

Factores fundamentales para el logro de objetivos institucionales: Caso Empresas Públicas Milagro.

Mayra Samaniego Arias

Palabras claves:

Desempeño laboral, objetivo institucional, empresas públicas, Servidores públicos, clima organizacional, Gestión, Administración

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas públicas no han podido identificar los factores fundamentales para lograr los objetivos estratégicos y operativos, tampoco se han podido determinar lo beneficioso que pueden ser para establecer una gestión pública eficiente, lo que nos lleva a establecer la importancia en la incidencia que se obtiene con la implementación de nuevos modelos o sistemas que ayuden a un mejor clima organizacional en virtud a optar por un Modelo de Gestión, considerando que es parte primordial de un proceso de crecimiento que las empresas públicas deberían tener y considerar para mejorar la calidad de servicio que ofrecen.

Así, la planificación estratégica es uno de los factores que las empresas públicas han venido implementando como tácticas con el fin de establecer una estructura solvente enfocado en una gestión pública donde contratan proveedores externos, aunque esto no ha permitido cumplir los objetivos o mejorar el desempeño de las empresas, esto debido que las empresas públicas muestran una clara evidencia de desorganización lo que no permite controlar el desempeño de los colaboradores; para Astafieva, Adamovska, & Ilchenko (2017, p.77) “es un modelo importante para evaluar el impacto de los factores externos, el papel especialmente por el control del Estado sobre el cumplimiento y la legalidad de las actividades”.

Sin embargo, a pesar de la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral, se evidencia en lo que respecta al sector público del Ecuador no existen estudios que hayan profundizado en aquello.

En virtud de esta realidad, es necesario implementar un modelo innovador que permita elevar el desempeño laboral considerando lo expuesto por Grimmelikhuijsen, Tummers, & Pandey (2017, p.4) donde pone énfasis en la aplicación de métodos pocos utilizados e innovadores de los que han sido implementados por varias instituciones privadas.

Así como han existido los controles de acciones, controles de resultados y controles de cultura, también se ha observado que hay poco acoplamiento con los resultados lo que no permite cumplir con los modelos de gestión (Baid, 2017).

Grimmelikhuijsen y otros (2017, p.7) hacen referencia que “en el campo de la gestión pública es metodológicamente muy poco implementado debido que muy

Universidad Estatal de Milagro

complejo desarrollar herramientas metodológicas para elevar el desempeño laboral”.

Adicionalmente en la última década debido a los constantes cambios en los procesos y la implementación de nuevas tecnologías que innovan el mercado y que determinan el desarrollo de más conocimiento, habilidades y destrezas, las empresas tienen la necesidad de implementar nuevas estrategias en lo laboral para ser competitivas en el mundo de hoy, según Todaro & Godoy, (2001, p.214) “se considera que hoy en día son muy pocas las empresas públicas que cuenta con un sistema de evaluación de desempeño laboral óptimo”.

Por su parte, Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda; Stancatti, María Jesús; Gismano, Yanina; Banchieri (2007, p.48) indican que se “debe aplicar las diferentes teorías sobre la administración las mismas que se han identificado como planificación, Organización, Dirección y control”, las mismas que deben de desarrollar en sus empleados un comportamiento más flexibles y creativos, para que puedan ser capaces de cumplir con las necesidades que exige el mercado en el que operan, logrando un ambiente dinámico y altamente competitivo.

Es así que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre trabajador y empresa, según Robbins & Judge (2009) la gente motivada se esfuerza más por tener un mejor desempeño, por lo que ayudará a cualquier implementación de un modelo de gestión.

Como consecuencia, se considera que evaluar el desempeño laboral es fundamental para que las organizaciones conozcan el resultado del trabajo de cada uno de sus empleados dado que el servidor público debe tener responsabilidad de autonomía y capacidad para comprometerse con los objetivos que la empresa tiene como expectativas o exigencias (Romero & Urdaneta, 2009; Vázquez, 2007).

