcentración del poder político. *serpa*.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y Trabajo*(54), 154-165. Recuperado el 20 de 12 de 2019
- David Lanier Major, P. G. (2016). Competitivo reflexivo y selectivo Comportamientos - Inercia, Imitacion, e Interferencia Rivalidad. *Organization Management Journal*, 72-88.
- Del Toro, C., De Miguel, M., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(2), 164-177. Recuperado el 12 de 05 de 2019, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v37n2/rii06216.pdf>
- Díaz, P. P., & Mañas, M. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, 34(2), 388-412. doi:<http://dx.doi.org/10.18800/psico.201602.007>
- Dirección Nacional de Planeación DNP, S. (2007). Planificación de los gobiernos democráticos. *senplades*.
- Economipedia. (2017). *Productividad*. Recuperado el 23 de 07 de 2019, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Ferrer, M. (2017). Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016. Perú. Recuperado el 01 de 08 de 2019

- Fontaines, R. (2012). *Metodología de la Investigación*. Caracas, Venezuela: Júpiter Editores C.A.  
Recuperado el 17 de 05 de 2019
- Fontaines, T. I. (2010). Integración metodológica en el proceso de investigación en ciencias sociales. *Integración metodológica en el proceso de investigación en ciencias sociales*, 169-181.
- GAD Municipal La Troncal. (s.f.). *Visión*. Recuperado el 29 de 12 de 2018, de GAD Municipal La Troncal:  
[http://www.latroncal.gob.ec/WEB17/VARIOS/MISION\\_VISION.PHP](http://www.latroncal.gob.ec/WEB17/VARIOS/MISION_VISION.PHP)
- Garnica, W. (2014). Análisis jurídico de la normativa vinculada a la planificación participativa para el desarrollo en el nivel parroquial. *Universidad Técnica Particular de Loja*. Cuenca, Ecuador.  
Recuperado el 08 de 08 de 2019, de  
[http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/10065/1/Garnica\\_Bustamante\\_Walter\\_Patricio.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/10065/1/Garnica_Bustamante_Walter_Patricio.pdf)
- Hernández y Rodríguez, L. S. (2003). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Un enfoque teórico-práctico*. México: McGRAW-HILL.
- Huilcapi, M., Castro, G., & Jácome, G. (2017). Motivacion Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333. Recuperado el 05 de 04 de 2019, de  
<file:///C:/Users/CRAI8~1/AppData/Local/Temp/Dialnet-Motivacion-5889721.pdf>
- Lanier et al., D. L. (2016). Competitivo reflexivo y selectivo Comportamientos - Inercia, Imitación, e Interferencia Rivalidad. *Organization Management Journal*, 72-88.
- Lenin José Torres Silva, J. T. (2016). Compromiso Organizacional actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 80-101.
- Magdalena R. Huilcapi Masacon, G. A. (2017). Motivacion Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*.
- Magdaniel, Yina, Sánchez, J., & Ucrós, M. (2016). Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, municipios de Riochacha y Maicao, Guajira, Colombia. *Sotavento M.B.A.*, 132-141. Recuperado el 08 de 06 de 2019
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de la empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y sociedad*, 11(5), 359-365. Recuperado el 05 de 02 de 2020
- Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz Med*, 17(4), 42-52. doi:doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08
- Martínez, L., Oviedo, O., & Luna, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Salud Uninorte*, 29(3), 542-560. Recuperado el 16 de 07 de 2019, de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730431015>

- Montenegro, W. (2016). Estrategia y Metodologías Didácticas, una mirada desde su aplicación en los programas de Administración. *Educación y Educadores*, 56.
- Muñoz, A., & D'Armas, M. (2019). DE BIBLIOTECA A CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI): LOS NUEVOS RETOS, CASO DE UNA UNIVERSIDAD ECUATORIANA. *Revista Inclusiones*, 6(4), 46-64. Recuperado el 06 de 11 de 2019
- Muñoz, F. (2007). En búsqueda de salidas a la crisis ética, política y de pensamiento. *Andaribel*.
- Muñoz, F. (2012). Los tratados americanos. *minre*.
- Navarro, E. (2014). Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una organización de la sociedad civil de la ciudad Obregón - Sonora. *Tesis Doctoral*. Instituto tecnológico de Sonora, Sonora. Recuperado el 01 de 10 de 2019
- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, 13. Recuperado el 03 de 08 de 2019, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tng=es).
- Padrón, J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI. *Cinta de Moebio*, 28, 1-28. Recuperado el 25 de 03 de 2019, de [www.moebio.uchile.cl/28/padron.html](http://www.moebio.uchile.cl/28/padron.html)
- Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188. Recuperado el 07 de 06 de 2019
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(3), 493-505. Recuperado el 17 de 04 de 2019
- Pedro Antonio Diaz Funez, V. P. (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, sn.
- Perez, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4). Recuperado el 22 de 04 de 2019
- Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*(16), 1-22. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281548814001>
- Rodríguez, M. (2016). El desarrollo moral como base de la cultura organizacional. *International journal of scientific management and tourism*, 451-464.

- Ruiz, T. I. (2010). Integración metodológica en el proceso de investigación en ciencias sociales. *Integración metodológica en el proceso de investigación en ciencias sociales*, 169-181.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82. Recuperado el 25 de 07 de 2019
- Sánchez, M., & García, M. D. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Recuperado el 15 de 08 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 1-24. doi:doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp
- SENPLADES. (2012). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Recuperado el 19 de 06 de 2019, de SENPLADES:  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwignqOO26jkAhUDy1kKHQ6EC0YQFjABegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.planificacion.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2012%2F08%2F466-2011.-Registro-Oficial-Edici%25C3%25B3n-Espec>
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: Gestión del Talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-113. Recuperado el 08 de 10 de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- Torres, L., & Díaz, J. (2016). Compromiso Organizacional actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones. *Revista de Formacion Gerencial*, 80-101.
- W., M. (2016). Estrategia y Metodologías Didácticas, una mirada desde su aplicación en los programas de Administración. *Educación y Educadores*, 56.
- Yina Magdaniel Socarrás, J. S. (2016). Competencias y éxito gerencial en empresas de servicios públicos, municipios de Riochacha y Maicao, Guajira, Colombia. *Sotavento M.B.A.*, 132-141.