

Año 26 No. 95
Julio - Septiembre, 2021



Año 26 No. 95
Julio - Septiembre, 2021



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-99

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es>

COMO CITAR: Tuesta, J., Angulo, M., Chávez, R., y Morante, M. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 629-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 26 No. 95 Julio-Septiembre 2021, 629-641
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico

Tuesta Panduro, Juan Alfredo*
Angulo Cárdenas, Miguel**
Chávez Santos, River***
Morante Dávila, Manuel Antonio****

Resumen

El correcto desempeño de las entidades públicas propicia el desarrollo social y económico de cada nación. Por tal motivo el desempeño laboral del personal administrativo de estas entidades públicas es vital para el cumplimiento de las metas de cada Estado. Esta investigación tiene como objetivo describir la correlación que existe entre el desempeño laboral con el salario, la antigüedad y el nivel académico del personal administrativo de entidades públicas peruanas. Se utiliza una metodología cuantitativa de tipo explicativa. Se utilizó el método descriptivo basado en un solo momento de evaluación, aplicada a una población de 188 trabajadores administrativos. Los indicadores estadísticos determinaron que existe una alta correlación entre el desempeño laboral con el salario del personal administrativo, su antigüedad y su nivel académico. El arte de saber administrar el sistema salarial y de superación es un reto de los directivos. La búsqueda del equilibrio y el balance en una administración de salarios,

Recibido: 10-02-21

Aceptado: 17-06-21

* Licenciado en Administración. Maestro en Ciencias Económicas mención Finanzas. Docente universitario en la Escuela Profesional de Administración. Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María - Perú, correo electrónico: altu1777@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1707-5143>

** Licenciado en Administración. Doctor en Administración. Docente universitario en la Escuela Profesional de Administración. Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María-Perú, correo electrónico: miguelangu-lo23@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6244-7487>

*** Licenciado en Administración. Doctor en Administración de la Educación, Docente universitario en la Escuela Profesional de Administración, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú; riverchavez@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7946-2846>

**** Economista. Maestro en Administración Mención en Gerencia Empresarial. Docente universitario en la Escuela Profesional de Economía, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas, Perú, correo electrónico: morantemanuel3@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3098-9019>

en función de factores externos nunca deben escapar de las herramientas que deben definir el marco de decisiones gerenciales de una organización

Palabras claves: administración pública; desempeño laboral; salario; antigüedad laboral; formación del trabajador.

Job performance in Peruvian public entities: Salary impact, seniority and academic level

Abstract

The correct performance of public entities favors the social and economic development of each nation. For this reason, the work performance of the administrative personnel of these public entities is vital for the fulfillment of the goals of each State. This research aims to describe the correlation between job performance with salary, seniority and academic level of administrative personnel of Peruvian public entities. An explanatory quantitative methodology is used. The descriptive method based on a single evaluation moment was used, applied to a population of 188 administrative workers. Statistical indicators determined that there is a high correlation between job performance with the salary of administrative staff, their seniority and their academic level. The art of knowing how to manage the salary and improvement system is a challenge for managers. The search for equilibrium and balance in a salary administration, based on external factors, should never escape the tools that should define the management decision framework of an organization.

Key words: public administration; job performance; salary; seniority; worker training.

1. Introducción

En comparación con el sector privado, el funcionamiento de la administración pública es diferente en varios aspectos importantes. La principal diferencia es la dicotomía de la percepción del cliente. Para la administración pública, un cliente, es tanto un ciudadano, como un destinatario de determinados servicios públicos (Qing et al. 2020), por lo que las acciones que se emprendan deben diferenciarse según a quién se dirigen; las necesidades del destinatario del

servicio público y las del ciudadano, pueden diferir.

Los primeros, esperan servicios públicos de alta calidad, mientras que los segundos, cuentan principalmente con la posibilidad de participación en la toma de decisiones, así como con la implementación de la estrategia pública y la intervención de representantes de las autoridades (González-Díaz et al. 2021; González-Díaz & Ledesma, 2020). Cabe señalar que es la complejidad fundamental en la noción de cliente, lo que dificulta la implementación de medidas inequívocas para examinar

resultados de los esfuerzos realizados por las entidades públicas (Gębczyńska & Brajer-Marczak, 2020).