De igual manera, se concuerda que para cumplir con los objetivos institucionales debe emplearse un modelo de gestión administrativa que deberá evitar los conflictos laborales debido que afectan al desempeño de los servidores, teniendo en cuenta que el recurso humano o los servidores públicos son un socio estratégico para lograr a que los gerentes de línea cumplan sus metas mediante la implementación de un modelo exitoso de gestión administrativa (Mondy & Noe, 2005; Sanz, 1998).

Por lo tanto, ante la ausencia de estudios previos en materia de clima organizacional y desempeño laboral, se tiene como objetivo principal, identificar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los funcionarios de las instituciones públicas del Ecuador.

Así, por medio de la encuesta se recopilará información de un conjunto de funcionarios de las instituciones públicas a estudiar para tener una opinión y así en este sentido tener conciencia del carácter dinámico y complejo del talento humano

como objeto de estudio y generar un sistema argumentativo que demuestre el criterio de la práctica investigadora.

Se debe considerar que, para alcanzar los objetivos institucionales es necesario indagar, investigar, detallar y describir ciertos aspectos que intervienen en las instituciones públicas como el clima organizacional que son unos de los aspectos importantes, identificar la percepción de los funcionarios públicos y por último determinar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los servidores.

Además, esta investigación no pretende hacer énfasis únicamente a las conocer el clima y desempeño laboral dentro de las instituciones públicas, sino al contrario, dar valor a una correcta gestión del talento humano como una transformación permanente, partiendo del supuesto de que los talentos son construcciones humanas susceptibles al cambio para robustecerse y conservarse, así como de desvanecerse y apagarse.

A continuación, se establece la fundamentación teórica que se centra en identificar el clima laboral y su influencia dentro del desempeño de las instituciones públicas; presentando que tipo de estudio y determinando la metodología a emplear, donde en última instancia se detallará el análisis de resultados obtenidos y las conclusiones halladas a partir de la aplicación de instrumentos de recolección establecidos.

2. MARCO TEORICO

2.1 Clima organizacional y desempeño laboral

Antes de empezar, hay que tener en cuenta que el clima organizacional y el desempeño laboral son constructos complejo y variado, existiendo múltiples corrientes teóricas que han pretendido explicarlo, siendo su literatura amplia en lo que respecta a conceptos.

Así, para dar un concepto se puede indicar que lo correspondiente al desempeño laboral conlleva a la satisfacción de los trabajadores que ocupan un lugar preponderante dentro de las instituciones, además que según la percepción positiva o negativa de los servidores influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de las instituciones en la cual se encuentran a las personas motivadas o incentivadas por múltiples mecanismos ya que son los que determinan si se logran o no las metas establecidas (Niria Quintero, Nelly Africano, 2008; Yalta, 2002).

Además, hay que tener en cuenta que el buen desempeño y desenvolvimiento laboral depende de varios factores internos, entre los principales está el ambiente de laboral o clima laboral, considerando que influye de manera significativa y de forma directa en el accionar de los servidores que laboran en cada

Universidad Estatal de Milagro

institución, además que son diversas las posibilidades que tiene trabajador para desarrollar sus actitudes (Palmar & Valero, 2014).

En otro aspecto como el clima laboral se puede decir que es el comportamiento de una persona en su trabajo, debido a un ambiente interno que no es físicamente palpable, pero que puede sentirlo, considerando que afecta en el desempeño de cada integrante de la organización, es decir que son apreciados por las personas que laboran en la misma y que influyen la motivación y comportamiento (Corrales, Sosa, & Arturo, 2003; Molina Sabando, Briones Véliz, & Arteaga Coello, 2016).

Asimismo, hoy en día muchas instituciones del sector público tratan de ser reconocidas como organizaciones atractivas en la cual la gente quiera laborar dado su buen ambiente de trabajo que las caracteriza (Cabrera, 2018).

