

## MOTIVACIÓN LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN SECTOR PÚBLICO DE PANAMÁ

### WORKING MOTIVATION IN THE PUBLIC SECTOR OF PANAMA

*Autores: Javier Barrios<sup>1</sup>, Niveley Contreras<sup>1</sup>, María Mendieta<sup>1</sup>, Yurineh Range<sup>1</sup>, Gianna Frassati<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Estudiantes de la Licenciatura de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de Recursos Humanos, de la escuela de Mercadeo y Recursos Humanos de la Universidad Latina de Panamá.

<sup>2</sup>Directora de Investigación y docente, Universidad Latina de Panamá

Correos: [javbarrios@est.ulatina.edu.pa](mailto:javbarrios@est.ulatina.edu.pa), [niveley@gmail.com](mailto:niveley@gmail.com), [maralej0231@gmail.com](mailto:maralej0231@gmail.com), [yurineh1620@gmail.com](mailto:yurineh1620@gmail.com), [giannafrassati@ulatina.edu.pa](mailto:giannafrassati@ulatina.edu.pa)

Recibido: 27 de abril de 2019

Aceptado: 15 de junio de 2019

#### Resumen

#### PALABRAS CLAVE:

*Motivación, trabajo en equipo, instituciones públicas, salario.*

El objetivo de esta investigación fue analizar los elementos que influyen en la motivación laboral y el trabajo en equipo en el sector público. La metodología fue descriptiva no experimental de campo, la encuesta fue llevada a cabo en el sector público panameño en instituciones como la Asamblea Nacional, la Caja de Seguro Social, Presidencia de la República y Corte Suprema de Justicia. El instrumento utilizado fue una encuesta validada bajo el juicio de 3 expertos sobre trabajo en equipo e indicadores de motivación quienes realizaron recomendaciones para generar la versión final; diseñada por la autora Frassati (2018), de respuestas tipo escala Likert y con un coeficiente de confiabilidad de rtt de 0.91. La técnica de muestreo utilizada fue el no probabilístico intencional, arrojando una muestra de 80 sujetos encuestado en las instituciones públicas. Mediante los resultados se identificó cuáles aspectos se deben trabajar en sector público con respecto a la motivación. Entre las evidencias obtenidas se demostraron aspectos importantes que influyen en la motivación del empleado tales como buena remuneración, líderes que recompensan sus labores, equipos con buen índice de colaboración, los cuales si no son tratados pueden afectar el rendimiento y el amor al puesto que ejercen. Entre las conclusiones se puede decir que las instituciones públicas panameñas poseen un rango positivo en cuanto a la motivación de sus colaboradores y con ciertos rubros a mejorar, pero esto ya será parte de las siguientes administraciones del país.



Este artículo está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

ISSN 2644-3872

E-ISSN 2644-3880

**KEY WORDS:**

*Motivation, teamwork, public institutions, salary.*

**Abstract**

The objective of this research was to analyze the elements that influence labour motivation and teamwork in the public sector. The methodology was descriptive not experimental field, the survey was carried out in the Panamanian public sector institutions as the National Assembly, the case of Social Security, the President of the Republic and Supreme Court. The instrument used was a validated survey under the judgment of 3 experts on work climate and motivation indicators who made recommendations to generate the final version; designed by author Frassati (2018), of Likert-scale responses with a rtt reliability coefficient of 0.91. The sampling technique used was the non-probabilistic, yielding a sample of 80 subjects surveyed in public institutions. Through the results, it was identified which aspects should work in the public sector with respect to motivation. Among the evidences obtained, important aspects that influence the employee's motivation such as good remuneration, leaders rewarding their work, teams with a good collaboration rate, which if not treated, can affect the performance and love of the position they exercise. Among the conclusions it can be said that Panamanian public institutions have a positive range in terms of the motivation of their collaborators and with certain areas to improve, but this will already be part of the following administrations of the country.