Es necesario comprender que los niveles de satisfacción del personal de la administración pública representan la garantía de cumplir con las exigencias de su trabajo. Donde hay objetivos existe la necesidad de orientar recursos, bienes y servicios en cuantía, tiempo y espacios determinados (He et al. 2017). Uno de los elementos que, según varias investigaciones, tributa al desempeño y la satisfacción laboral es el salario (Ledesma & González-Díaz, 2020; Ledesma et al. 2020).

Por ello en esta investigación se plantea como objetivo principal describir la correlación existente entre el desempeño laboral con el salario, la antigüedad y el nivel académico del personal administrativo de entidades públicas peruanas. Para ello, fue necesario desplegar una investigación cuantitativa de tipo explicativa, donde se desarrollan análisis descriptivos, correlacionales y de contraste de hipótesis (Qing et al. 2020). La evaluación se aplicó a los servidores públicos administrativos por su supervisor inmediato. Contó adicionalmente con tres dimensiones: el nivel remunerativo, el grado de estudio y el tiempo de permanencia en el cargo. La muestra de participantes en este estudio está constituida por el total de la población de servidores públicos administrativos en condición laboral, conformado por 180 profesionales, técnicos y auxiliares

2. Desempeño laboral, impacto salarial, antigüedad y nivel académico: algunas ideas

Durante el pasado siglo XX las

empresas orientaban sus objetivos hacia el incremento de la productividad a partir del bienestar de los empleados (Gibson et al. 2001), pero en este siglo, tal como lo señala Alas (2007), las organizaciones van mucho más allá y ven al empleado y la comunidad como parte de la vida cotidiana de la organización. El trabajador que labora en una organización lo hace porque tiene una serie de intereses de vida que espera satisfacer a través de ésta.

Actualmente no deja de reconocerse los aportes que realizan los empleados a las organizaciones, es por ello que se han interesado en mantener total y cabalmente a sus individuos (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010 y Lee & Chang, 2008). Una manera de lograrlo es haciendo que los empleados se sientan con altos niveles de bienestar, lo cual no es fácil de conseguir (Moynihan & Pandey, 2007). Por su parte, Quintero y Guerrero (2004) señalan que existen diversos elementos que influyen en el desempeño laboral del empleado dentro de la empresa. Medina (2017), González-Díaz y Cruz-Ayala (2020) y Hernández-Julio et al. (2020), tenían como objetivo general medir el nivel de desempeño laboral del personal administrativo, lo que para este es un subproducto de investigación.

La correlación existente entre el salario y el desempeño laboral presenta dos elementos básicos: uno relacionado directamente con el tipo de cargo y su comparación con el salario de los demás puestos laborales (Ledesma et al. 2020); y otro vinculado con la persona que ocupa el puesto, ambos se asocian con su nivel de estudios y su valía curricular (experiencia profesional, experiencia académica, entre otros) (Armijos et al. 2019). En este sentido, Ravina, Villena y Gutiérrez (2017) indican que

“vivimos en una economía globalizada e interconectada, donde la mano de obra con alta formación académica se establece como el verdadero motor de la innovación y transferencia de conocimiento científico”.

La distribución salarial entre los trabajadores y su impacto en el rendimiento es un área de investigación activa y amplia (Bykova & Coates, 2020). Las altas diferencias salariales en una institución pueden afectar seriamente su funcionamiento (Hall et al. 2019). Por tal motivo, diversas investigaciones establecen que la política salarial debe ser pública y discutida con los trabajadores de las instituciones (Bustos, 2020; Ferris et al. 2001; Main et al. 2018).

Al respecto, Godbless (2021), Parent-Lamarche et al. (2021), Vahle-Hinz et al. (2019), han evaluado el impacto de la antigüedad del trabajador con su desempeño laboral). Las fluctuaciones de los trabajadores interfieren en el objetivo de las organizaciones, de ahí la necesidad de potenciar la permanencia de los trabajadores evitando sus bajas voluntarias de la institución (Ugwu, 2019).