Haciendo hincapié, el clima laboral por su carácter multidimensional y por los factores que lo componen tienden a ser numerosos. De los cuales se consideran generalmente los siguientes:

Tabla 1

Dimensiones del clima laboral

Dimensiones clima laboral	
Comunicación	Entendida como la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y trámites vinculados para el desempeño de la labor
Compromiso	Responsabilidad adquirida para el desarrollo de la tarea y su autonomía en materia de toma de decisiones
Motivación	Correspondientes a la percepción que tienen los miembros sobre la retribución recibida por el trabajo bien hecho.
Bienestar	Como los riesgos atenuados por medios de controles asumidos cotidianamente para el logro de los objetivos previstos.
Compensación	Asociados al sistema de intercambios interpersonales entre trabajadores y superiores
Participación	Entendida como el espíritu de ayuda entre todos los participantes del sistema organizativo
Aprendizaje	Referidos a los mecanismos estipulados de rendimiento en relación a cantidad y calidad de metas y objetivos
Salud/Seguridad	Como la aceptación y vías de resolución previstas para situaciones discrepantes
Relación laboral	Representada por el sentimiento de pertenencia institucional y valía dentro del equipo de trabajo.

Elaborado por: autora a partir de (Borzellino, Mirabal, & Barrios, 2015)

En pocas palabras, la conformación del clima es un proceso bien complejo que a diferencia de la cultura varía con mayor velocidad y casi sin aviso, su

influencia en la percepción del trabajador y en el desempeño simboliza un fenómeno de relevancia para la sobrevivencia de las instituciones, razón por la cual se hace el vínculo con este último.

2.2 El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral

Múltiples investigaciones han evidenciado que el clima laboral no incide directamente en el desempeño, sino de manera indirecta, principalmente en lo que respecta a la toma de decisiones y motivación dentro de sus actividades. Según Schneider & Hall (1972) “el clima ejerce su influencia en la comunicación, la resolución de conflictos, la toma de decisiones y el aprendizaje de los individuos y de la organización”.

Asimismo, la apreciación que tienen los funcionarios sobre el clima laboral en las instituciones en ocasiones puede afectar de manera positiva o negativa en el desempeño de los miembros de la misma, Robbins & Coulter (2010) indican que “la evaluación del desempeño ofrece retroalimentación de la manera en que la organización percibe su desempeño y siendo aquello una base para fijar recompensas, como incrementos de salarios”. Por lo que es de vital importancia que la evaluación de desempeño ofrezca una retroalimentación que ayude de manera constructiva dentro de las instituciones, debido que así los servidores públicos o trabajadores se sentirán con mayor motivación y desarrollarán un mayor compromiso y esfuerzo para conseguir un óptimo desempeño laboral.

Por consiguiente, el clima laboral y el desempeño de sus funcionarios está presente dentro de las entidades públicas y están directamente relacionados, al punto que se podría determinar que los funcionarios tienen una afectación cuando el clima laboral es pésimo. Según Soberanes & De la Fuente (2009) mencionan que “un clima apropiado ayudará al desarrollo adecuado de las instituciones públicas, manteniéndose primeros en avances y adquiriendo ventajas frente a la competencia”.

En pocas palabras, las instituciones que desarrollan o cuentan con un excelente clima laboral tienen empleados motivados, los cuales se empoderan de sus funciones y mejoran su accionar dentro las instituciones logrando alcanzar los objetivos propuestos de manera individual o departamental sino también institucionales.

2.3 Clima organizacional y desempeño laboral en las entidades estatales

Las instituciones públicas tienen claro que al clima laboral como un proceso que necesita definición, planeación, ejecución de prácticas y medición; de tal forma que se abone el terreno para que los funcionarios se desarrollen debidamente para la consecución de los nuevos objetivos en la gestión; enfocada a la calidad,

excelencia e integridad. Todo esto a través de la evaluación del desempeño, el autocontrol, la capacitación constante del talento humano y la aplicación de tácticas para la resolución de problemas.