**Introducción**

Toda empresa necesita del recurso humano para que funcione, sin embargo, si lo que se desea es que funcione de forma excelente ese recurso humano necesita estar motivado. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Por motivación se debe entender que es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta. Gran parte de la actividad laboral está "motivada". La conducta motivada resulta de la identificación de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral: motivadores del entorno laboral y motivador del contenido del trabajo. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente en donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social. Por otro lado, el contenido del trabajo, se refiere a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño (Peiró y Prieto, 2002), (Arauz, Díaz, González y Vásquez, 2018)

La motivación laboral es una energía que se desprende de los estímulos que recibe el colaboradora para ejercer su labor, esto genera un comportamiento que activa a las personas para alcanzar sus objetivos, todo lo que motiva al ser humano es un impulso para

ISSN 2644-3872

E-ISSN 2644-3880

actuar y ser proactivos, desde la perspectiva de las organizaciones busca tener un mejor desempeño y que se traduzca en rendimiento para la institución, ahora bien, en el contexto de las instituciones de gobierno el rendimiento se traduce en una gestión mucho más efectiva y orientada al ciudadano, se espera que los colaboradores en gobierno puedan actuar de tal manera que la sociedad también tenga mejores servicios, calidad de vida, seguridad social, entre otros aspectos,.

Un trabajador animado, con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como también para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva de mejor forma con sus compañeros. El pilar más importante de una empresa son sus colaboradores. Si los colaboradores no se desempeñan de la forma que se espera, es posible que la empresa tampoco, por ello es muy importante la motivación.

Del Canto & Silva (2015) citan a Cuenca (2010) y expresan que la motivación es intrínseca en el individuo y está influenciada por los sentimientos, las emociones y conocimiento, a su vez afectados por los hechos en una realidad percibidos por el individuo, esto implica entender la realidad que lo influye. Por último, en el ámbito del sector público Cuenca (2010) destaca la importancia del denominado compromiso del empleado, mostrando las implicaciones conductuales de la “motivación de servicio público” (MSP) y el rendimiento posterior, definida como una suerte de predisposición individual a vincularse con organizaciones públicas, lo cual está determinado por las prácticas de recursos humanos (ingreso, retribución, comunicación, carrera, evaluación del rendimiento), medidas en términos de justicia procedimental y estilos de supervisión como elementos determinantes en el desempeño del empleado público.

El presente estudio tiene como población objeto de estudio, el sector público y está comprendido por colaboradores de la Caja del Seguro Social y los tres grandes poderes del Estado Panameño, los cuales son Órgano Legislativo, Órgano Ejecutivo y el Órgano Judicial. Con este trabajo se logrará analizar cómo es la motivación y el trabajo en equipo de los funcionarios públicos que ejercen un puesto en las instituciones ya mencionadas.

Actualmente a nivel organizacional se presentan un sinfín de escenarios que conllevan para tener en cuenta la rapidez con la que fluyen las nuevas tecnologías, la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, tomando en cuenta que los tiempos actuales están sujetos a cambios drásticos y exponenciales que dan paso a la realización de procesos de cambio en secuencia dentro de las organizaciones empresariales. (Rivas, 2017)

En el presente estudio se analizará, como se encuentra la motivación en las distintas instituciones del sector público que se estudiaron, para tener éxito en los objetivos ya establecidos. Así mismo, se plasmará un resultado de los hechos que están ocurriendo en el mismo.

En este sentido, uno de los principales objetivos es analizar de qué manera la motivación influye en el talento humano del sector público de Panamá y valorar los elementos de mayor impacto en la calidad del trabajo realizado para la institución.

### **Desarrollo**

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una empresa ya que de ella depende en gran medida que se logre alcanzar los objetivos que se halla propuesto la empresa. En la actualidad existen algunos directivos que aún no se dan cuenta de la importancia de la motivación y los beneficios que se pueden lograr obtener con la implementación de este elemento. (Segura, 2014)

Actualmente, el constante cambio en las organizaciones es inevitable, por lo tanto, la motivación laboral es de suma importancia para los colaboradores, de esta manera la organización podrá tener éxito en sus metas y objetivos.

### **La motivación**

Actualmente motivar a un funcionario del estado se ha vuelto una tarea muy difícil, debido a la monotonía en las instituciones, un inadecuado clima organizacional, remuneraciones no apropiadas, entre otras. Por lo general el gran éxito de las organizaciones, se construye con mucho esfuerzo y dedicación e invirtiendo en distintas áreas que puedan alentar a los colaboradores a ser cada vez mejores.

Existe un sinnúmero de definiciones de motivación laboral, para entender algunos aspectos de este estudio, se citarán algunas definiciones: González (2008: 52), puntualiza la motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción.

Madrigal (2009) refiere a la búsqueda de los elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan a canalizar el esfuerzo la energía, y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados.