Especial relevancia se le otorga a la superación de los recursos humanos para un buen desempeño de las entidades públicas (Maleka, Paul-Dachapalli et al. 2020). Cuando un trabajador se supera dentro de la propia entidad genera mayor nivel de autonomía y eficacia en sus funciones (Tabui et al. 2020). Propiciar un mayor nivel académico del personal administrativo de las entidades públicas propicia una mayor calidad en los servicios ofertados (Nguyen & Tran, 2020).

En la actualidad, se evidencia un

número importante de investigaciones que relaciones, por separado, el salario, la antigüedad y el nivel académico con el desempeño laboral del personal administrativo. No obstante, es necesario destacar que no se reportaron en las principales bases de datos (Web of Sciences y Scopus) estudios que relacionen (a la misma vez) estas variables. De ahí la necesidad de indagar la relación existente entre ellas.

Con base en la evidencia anterior, suponemos las siguientes hipótesis:

H1 Habrá una significativa relación entre el desempeño laboral y el salario del personal administrativo.

H2 Habrá una significativa relación entre el desempeño laboral y la antigüedad del personal administrativo.

H3 Habrá una significativa relación entre el desempeño laboral y el nivel académico del personal administrativo.

3. Entidades públicas en Tingo María, Huánuco: Principales resultados

Las entidades públicas de la localidad de Tingo María, Huánuco, están representadas por cuatro instituciones: 1) Red de Salud Leoncio Prado, 2) Universidad Nacional Agraria de la Selva, 3) Unidad de Gestión Educativa Local y 4) Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, cada una de ellas reúne servidores públicos administrativos en condición laboral, como soporte al desarrollo de procesos esenciales. En función de ello, se reúnen una población total conformada por 180 personas, entre los que resaltan profesionales, técnico y auxiliares de la región de Tingo María, Huánuco, Perú (Tabla 1).

Tabla 1
Población y muestra de la investigación

Entidad	Total	n
Red de Salud Leoncio Prado	85	50
Universidad Nacional Agraria de la Selva	188	60
Unidad de Gestión Educativa Local	78	40
Municipalidad Provincial de Leoncio Prado	51	30
Total	402	180

Fuente: elaboración propia

En base a estos datos, se realizó un muestreo aleatorio estratificado teniendo como estratos a las cuatro entidades participantes. El 31.38% de la muestra está constituido por mujeres y el 68.62% por hombres.

El instrumento utilizado para la recolección de la información, es la ficha anónima de evaluación del desempeño laboral (FAEDL) (Pimentel, 2014), integrada por 7 dimensiones y 30 ítems con base a la escala valorativa Likert de 5 donde: 1= muy bajo desempeño, 2= bajo desempeño, 3= desempeño normal, 4= buen desempeño, 5= alto desempeño.

En el análisis de los datos se emplea primeramente estadística descriptiva. Este tipo de análisis se aplica para dar respuesta a los objetivos de naturaleza descriptiva, describiendo el fenómeno evaluativo a valorar para así tener una visión general de las variables que lo conforman.

Seguidamente se utiliza el análisis correlacional como un método estadístico para evaluar la fuerza de la

relación entre variables cuantitativas, está relacionado con los métodos comparativos-causales. Una correlación alta significa que dos o más variables tienen una relación fuerte entre sí y están asociadas a ciertos fenómenos. En esta investigación se realizan correlaciones bivariadas paramétricas de Pearson.

Por último, se realiza una prueba de Contraste de Hipótesis, para ello se utiliza un modelo de regresión lineal, técnica para analizar cómo influyen una o varias variables sobre otra, inclusive para predecir una variable a partir del conocimiento de otras (García-Hernández & González-Ramírez, 2020).

De acuerdo con el instrumento aplicado sobre la medición del desempeño de los servidores administrativos en entidades públicas en Tingo María, Huánuco se obtuvieron resultados de valores máximo, mínimos, medidas de tendencia central y desviaciones que permiten observar una primera aproximación de resultados (tabla 2).

Tabla 2
Valores Estadísticos Descriptivos del Desempeño

Variable	Máx.	Min.	Rango	Media	Mediana	Moda	DE
Desempeño laboral	100	35	65	79.74	79	76	11.29

Fuente: elaboración propia

Teniendo un rango de 65 puntos, se ha construido con fines descriptivos la Tabla 3 a partir de siete intervalos de clase de la variable desempeño laboral, a fin de hacer más visual los resultados y la observación de posibles tendencias. Se han calculados los valores promedio de salario por intervalo de clase, tiempo de servicio y nivel académico. Dentro de este marco se han sombreado de forma más oscura en la tabla los valores máximos, mientras que los mínimos se

han resaltado de manera más clara.