Así a pesar de que Ecuador ha mejorado su rendimiento en alrededor de 20 puntos dentro de la evaluación institucional del sector público realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sigue situándose en el sexto lugar entre apenas 16 países, sin poder todavía hacer frente a la imagen de ineficiencia y de mala calidad de la administración pública proyectada a la sociedad teniendo en cuenta que el clima organizacional en el ámbito ecuatoriano se ve reflejado en la deficiente calidad de los servicios que ofrecen los funcionarios (Álvarez, Indacochea, Álvarez, Figueroa, & Yoza, 2018; Bell, Espín, & Espín, 2015; Gessi, Nuske, Thesing, Allebrandt, & Baggio, 2017; Strazza, 2015; Villa, Cando, Alcoser, & Ramos, 2017), todo esto debido a una serie de elementos como: la supresión del Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, entidad que elaboraba políticas públicas y programas para el impulso del talento humano del Ecuador, el desarrollo del conocimiento, ciencia y tecnología (Carvajal & Angulo, 2017; Iturralde, 2015).

En este contexto, Vallejo & Portalanza (2017) y Valencia (2009) argumentaron que cuando se habla de los perfiles de las personas, funciones de cada servidor, actividades y acciones preventivas a realizar, entre otros., es evidente que se habla del desempeño laboral de los funcionarios, así la alta dirección y el área de talento humano son los encargados de establecer condiciones o adoptar estrategias para que el desempeño laboral en el sector público no se vea afectado a causa de un clima laboral negativo en el interior de la organización, permitiendo así la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Por lo tanto, una mejora del clima laboral es una herramienta que ayuda a mejorar el desempeño dl capital humano y contribuye al aumento del beneficio de la empresa lo que otorga ventajas con relación a otras.

Torres & Zegarra (2013) dentro del estudio realizado afirma:

A ver realizado un estudio a 133 funcionarios de una institución pública en Perú, se evidenció que 80 de ellos obtuvieron puntuaciones que oscilaron entre los 61 y 80 puntos que equivale al 60% entonces se puede deducir que el nivel sobresaliente se halla en la opción bueno, el cual es comparativamente favorable, por la labor que ejecutan los directores y docentes en lo que respecta a Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno 2014. (p. 5)

Además, siguiendo con el estudio de Torres & Zegarra (2013) se evidencia que existe una correlación significativamente fuerte y directamente proporcional entre el clima organizacional y desempeño con un valor de 0.828, es decir se puede interpretar que a medida que se tiene un buen clima laboral, habrá un mejor desempeño de los funcionarios públicos.

Del mismo modo, otros estudios como el realizado por Lorrén (2018) realizado a una institución pública, menciona de igual manera una correlación

significativamente fuerte y directamente proporcional entre el clima organizacional y desempeño con un valor de 0.570, donde también se puede interpretar como que a medida que se tiene un buen clima laboral, habrá un mejor desempeño de los funcionarios públicos.

Sin embargo, no siempre el desempeño laboral será el mejor dentro de las instituciones públicas.

Así (Silva, Silva, & Bautista, 2018) lo afirma: “En su análisis del desempeño laboral de la municipalidad distrital de Morales, Región San Martín, en la cual se evidencia que se viene aclimatando de manera poco efectiva con tendencia a regular (36% malo y 34% regular)”; considerando como factores principales el poco nivel de cumplimiento de objetivos y metas que fueron planificadas por la institución, además del deficiente cumplimiento de procedimientos ejecutados por los trabajadores dentro de dicha municipalidad.

Por lo que se identifica que los factores establecidos anteriormente son causa principal para que los servidores no puedan desempeñarse de una manera armónica y dinámica dentro de la municipalidad, lo que causa el estrés dentro de sus puestos de trabajo y que repercuten en el cumplimiento de las labores asignadas.

