

Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá

Work environment: influence of leadership on the performance and efficiency of employees in public and private entities in the City of Chitre, province of Herrera, Republic of Panama

María Isabel Santana De León¹

¹Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Alta Gerencia; Profesora, Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Azuero, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá; maria-i.santana@up.ac.pa; <https://orcid.org/0000-0002-0906-8285>

Resumen: Se ha incrementado el interés por investigar, estudiar y analizar el clima laboral, y las diversas causas que afectan a los colaboradores, y como consecuencia, el desempeño y la eficiencia. Por esta razón, consideramos el estudio de diversos factores, que no permiten un desarrollo eficaz de los miembros del equipo y, por consiguiente, de las operaciones. Se realizará un estudio en ámbitos internos de entidades locales de la ciudad de Chitré (pública y privada), cuyos efectos se ven reflejados en los resultados de las encuestas realizadas de forma presencial, producto del comportamiento de los colaboradores versus sus competencias, como influencia de la actuación del liderazgo en el clima laboral. Se encontró que el 97% de los colaboradores de la entidad pública y el 90% de la entidad privada, requiere de un ejemplo de liderazgo para lograr el desempeño eficiente, considerando que los resultados dependen de algunos aspectos como comunicación, trabajo en equipo, conocimiento, competencias, dicho resultado se verá reflejado en un buen clima laboral.

Palabras clave: clima laboral, eficiencia, desempeño, resultados.

Abstract: There has been an increased interest in investigating, studying and analyzing the work environment, and the various causes that affect employees, and as a consequence, performance and efficiency. For this reason, we consider the study of various factors, which do not allow effective development of team members and, consequently, of operations. A study will be conducted in internal areas of local entities of the city of Chitré (public and private), whose effects are reflected in the results of the surveys carried out in person, as a result of the behavior of the collaborators versus their competences, as an influence of leadership performance in the workplace environment. It was found that 97% of the collaborators of the public entity and 90% of the private entity require an example of leadership to achieve efficient performance. Considering that the results depend on some aspects such as communication, teamwork, knowledge, and skills, the outcome will be reflected in a good work environment and results.

Key words: work environment, efficiency, performance, results

1. Introducción

Panamá, como país de servicio, requiere de la prestación de una excelente atención a clientes, para lograr la fidelidad y sostenibilidad empresarial como factor importante en la búsqueda de resultados económicos, por lo tanto, un clima laboral adecuado, permite asegurar que los miembros se mantengan en constante armonía, para lograr los objetivos comunes de las empresas en todo su ámbito, y ello conlleva a tomar en cuenta, diversas premisas que en la mayoría de las entidades, tanto públicas como privadas, permean sus resultados. Es por ello, que esta investigación, nos lleva a revisar, evaluar y analizar, una variedad de aspectos que afectan el clima laboral, como factores preponderantes en la eficiencia y desempeño de los colaboradores de ambos sectores de las poblaciones seleccionadas.

Tal como menciona Drucker (1999) en su libro *la sociedad Poscapitalista* en la que menciona aspectos importantes sobre la revolución de la productividad, la sociedad de las organizaciones, cómo se logra la productividad y los resultados como producto de la convivencia y los lazos que mantienen los seres humanos con la cultura que los rodea, llevándolos a la eficiencia.

Es así como menciona uno de los precursores de la administración científica, Frederick Taylor, en su búsqueda de la eficiencia, hacia el logro de los mejores resultados entre las personas y las tareas, y de cómo son influenciadas por los gerentes en las organizaciones.

Muchos de los aspectos que no permiten lograr que el ambiente de trabajo sea agradable, eficiente, efectivo y productivo, está determinado por factores tales como el entorno, la seguridad, pertenencia, y muy puntualmente, la comunicación asertiva, puesto que el rumor y la comunicación informal es inadecuada para transmitir confianza, motivación, compromiso, trabajo cooperativo y colaborativo, que redunde en el logro de los objetivos empresariales.