Debe señalarse que en el salario existe una escala ascendente no perfecta, donde el pago aumenta con el desempeño en forma positiva. Algo similar ocurre con el nivel académico donde la preparación define el desempeño. En cuanto al tiempo de servicio o la antigüedad en este punto parece estar concentrada en los niveles medios y bajos (Tabla 3).

Tabla 3
Promedios de Salario, Tiempo de Servicio y Nivel Académico de acuerdo a Escala del Desempeño

Desempeño laboral			Salario	Tiempo de servicio	Nivel académico
Límite inferior	Límite superior	Valor central			
35	44	40	1182,02	2,68	3
45	54	50	1264,74	22,92	3,33
55	64	60	1264,7	23,36	2,91
65	74	70	1230,92	15,94	2,9
75	84	80	1277,56	19,62	2,99
85	94	90	1323,02	17	3,29
93	100	97	1371,15	16,18	3,95

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 4 se observa la distribución de los empleados en los niveles de desempeño laboral, el 88,83% de ellos están ubicados entre alto y muy

alto nivel de desempeño. Siendo el de mayor representatividad el nivel de desempeño alto.

Tabla 4
Nivel de Desempeño Laboral

Nivel de desempeño laboral	Rango	N° Trabajadores	%
Muy bajo	35 a 36	1	0,53%
Bajo	37 a 52	3	1,60%
Medio	53 a 68	17	9,04%
Alto	69 a 84	107	56,91%
Muy alto	85 a 100	60	31,92%

Fuente: elaboración propia

Se logró un alto coeficiente positivo de Pearson para el salario en correlación con el desempeño, un nivel medio para el grado de instrucción y la antigüedad en el cargo determina un nivel bajo, no obstante, en los tres casos se obtuvo valores positivos. Se obtuvieron valores positivos además para las correlaciones

existentes entre Salario-Antigüedad, Salario-Nivel académico y Antigüedad-Nivel académico (Tabla 5). De acuerdo a la desviación estándar de la antigüedad, podríamos afirmar que es relativamente alta lo que resta representatividad a las medidas de tendencia central.

Tabla 5
Indicadores descriptivos y correlaciones entre desempeño, salario, antigüedad y nivel académico

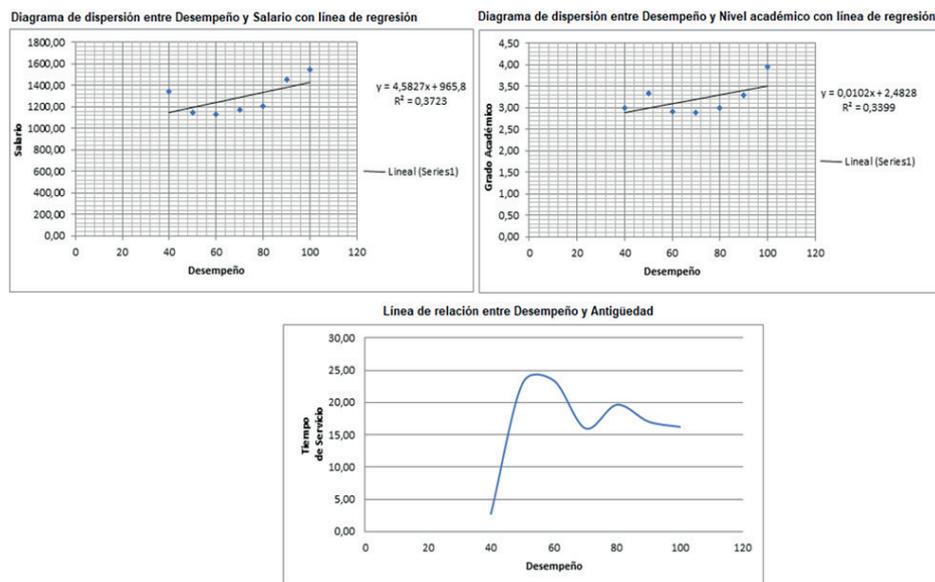
N=188	Media	DE	Moda	Mediana	Correlaciones de Pearson			
					1	2	3	4
1. Desempeño	79.74	11.29	76	79	--			
2. Salario	1286.11	216.69	1177.18	1182.02	0.88**	--		
3. Antigüedad	18.08	14.36	19	20	0.28**	0.26**	--	
4. Nivel académico	2.14	0.87	2	2	0.58**	0.31**	0.27**	--