En otro aspecto, se considerará a prueba la hipótesis de:

H1: El clima organizacional influye en el desempeño laboral de los servidores de las instituciones públicas del Ecuador.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

Considerando las metas y objetivos establecidos dentro de la investigación, se consideró un estudio con un perfil documental y descriptivo, la misma que establece un enfoque investigativo cuantitativo ya que es inevitable recolectar información que permita elaborar una base de datos para realizar las mediciones respectivas a las diferentes variables y poder comprobar las hipótesis establecidas dentro de la investigación y segregar los datos recopilados. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Villacorta, 2015)

De este modo, se aplicará una metodología a travez de la recolección de información por lo que se aplico el formato de encuesta, la misma que a consideración de Hernández y otros (2014), esta enfocada a obtener información de manera personalizada y abarca a varias personas de diferentes instituciones, en este caso de los servidores o funcionarios de las 4 instituciones públicas a estudiar, cuyas opiniones e información otorgadas son de alto interés para la investigación, ya que nos permite conocer, identificar e interpretar criterios y apreciaciones sobre el tema.

Por lo tanto, el presente estudio también fue de campo, dado al levantamiento de información que se realizó en las diferentes empresas que se consideró consultas *in-situ*, donde el personal de mandos medios toma decisiones que ayudan a lograr los objetivos.

3.2 Muestra

La muestra estuvo compuesta por 270 funcionarios de 4 empresas públicas, considerando una parametrización estándar de que cada servidor allá cumplido la mayoría de edad y que estén en funciones cuando se aplique el instrumento de recolección de datos.

3.3 Instrumento

Como instrumento de recolección de datos se tomó el cuestionario planteado por Hernández, Méndez, & Contreras (2014) quienes desarrollaron y validaron un instrumento para aplicar en la medición del clima institucional, considerando las estructuras de secciones o culturas de las instituciones públicas y que consta de 30 preguntas divididas en 9 dimensiones. Dicha herramienta mostro ser de gran confiabilidad (estabilidad significativa) en su conjunto y en todas las secciones o culturas, sin embargo tiene una excepción en los proceso interno o en el orden jerarquico (estabilidad media).

Las variables fueron elaboradas a través de un banco de preguntas establecidos para la recolección de datos, el mismo que se fundamentó en dos instrumentos: a) El modelo de Valores en Competencia de Quinn y Rohrbaugh que trata de la medida del clima institucional y b) El modelo de escala de clima organizacional con tres factores (Organización de trabajo – Estrés en el Trabajo y Comportamiento Organizacional), cabe indicar que el cuestionario se aplicará según la escala de Likert, la misma que tendrá una característica jerarquica de la escala que van de 1 a 5 donde ((5) muy de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) no estoy seguro, (2) en desacuerdo, (1) totalmente en desacuerdo), la cual definira el clima organizacional (Hernández, Méndez y otros 2014).

Por último, para la evaluación de la información se utilizó un software estadístico llamado SPSS, el mismo que viabilizó la cuantificación de todas las variables y ayudo a determinar la relación de las mismas a través de varios análisis.

Finalmente, el conocer los resultados que arrojen las encuestas serán la base para que las instituciones públicas y directivos reconozcan la importancia de los funcionarios en los diferentes niveles de gobierno. Invitando así a los directivos a aprender más de la importancia del clima laboral en sus instituciones y a la organización de estructuras de planificación, desarrollo de políticas y programas teniendo en cuenta las necesidades, evitando además que exista una brecha entre la gerencia, el área de Talento Humano y funcionarios en general.