Por las definiciones anteriormente expuestas se puede concluir que una persona motivada es una persona que realizará de mejor forma su trabajo y es por ello que hay que apostar a tener colaboradores motivados en nuestras organizaciones tanto públicas como privadas.

### Trabajo en equipo

El trabajo colaborativo es en el cual todos los integrantes del equipo se complementan mutuamente desde sus diferentes puntos de vista y diferentes formas de pensar. (Rodríguez, 2013).

En las organizaciones, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento. Es evidente que el conocimiento de la dinámica de los grupos y equipos de trabajo, especialmente de su comportamiento, tiene una gran importancia para los dirigentes y empresarios. Estudiar los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional. (Gómez y Acosta, 2014).

El trabajo en equipo es esa actividad que se desarrolla en un conjunto de personas dentro de un colectivo en cualquier ámbito de la vida ya sea social, económico, laboral y familiar. Siempre está presente en la vida del ser humano debido a que somos seres sociales destinados a convivir y relacionarnos con otras personas. Por ello, debemos apostar a desarrollar un buen ambiente de trabajo en nuestras entidades públicas donde sus servidores puedan desarrollarse como un equipo y lograr los objetivos de cada una de las instituciones a las que representa.

La motivación y el trabajo en equipo sin duda son variables que afectan el desempeño en cualquier tipo de organización, sean públicas o privadas, es importante destacar que el estudio permitió revisar elementos asociados al salario, reconocimiento, estatus según género, responsabilidades compartidas, manejo de conflictos, entre otras dimensiones. Asimismo, se valoró los años de experiencia e incluso el factor edad. Todas las organizaciones buscan ser productivas, la productividad esta asociada a un equilibrio de la eficacia y la eficiencia y este repercute en la rentabilidad, en el caso del sector publico influye directamente en el buen servicio al ciudadano y una gestión pública de referencia como medidas de rendimiento.

## Método

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los elementos que influyen en la motivación laboral y el trabajo en equipo en el sector público panameño, específicamente en las instituciones ya antes mencionadas. En cuanto al método es una investigación de tipo descriptiva.

El autor Arias (2012) expresa que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. También se considera una investigación de campo, la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.

El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Palella y Martins 2010). Y por último es un estudio transversal. Según Hernández (2010) Son los estudios que recolectan la información o los datos en un solo momento y en un tiempo único.

La población estuvo compuesta de 80 sujetos con la particularidad que laboran en el sector público de Panamá dividido en los siguientes departamentos.

Tabla 1  
Distribución de la población

Lugar	Cantidad de personas
Caja de Seguro Social	19
Asamblea Nacional	26
Corte Suprema de Justicia	22
Total	80

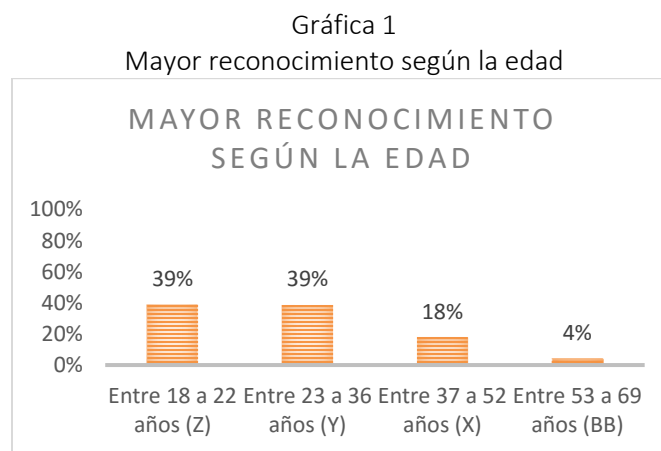
Fuente: Barrios, Contreras, Frassati, Mendieta y Rangel (2019)

El instrumento utilizado para recolectar los datos fue diseñado por la autora Frassati (2018) la encuesta la cual estaba conformada por 30 ítems de respuesta de escala Likert, se validó bajo el juicio de 3 expertos quienes realizaron recomendaciones para generar la versión final.

Con respecto a la confiabilidad se utilizó el coeficiente de  $\Omega$  Cronbach. Con un rtt de 0.91 lo cual se considera alta. Posteriormente se aplicó mediante el formulario electrónico de Google Forms y los resultados se analizaron mediante estadística descriptiva.

## Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados más relevantes de la encuesta aplicada sobre motivación y trabajo en equipo. A continuación se presentan las gráficas que permitieron revisar las variables de motivación y trabajo en equipo en la población objeto de estudio.

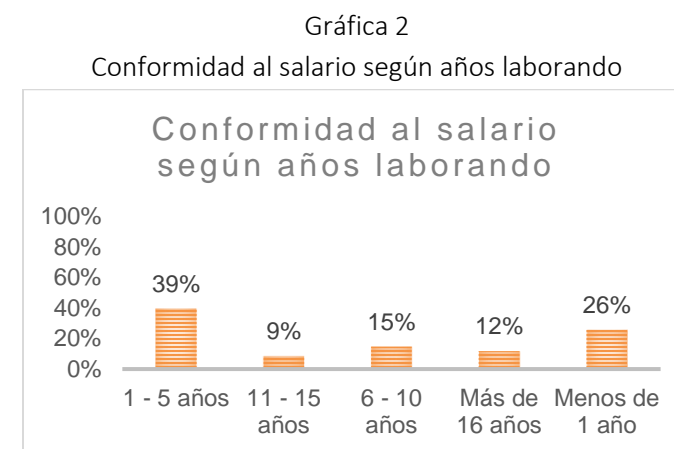


Fuente: Barrios, Contreras, Frassati, Mendieta y Rangel (2019)

En la Gráfica 1 se observa como el reconocimiento por parte de un líder después de realizar una actividad eficientemente varía según los rangos de edades, las generaciones más jóvenes son las que admiten que existe un mayor reconocimiento por parte de sus líderes o jefes mientras tanto las generaciones más longevas no lo ven tan claro o frecuente.

El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento, es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral (Pino, 2009).

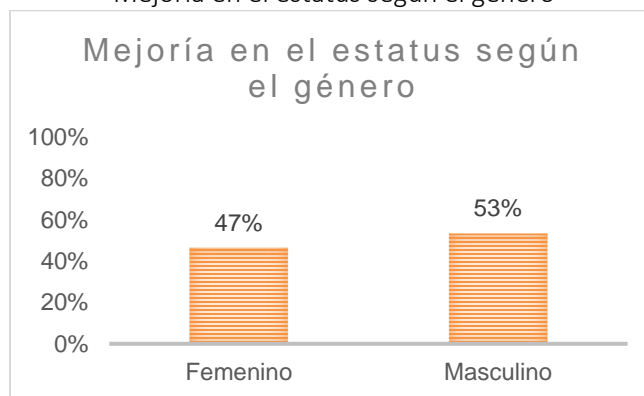
En los siguientes resultados se comienzan a realizar el análisis de los diferentes indicadores que se mostraron en el cuestionario de aplicado.



Fuente: Barrios, Contreras, Frassati, Mendieta y Rangel (2019)

En el gráfico 2 se analiza que entre menos años laborando hay mayor conformidad con el salario que se tiene. Mientras tanto se observa que entre mayor cantidad de años laborando la conformidad con el salario baja muy pronunciadamente indicando así una insatisfacción de parte del colaborador. Se puede observar que muchos colaboradores sin importar la cantidad de años de servicio muestran una baja conformidad en relación con su salario y es por ello que algunas empresas pagan salarios más altos que otras. En algunos casos, las diferencias de salario parecen compensar las condiciones del trabajo (Messina, 2016).

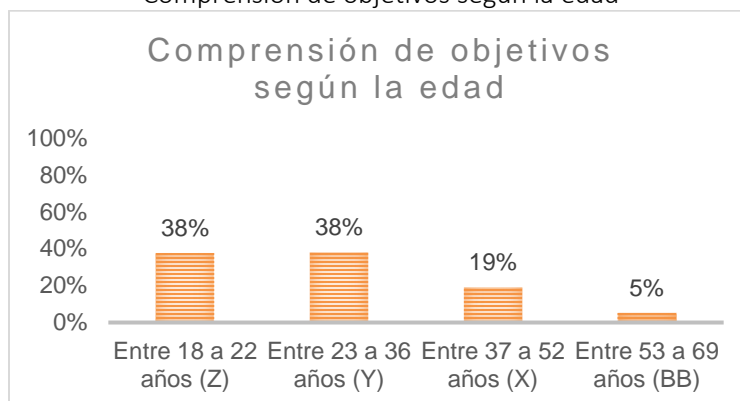
Gráfica 3  
Mejoría en el estatus según el género