Fuente: elaboración propia

Las Figuras 1, 2 y 3 muestran las líneas de regresión y/o relación que mejor se ajusta a la data donde se observa el carácter ascendente (positivo) de la pendiente, al igual que el nivel académico, mientras que la antigüedad

no resulta visiblemente representativa en diagrama de dispersión. Se muestra solo para las regresiones entre la variable independiente Desempeño laboral y las restantes variables de control.

Figura 1
Relaciones existentes entre el Desempeño y las restantes variables de control



Fuente: elaboración propia

Para probar las hipótesis, se utilizó un modelo de ecuación estructural completo utilizando la estimación de máxima verosimilitud. Aunque las hipótesis están previamente confirmadas mediante correlaciones (mostradas en la Tabla 1), se confirman sus pruebas con coeficientes de regresión (Tabla 6). Como predijo la Hipótesis 1, habrá una significativa relación entre el desempeño laboral y el salario. Como es evidente en las Tablas 1 y 6, encontramos apoyo

para la Hipótesis 1 (β estandarizada = 0.51, $t = 8.26$, $p < 0,01$). La hipótesis 2 predice que habrá una significativa relación entre el desempeño laboral y la antigüedad. Encontramos confirmación para la Hipótesis 2 (β estandarizado = 0.48, $t = 7.75$, $p < 0.01$). La Hipótesis 3 predice que habrá una significativa relación entre el desempeño laboral y el nivel académico. Encontramos confirmación para la Hipótesis 3 (β estandarizada = 0.43, $t = 7.01$, $p < 0,01$).

Tabla 6
Prueba de Hipótesis. Coeficientes de regresión (β) para relaciones directas del Desempeño laboral con el Salario, Antigüedad y Nivel académico

Hipótesis	Coefficiente estandarizado (β)	Error estándar	t	Significación
H1 Desempeño laboral – Salario	0.51	0.04	8.26	<0.01 (**)
H2 Desempeño laboral – Antigüedad	0.48	0.06	7.75	<0.01 (**)
H3 Desempeño laboral – Nivel académico	0.43	0.05	7.01	<0.01 (**)

Fuente: elaboración propia

Los hallazgos obtenidos, confirman estudios previos en los que se exploraron los mecanismos mediadores de estas variables (Bykova & Coates, 2020; Ferris et al. 2001; Hall et al. 2019; Bustos, 2020). Los empleados que tienen sentimientos inspiradores hacia un objetivo atractivo y experimentan una sensación de control (influencia y valor) poseen un mayor nivel de satisfacción laboral y compromiso con la organización (Gonzalez-Díaz et al. 2020; González-Díaz et al. 2016; González-Díaz & Perez, 2015).

Hasta la fecha, muy pocos estudios empíricos han examinado el desempeño laboral del personal administrativo del sector público peruano, lo que constituye un aporte de esta investigación.

Las implicaciones prácticas derivadas de la investigación son las siguientes:

1) Se confirmó que el salario es efectivo para mejorar el nivel de desempeño profesional de los trabajadores con su organización, lo que también sugiere que el rol del salario es crucial para proporcionar una pauta adecuada mediante la cual el personal administrativo se sienta más motivados a participar en su trabajo (Bustos, 2020;

Bykova & Coates, 2020; Maini et al. 2018).

2) Como este estudio demuestra que la antigüedad del trabajador de la administración pública tiene un efecto positivo en su desempeño se propone que las organizaciones y los líderes deben establecer las condiciones para que sus trabajadores no abandonen su puesto de trabajo (He et al. 2017; Vahle-Hinz et al. 2019).