3.4 Variables

Tabla 1

Indicadores y Medidas de las herramientas aplicadas

INDICADORES Y MEDIDAS DE LAS HERRAMIENTAS APLICADAS		
variables	indicadores	medidas
Independiente		Nunca
Clima Organizacional	Compromiso	De vez en cuando
	Aprendizaje	Algunas veces
	Participación	Casi Siempre
	Compensación	Siempre
	Genero	
Dependiente		Nunca
Desempeño Labora	Nivel de Desempeño	De vez en cuando
		Algunas veces
		Casi Siempre
		Siempre

Elaborado por: Autora del documento

4 RESULTADOS

Una vez analizados los datos se ha podido evidenciar que dentro de las 4 instituciones públicas analizadas

Además, se puede evidenciar que dentro de las 9 dimensiones estudiadas tales como: compromiso, motivación y aprendizaje poseen los porcentajes más altos.

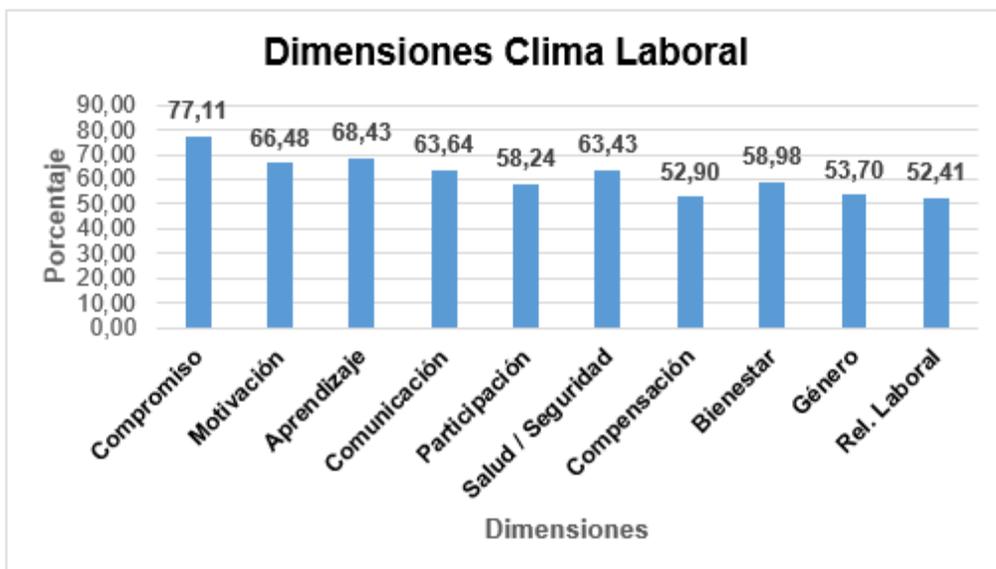


Figura 1. Dimensiones Clima Laboral

Elaborado por: autora del documento de SPSS 23.0

Además, se observa que ninguna dimensión baja del 50% de aceptación, lo que quiere decir que el clima laboral de las 4 instituciones estudiadas maneja valores promedios altos.

Por otro lado, en el estudio se detallarán únicamente como fortalezas del clima laboral de las 4 instituciones públicas, los reactivos que estén por arriba de 80 y las debilidades que estén por debajo de 50. Así se evidencia que los reactivos como: “me siento orgulloso de trabajar en esta empresa”, “aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo” y “mi puesto de trabajo es interesante y desafiante” bordean los porcentajes de entre el 86% y el 95%.