Fuente: Barrios, Contreras, Frassati, Mendieta y Rangel (2019)

En el gráfico 3 se observa que tanto hombres y mujeres han mejorado su estatus desde que entraron a la organización, esto significa que existen oportunidades de crecimiento indiferentemente del género. Se puede decir que los empleados que crecen y que se desarrollan profesionalmente hacen crecer a la empresa. Que tu equipo alcance su máximo potencial mejorará tus resultados, generará lealtad y bajo índice de rotación. (Graham-Levis, 2014)

Gráfica 4  
Comprensión de objetivos según la edad



Fuente: Barrios, Contreras, Frassati, Mendieta y Rangel (2019)



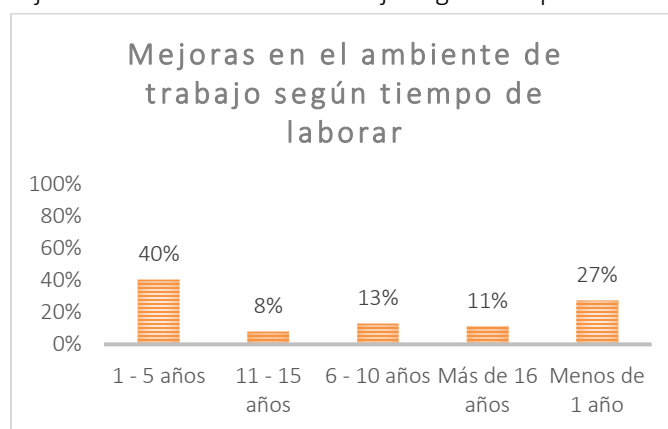
En el gráfico 4 se observa cómo se comporta la población según la edad a la hora de comprender los objetivos que se deben plantear para alcanzar la meta de la organización. Donde se observa que entre los 18 a los 36 años comprenden mejor los objetivos para alcanzar dichas metas. Perder de vista la meta es seguramente la mayor causa de pérdida de productividad. En cualquier organización, es indispensable tener objetivos claros para crecer de manera inteligente. (Ruiz, 2017)

Entre otros resultados obtenidos se observó que el personal encuestado siente que, en los 5 primeros años dentro de la organización, la misma le brinda enseñanza en cuanto a las habilidades que requiere para alcanzar las metas de la organización, se pudo observar que a medida avanzan los años menos son las personas capacitadas para desempeñar su rol y esto conforme pase el tiempo puede causar falta de motivación.

También se pudo observar que las personas con menor edad (rango de 18 a 36 años), en comparación a los de mayor edad (37 a 69 años), reciben mayor retroalimentación en cuanto a cómo alcanzar las metas de la Institución, donde se debería tomar en cuenta a ambas partes por igual para mejorar el rendimiento y tener un mejor clima dentro de la Institución.

Gráfica 5

Mejoras en el ambiente de trabajo según tiempo de laborar



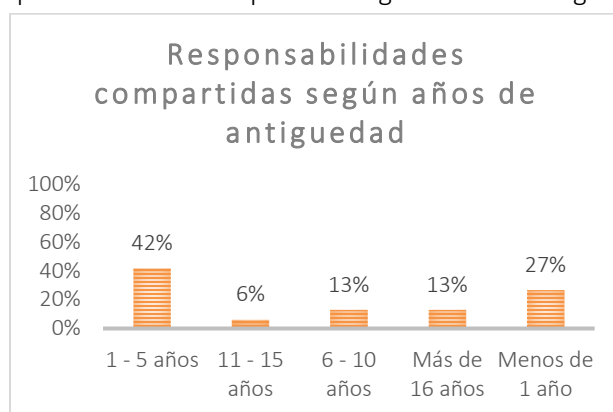
Fuente: Barrios, Contreras, Frassati, Mendieta y Rangel (2019)

En el gráfico 5 se puede observar que el 40% de la población encuestada que ha logrado un cambio de ambiente provechoso en su lugar de trabajo, estos corresponden a los colaboradores que cuentan con 1 a 5 años de laborar en la institución. Por lo que se concluye que al tener un buen ambiente de trabajo van a sentirse motivados para trabajar y lograr los objetivos de la organización, es por ello que buen ambiente de trabajo diferencia a las organizaciones de éxito de las mediocres. En el puesto de trabajo normalmente, se pasa más de un tercio del día.