3) Dado que el nivel académico tiene influencias positivas en el desempeño laboral, que las organizaciones diseñen programas de capacitación para ayudar a los empleados a exhibir su máximo potencial (Tabiu et al. 2020) Un personal preparado y motivado genera en el sector público una alta calidad de los servicios (Nguyen & Tran, 2020).

4. Conclusiones

Los indicadores estadísticos determinaron el alto nivel de influencia positivo que tienen el salario, la antigüedad y el nivel académico sobre el desempeño profesional de los trabajadores del sector público peruano.

Es así como todas las organizaciones asumen su propio

sistema de recompensas salariales y gestión de recursos humanos, bien para mantener a sus empleados dentro de comportamientos esperados o bien para estar atentos a no enviar falsas señales, que pudieran orientar negativamente acciones, actitudes indeseadas por parte de los empleados. Por esto recompensan, estableciendo reforzamientos positivos en los comportamientos que se consideran adecuados, y sancionando los comportamientos impropios.

El arte de saber administrar el sistema salarial y de superación es un reto de los directivos. La búsqueda del equilibrio y el balance en una administración de salarios, más un equilibrio o consistencia con factores externos nunca deben escapar de las herramientas que deben definir el marco de decisiones gerenciales de la organización.

Una especial mención ha de hacerse a la antigüedad o la experiencia. El estudio ha demostrado que la rutina parece no ser buena consejera, al menos en lo que a los servicios administrativos de la Universidad Agraria de la Selva se refiere. 20 años de experiencia pueden ser la repetición de un año malo diecinueve veces. Un plan de capacitación, la revisión y renovación de procesos pueden ser una opción.

En conjunto, estos hallazgos brindan una mayor comprensión de la investigación del desempeño laboral de los trabajadores de la administración pública y sugieren varios pasos mediante los cuales se puede promover un funcionamiento eficaz de las organizaciones públicas. Aunque nuestro estudio es limitado, esperamos que brinde una base teórica y empírica para próximas investigaciones.

Referencias Bibliográficas

- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28–33. <https://bit.ly/37UeM52>
- Armijos, F. B., Bermúdez, A. I., & Mora, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170. <http://bit.ly/3b2F2wb>
- Bustos, C. L. (2020). The Incentives and Salary Structure System in Teacher Professional Development. The Case of the National Teacher Performance Evaluation System. *Foro Educativo*, (35), 87–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.29344/07180772.35.2651>
- Bykova, A., & Coates, D. (2020). Does experience matter? Salary dispersion, coaching, and team performance. *Contemporary Economy Policy*, 18(1), 188–205. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/coep.12444>
- Ferris, G. R., Witt, L. A., & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075–1082. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.6.1075>
- García-Hernández, A., & González-Ramírez, T. (2020). El rendimiento académico en matemáticas discretas: un estudio predictivo. *Atenas*, 1(49), 118–134. <http://bit.ly/3flgMyW>
- Gębczyńska, A., & Brajer-Marczak, R. (2020). Review of Selected Performance Measurement Models Used in Public Administration. *Administrative Sciences*, 10(4), 99. <https://doi.org/10.3390/admsci10040099>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J.