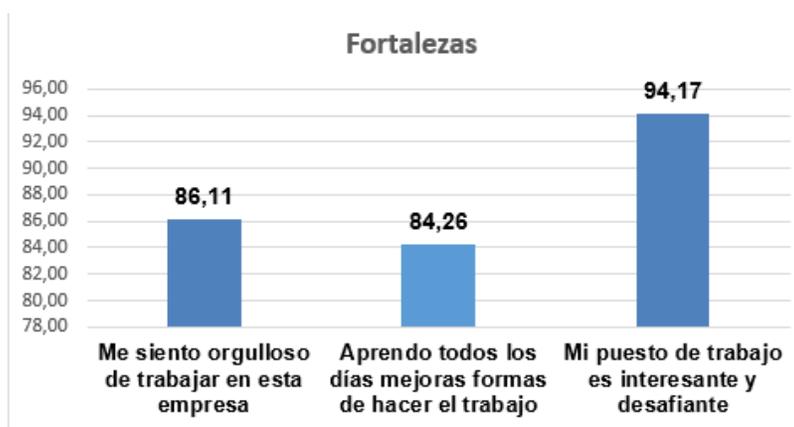


Figura 2. Fortalezas

Elaborado por: autora del documento de SPSS 23.0

Sin embargo, dentro de las 4 instituciones públicas, pocos son los funcionarios encuestados que consideran que “la empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal”, “la empresa contrata personal con capacidades diferentes”, “se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas” y “las tareas en mi área de trabajo las puedes realizar indistintamente un hombre o mujer” con un porcentaje que va del 30.93% al 43.52% de los encuestados.

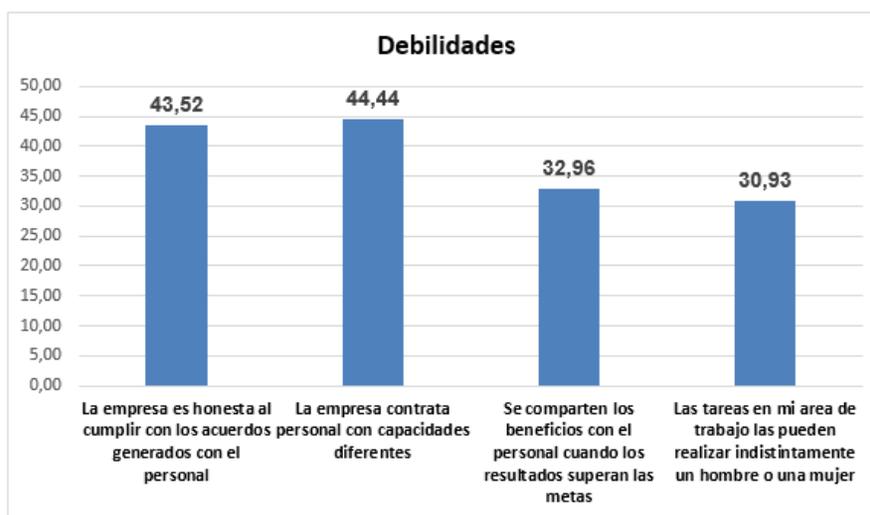


Figura 3. Debilidades

Elaborado por: autora del documento de SPSS 23.0

CONCLUSION

Se concluye que el estado actual del clima laboral en las 4 instituciones públicas es bueno, aunque existen fallas graves en dimensiones como “compensación” y “relaciones laborales” que apenas pasan el 50% de los encuestados que consideran importantes y que se cumplen. De igual manera, tan solo entre el 30% y el 40% de los encuestados consideran que se cumplen en las instituciones.