¿No crees que es fundamental tener un buen ambiente de trabajo para ser más feliz? Los expertos en RRHH y psicología coinciden que la positividad en el horario laboral aumenta la motivación y por lo tanto la productividad de la empresa. Esto no siempre trata de producir y producir más, estar a gusto en tu lugar de trabajo es muy importante para tu salud, ayudará a tu concentración y hará que se te pase antes el día y por lo tanto que asistir a trabajar sea una motivación para fomentar tu perfil profesional hacia el éxito. (Del Campo-Fernández, 2018).

En cuanto al trabajo en equipo la gráfica 6 muestra los resultados sobre las responsabilidades compartidas.

Gráfica 6  
Responsabilidades compartidas según años de antigüedad

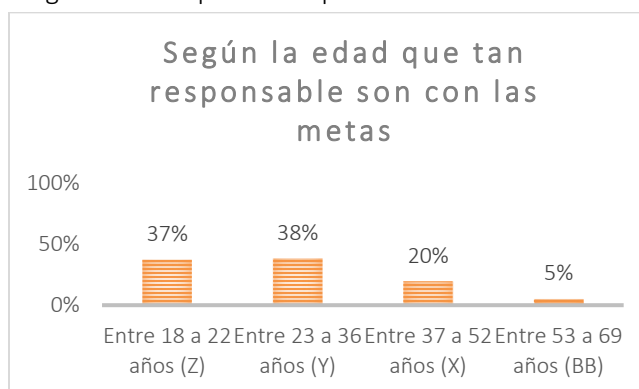


Fuente: Barrios, Contreras, Frassati, Mendieta y Rangel (2019)

En el gráfico 6 se observa que en los primeros años de vida laboral se tiende a tener responsabilidades compartidas, en cambio con el pasar de los años ya se ve poco que las asignaciones vayan de la mano con otro colaborador o de algún recurso. Al compartir responsabilidades se puede lograr mejorar el método de trabajo, intercambiar conocimientos y experiencias para enfocarse en un mismo objetivo de la Institución. Entonces comprendemos que mediante la antigüedad en la empresa las personas van ascendiendo o van adquiriendo responsabilidades que solamente ellos pueden hacer y no necesitan alguna autorización para completar dichas responsabilidades. El autor Yaben (2015) dice que cuanto mayor es el nivel de responsabilidad, mayor es el número de responsabilidades compartidas. Esto indica que si una persona posee un puesto de gerente o de mayor posición jerárquica sus responsabilidades son solamente realizadas por el mismo y deja de compartirlas.

Gráfica 7

Según la edad que tan responsable son con las metas



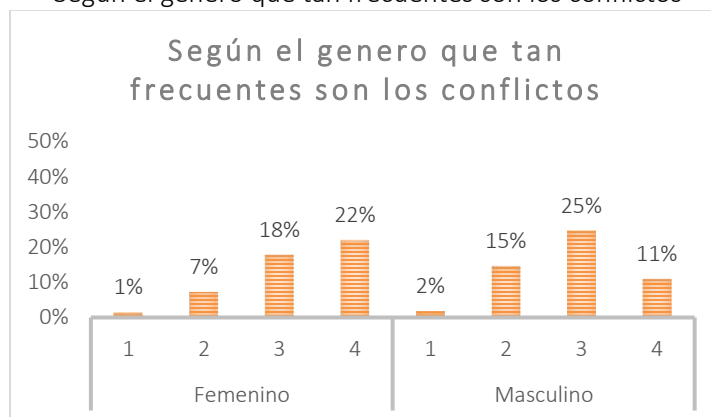
Fuente: Barrios, Contreras, Frassati, Mendieta y Rangel (2019)

En el gráfico 7 se percibe cómo se comportan los colaboradores del sector público de acuerdo a su edad con la responsabilidad del cumplimiento de las metas que se establecen en la institución, dando como resultado que, los colaboradores con menor rango de edad (18 a 36 años) en comparación a los de mayor rango de edad (37 a 69 años), se sienten más comprometidos por cumplir las metas que la organización le establezca.

Quizá sea momento de replantearse la importancia de generar empleados confiados, felices y leales. Los empleados comprometidos son clave para alcanzar un gran desempeño. Así lo demuestra la consultora de talento Watch&Act en su estudio: “La lógica del Compromiso: Una palanca crítica para cambiar”, en donde afirman que una correcta gestión del compromiso de los colaboradores puede elevar hasta en un 300% el rendimiento de la empresa. (Morales, 2018).