- (2001). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. McGraw Hill.
- Godbless, E. E. (2021). Moral Leadership, Shared Values, Employee Engagement, and Staff Job Performance in the University Value Chain. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 15–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60515>
- González-Díaz, R. R., & Cruz-Ayala, K. (2020). Contraloría financiera en la contratación pública. Una revisión de los contratos de obras públicas del estado Venezolano. *Inquietud empresarial*, 20(1), 43-58. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/9716
- González-Díaz, R. R., & Ledesma, K. N. F. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41. <https://ciidjournal.com/index.php/abstract/article/view/40>
- González-Díaz, R. R., & Perez, L. A. B. (2015). Análisis financiero empresarial del sector comercio como factor de competitividad través de la lógica difusa. *Estrategia*, 1(1), 1-10. <http://estrategia.unisinu.edu.co/index.php/estrat/article/download/21/45/>
- González-Díaz, R. R., Acevedo-Duque, Á. E., Guanilo-Gómez, S. L., & Cachicatari-Vargas, E. (2021). Business counterintelligence as a protection strategy for SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 340-352. <https://ideas.repec.org/a/ssi/jouesi/v8y2021i3p340-352.html>
- González-Díaz, R. R., Becerra-Peréz, L. A., & Acevedo-Duque, Á. E. (2020). Narco-marketing as a strategy for local tourism development. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 36(E36), 71-85. <https://repositorio.uautonoma.cl/handle/20.500.12728/7165>
- González-Díaz, R. R., Lara, R. J. V., López, R. O., & Hernández-Royett, J. (2016). Tax on advertising and commercial advertising: An analysis from Municipal Tax Management. *Globalciencia*, 2(1), 20-34.
- Hall, E. V., Avery, D. R., McKay, P. F., Blot, J. F., & Edwards, M. (2019). Composition and Compensation: The Moderating Effect of Individual and Team Performance on the Relationship Between Black Team Member Representation and Salary. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 448–463. <https://doi.org/10.1037/apl0000378>
- He, P., Findley, H., & Wheatley, R. (2017). The effects of training on job satisfaction and service quality among temporary employees: the mediating role of affective commitment. *Journal of Management and Marketing Research*, 21, 1–17. <http://www.aabri.com/copyright.html>
- Hernández-Julio, Y. F., Meriño-Fuentes, I., González-Díaz, R. R., Guerrero-Avenidaño, A., Toledo, L. V. O., & Bernal, W. N. (2020). Fuzzy knowledge discovery and decision-making through clustering and Dynamic tables: Application in Colombian business Finance. 2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). <https://ieeexplore.ieee.org/document/9141117>
- Ledesma, K. N. F., & González-Díaz, R. R. (2020). Ética sindical en la negociación de contrato colectivo de construcción de obras públicas. Caso Ducolsa. *CIID Journal*, 1(1), 01-14.
- Ledesma, K. N. F., González-Díaz, R.

- R., & Contreras, E. E. L. (2020). Estrategia alternativa para la resolución de conflictos en las redes sociales digitales. *CIID Journal*, 1(1), 103-113. <https://ciidjournal.com/index.php/abstract/article/view/48>
- Lee, Y., & Chang, H. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*, 25(3), 732–739. <http://bit.ly/2O9Cqnc>
- Maini, R., Mounier-Jack, S., & Borghi, J. (2018). Performance-based financing versus improving salary payments to workers: insights from the Democratic Republic of Congo. *BMJ Global Health*, 3(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.1136/bmjgh-2018-000958>
- Maleka, M. J., Paul-Dachapalli, L. A., Ragadu, S. C., Schultz, C. M., & van Hoek, L. (2020). Performance management, vigour, and training and development as predictors of job satisfaction in low-income workersite. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1257>
- Medina, S. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la municipalidad de santa*. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Moynihán, D., & Pandey, S. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39, 803–832. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- Nguyen, P. V., & Tran, T. T. (2020). Role of motivation to learn in training transfer and job performance under peer and supervisor support in the Vietnamese public sector. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(7), 7–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.21833/ijaas.2020.07.002>
- Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S. (2021). How do work organization conditions affect job performance? The mediating role of workers' well-being. *Journal of Workplace Behavioral Health*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1872382>
- 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*, 16(3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>
- Pimentel, P. (2014). Análisis del desempeño laboral del personal profesional, técnico y auxiliar en la municipalidad provincial de Leoncio Prado. Universidad Agraria de la Selva.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Quintero, A. y Guerrero, F. (2004). Valores éticos y desempeño laboral de los empleados universitarios de sector público. *TELOS*, 6(3).
- Ravina, R., Villena, F., y Gutiérrez, G. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del “Happiness Management”. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*,

- Retos*, VIII(14), 113-129. <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2020). Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees' Adaptive Performance? *Global Business Review*, 21(3), 713–724. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0972150918779159>
- Ugwu, C. I. (2019). Mediation effect of knowledge management on the relationship between transformational leadership and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 1052–1066. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0961000618763715>
- Vahle-Hinz, T., de Bloom, J., Syrek, C., & Kuhnel, J. (2019). Putting the Episodic Process Model to the Test: Explaining Intraindividual Fluctuations in Job Performance Across the Working Day. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 71–84. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10869-019-09672-5>