Sin embargo, como se dijo al principio el clima laboral es bueno dado que en su gran mayoría, es decir que entre el 80% y el 90% de los encuestados expresaron sentirse “orgullosos de trabajar en esta empresa”, “que aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo” y “que mi puesto de trabajo es interesante y desafiante” ya que bordean porcentajes de entre el 86% y el casi 95% de aceptación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., Figueroa, M., & Yoza, N. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo Del Conocimiento*, 3(1), 182–196. <https://doi.org/10.23857/casedelpo.2018.3.1.ene.182-196>
- Astafieva, K., Adamovska, V., & Ilchenko, V. (2017). Methodological approach to evaluate economic effect of outsourcing under public management. *Economic Annals-XXI*, 164(3–4), 76–79. <https://doi.org/10.21003/ea.V164-17>
- Baid, D. (2017). Controles de gestión de Profesores- Escala de Desarrollo y Validación, 18(3), 1–15.
- Bell, R., Espín, M., & Espín, E. (2015). Tendencias de la gestión del talento humano en el sector público. *Revista Científica Ecociencia*, 2(2), 1–14.
- Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda; Stancatti, María Jesús; Gismano, Yanina; Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración - Google Libros* (primera ed).
- Borzellino, V., Mirabal, A., & Barrios, R. (2015). Clima y Desempeño: Una explicación ante relaciones no siempre congruentes. *COMPENDIUM*, (34).
- Cabrera, A. (2018). “ *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana* ” *Estudio de caso*. Universidad Esan.
- Carvajal, A., & Angulo, S. (2017, May 26). El Gobierno cierra seis ministerios y reorganiza su estructura sectorial. *Diario El Comercio*.
- Corrales, C., Sosa, D., & Arturo, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de os docentes en a ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24, 644–658.
- Gessi, N., Nuske, M., Thesing, N., Allebrandt, S., & Baggio, D. (2017). Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la Región de la Gran Santa Rosa / RS. *Revista Espacios*, 38(17), 14.
- Grimmelikhuijsen, S., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2017). Promoting State-of-the-Art Methods in Public Management Research. *International Public Management Journal*, 20(1), 7–13. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1169066>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229–257. Retrieved from https://ac.els-cdn.com/S0186104214712501/1-s2.0-S0186104214712501-main.pdf?_tid=9eaaf114-012a-11e8-bc08-00000aab0f6c&acdnat=1516814508_0da7b7baa3da870904cfd624aefa40ef%0Ahttp://www.redalyc.org/pdf/395/39529381010.pdf
- Iturralde, R. (2015). La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial en el Ecuador. *Enfoque Administrativo*, 6(6), 21–29.
- Lorrén, N. (2018). *Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa INPROCONSA en el primer semestre del 2017*. Universidad San Ignacio de Loyola. Retrieved from http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3558/3/2018_Lorrén-Caceres.pdf
- Molina Sabando, M. L. A., Briones Véliz, M. Í. B., & Arteaga Coello, I. H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 2, 498–510.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Niria Quintero, Nelly Africano, E. F. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM*, 9, 33–51.
- 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. *Espacios Públicos*, 17(39), 159–188. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Revista Electronica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, (2), 66–79.
- Sanz, S. (1998). *Gestión administrativa de personal*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, Centro de Publicaciones.
- Schneider, B., & Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science*

Quarterly, 3(17), 340–350.

- Silva, E., Silva, G., & Bautista, J. (2018). Influencia Del Clima Organizacional En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Municipalidad De Morales, Región Sanmartín. *Tzhoecoen*, 10(1), 56–63. <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 9(5), 120–127.
- Strazza, L. (2015). *Diagnóstico Institucional del Servicio Público de la República de Ecuador*.
- Todaro, R., & Godoy, L. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios, 197–236.
- Torres, E., & Zegarra, S. (2013). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 5–14. Retrieved from http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682015000200001&script=sci_arttext&tlng=pt
- Valencia, M. (2009). Modelo para la creación del conocimiento para PYMES. *Entramado*, 5(2), 10–27.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM. Edición Especial*, 145–168.
- Vázquez, R. (2007). Corrupción política y responsabilidad de los servidores públicos. *Revistas - DOXA - 2007, N. 30, 30(2007)*, 205–216. <https://doi.org/10.14198/DOXA2007.30.30>
- Villa, H., Cando, A. del R., Alcoser, F., & Ramos, R. (2017). Estudio de los servicios públicos en la ciudad de Riobamba y la satisfacción de los usuarios. *Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(4), 55–71. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.060432.55-71>
- Villacorta, C. (2015). *Percepción docente sobre el estilo de liderazgo del subdirector de educación secundaria de la institución educativa particular “Santa Margarita” de Lima*. Universidad de Piura.
- Yalta, N. S. (2002). Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú, (1998), 8–11.