Gráfica 8

Según el género que tan frecuentes son los conflictos

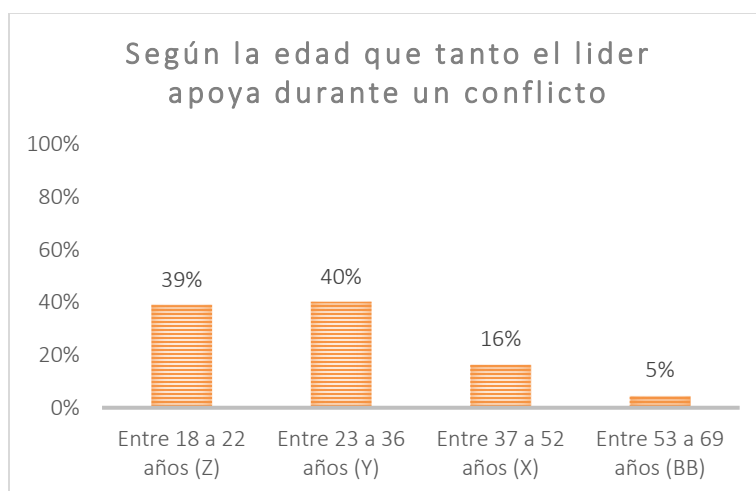


Fuente: Barrios, Contreras, Frassati, Mendieta y Rangel (2019)

En la Gráfica 8 se puede observar el movimiento de conflictos presentes según el género y se puede observar que existen conflictos indiferentemente del género, se puede inferir que depende más de la cultura organizacional que del género la presencia de conflictos, en ese

sentido, los conflictos a nivel organizacional existen cuando y donde quiera que las personas tengan contactos, ya que los individuos están organizados dentro de los grupos, para buscar una meta común, la probabilidad de conflicto aumenta grandemente. (Zamora, 2005), (Valbuena, Morillo, Montiel, Hernández, 2012). Se concluye que este resultado sirve de mucha ayuda para mejorar aspectos dentro las instituciones públicas panameñas, ya que la solución de conflictos son competencias muy codiciadas por los reclutadores de recurso humano de la actualidad.

Gráfica 8  
Según la edad que tanto el líder apoya durante un conflicto



Fuente: Barrios, Contreras, Mendieta y Rangel (2019)

En la Gráfica 9 se puede observar el comportamiento de un líder en las entidades públicas según el rango de edad, dando como resultado que a las personas de menor rango de edad el líder lo apoya durante un conflicto en cambio en las personas de mayor rango de edad, el apoyo es muy poco. Promover esta postura de apoyo ante el conflicto es una de las principales tareas y obligaciones que ha de acometerse desde el liderazgo. (Guerra, 2003), (Pareja, 2011). Las personas con menor experiencias en el terreno laboral son las más guiadas y acogidas por los líderes de hoy en día ya que son la nueva fuerza laboral del mundo y necesitan ser llevados con amor para que su motivación se mantenga intacta por muchos años de servicios.

Entre otros resultados obtenidos se observó que los colaboradores encuestados se colaboran unos a otros entre miembros de departamento en un nivel de licenciatura y de educación media, en lo que es doctorados y maestrías no se observa esa colaboración. También se pudo observar en los resultados que los colaboradores en su mayoría se sienten conformes con los equipos suministrados por la institución para el desarrollo de sus actividades laborales.

## Conclusiones

Los colaboradores sienten ser reconocidos por su superior, cada vez que realizan una actividad, aunque expresan que no reciben reconocimiento escrito, ni bonos que también pudiera servir como medio de motivación y a su vez una manera de reconocer su desempeño.

Ahora bien, en cuanto a la remuneración monetaria percibida por el esfuerzo que realizan, indican que pudiera mejorarse, utilizándose como medio para la productividad y consecución de sus labores.

La mayoría de los encuestados entienden los objetivos establecidos por la organización y además de sentirse responsables, siguen las metas establecidas, enfatizando, que cuando en una organización las metas propuestas y el trabajo en equipo, benefician a sus miembros, la consecución los resultados en equipo pasan por encima de los intereses propios.

El colaborador se siente apoyados por su superior y estimulados a trabajar en equipo, siendo esta una manera de generar nuevos conocimientos, motivando el aprendizaje y su rendimiento en el área laboral. Cabe resaltar que los equipos pueden realizar su trabajo siempre y cuando se sientan en un ambiente de confianza

La colaboración entre los miembros de los departamentos se manifiesta en gran medida si la organización forma y capacita a los integrantes en habilidades administrativas y a su vez los adiestra en la utilización de los equipos y métodos para un mejor desempeño de sus funciones.

## Referencias bibliográficas

Araúz, A., González, M., Díaz, M., & Vásquez, Y. (2019). EVALUACIÓN Y ANALISIS DE LOS INDICADORES DE MOTIVACION LABORAL APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA. *Gente Clave*, 3(1), 16-29. Recuperado a partir de <http://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/43> Fecha de consulta: 12 de febrero de 2019.

Cabrera Moya, Diego Rafael Roberto (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. Disponible en: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-liderazgo-el-sector-publico-una-S2215910X14700242>

Del Canto, E., & Silva, A., & Fernandes Martins, V. (2015). Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos. *Telos*, 17 (2), 177-195.

- Fernández-Paniagua, A. (2018, 15 junio). Los tips para crear un buen ambiente en el trabajo. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/tips-crear-buen-ambiente-trabajo-relaciones-laborales/> Fecha de consulta: 13 de enero de 2019.
- Fidias G. Arias. (2012). El Proyecto de Investigación (6ª ed.). Recuperado de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf> Fecha de consulta: 13 mayo, 2019.
- Graham-Leviss, Katherine (2012, 31 mayo). Haz crecer a tus empleados. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/265180> Fecha de consulta: 24 marzo, 2019
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Recuperado de [https://books.google.com.pa/books/about/La\\_elaboracion\\_del\\_plan\\_estrategico\\_y\\_su\\_implantacion\\_a\\_traves\\_del\\_cuadro\\_de\\_mando\\_integral.html?hl=es](https://books.google.com.pa/books/about/La_elaboracion_del_plan_estrategico_y_su_implantacion_a_traves_del_cuadro_de_mando_integral.html?hl=es) Fecha de consulta: 29 enero, 2019.
- Mazariegos, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. Universidad Rafael Landívar-Quetzaltenango. Guatemala. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf> Fecha de consulta: 3 abril 2019.
- Messina, M. Julián (2019, 16 enero). La productividad de las empresas y los salarios de los trabajadores. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/la-productividad-de-las-empresas-y-los-salarios-de-los-trabajadores/> Fecha de consulta: 13 mayo, 2019.
- Morales, F. (2018, 29 mayo). ¿Por qué los empleados comprometidos tienen un mejor rendimiento? Recuperado de <https://blog.acsendo.com/empleados-comprometidos-mejor-rendimiento/> Fecha de consulta: 24 marzo, 2019.
- Morales, Y., Garcia, V., Gomez, J., Campo, L., & Garildo, J. (2015, 5 junio). Trabajo colaborativo. Recuperado de <https://es.slideshare.net/juamemex2876/trabajo-colaborativo-51933423> Fecha de consulta: 24 marzo, 2019
- Parada Puentes, J. A. (2018). Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente. Mundo FESC, 7(14), 42-56. Recuperado a partir de <http://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140>. Fecha de consulta: 2 de febrero de 2019.
- Papella, S., & Martins, F. (2013, 21 abril). tipos y diseño de la investigacion. Recuperado de <http://planificaciondeproyctosemimarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion-21.html> Fecha de consulta: 3 abril 2019.

- Pareja Fernández, José A. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. Disponible en: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>. Fecha de consulta: 28 de enero de 2019.
- Ruiz, Daniela. (2017, 20 octubre). La importancia de establecer objetivos SMART en una empresa. Recuperado de <https://blog.incubasoft.com/articulos/la-importancia-de-establecer-objetivos-smart-en-una-empresa> Fecha de consulta: 3 marzo, 2019
- Valbuena, M., & Morillo, R., & Montiel, M., & Hernández, J. (2012). Gerencia estratégica y los conflictos organizacionales. *Multiciencias*, 12, 270-276. Fecha de consulta: 21 de febrero de 2019.
- Yaben, P. (2015, 26 noviembre). Responsabilidades Compartidas | pelloyaben. Recuperado, de <http://pelloyaben.com/responsabilidades-compartidas/> Fecha de consulta: 21 febrero, 2019