Mantener el equilibrio emocional de los colaboradores en las empresas, representa una herramienta de apoyo hacia el logro de la eficiencia laboral, de un mejor desempeño, comportamiento productivo y eficiente, de forma tal, que se pueda lograr un enfoque hacia la productividad y logro de las metas. Los líderes, también son parte vital en el logro de los

resultados, puesto que constituyen un ejemplo de liderazgo, y es quien motiva, inspira y dirige todas las actividades para ayudar a su equipo a lograr las metas, desempeñando su puesto de trabajo de forma íntegra, siendo un ejemplo a seguir, fomentando el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, la responsabilidad, generando confianza entre sus miembros, entre otros aspectos claves, durante el desarrollo del puesto.

Según Olaz (2009), en su artículo el clima laboral en cuestión, relaciona la parte sociológica con el comportamiento de los resultados empresariales, que llevan a los colaboradores a crear un ambiente de inercia, producto de la rutina que se desarrolla en las empresas, y que se ve influenciado tanto por la sociedad, como los comportamientos.

Brunet (1987), menciona que el clima organizacional es quien comprueba la manera en que los individuos entienden la forma de cómo deben realizar el trabajo, sus resultados y su productividad. Así mismo lo indica, Ehrhart (2013), en sus estudios de clima laboral, que los individuos atribuyen y se interrelacionan, acorde a sus experiencias, los valores que guían su vida, que parte de los resultados son consecuencia de la cultura organizacional en determinada empresa y se verá reflejado en su desempeño.

De acuerdo a García Solarte (2009), el clima organizacional se asemeja a la idea que tienen los empleados con relación a diversos temas operativos; la integración de los miembros y el entorno que los rodea; y que de cierta forma, afecta las relaciones entre los empleados y, por lo tanto, incide en su comportamiento de forma positiva o negativa y se refleja en el desarrollo productivo individual y de la organización.

Existen muchas herramientas para medir el clima organizacional en la actualidad, tales como: focus group, encuestas de clima, cuestionarios virtuales o presenciales a través de encuestas realizadas a los miembros de una organización, y como resultado de los avances tecnológicos, con aplicaciones que conlleva un listado de preguntas, la cual brindan un resultado “objetivo o subjetivo” y que se enfoca en diversos aspectos de la organización y sus líderes. Por ejemplo, Grate Place To Work, según Dabirian et al. (2017), es una organización global de investigación, consultoría y asesoramiento que tiene como objetivo, realizar estudios para mejorar y analizar hallazgos de las opiniones de colaboradores para identificar las mejores prácticas en el desarrollo de la gestión y estrategias de las empresas,

cuyo objetivo es lograr el empoderamiento del equipo de trabajo, para que puedan convertirse en lugares excelentes para atraer a personal, altamente calificado.

Por lo tanto, la importancia que le demos a los aspectos relevantes en el funcionamiento organizacional para lograr un buen clima laboral y la influencia del liderazgo, son imprescindibles, tal cual menciona nuestro artículo, y conforme a los resultados, metodología y discusión elaborada en esta investigación.

El objetivo de la investigación es la de recopilar información para analizar y evaluar aspectos del clima laboral, que contempla el estudio de dos sectores, económicamente activos, con metas y objetivos diferentes, puesto que, por una parte, una entidad pública es dirigida por el gobierno, y la eficiencia se ve, directamente, orientada y encaminada por los líderes del mismo gobierno; mientras que la entidad privada, se debe a sus propietarios y/o accionistas, cuyos beneficios se distribuyen de forma equitativa, con enfoques hacia la productividad económica; sin embargo, ambas entidades requieren de un liderazgo proactivo, que permita el desarrollo de un clima laboral adecuado, para lograr la eficiencia y productividad de sus colaboradores.

2. Materiales y métodos

La investigación realizada es de tipo cuantitativa, con un alcance descriptivo y de cierta forma correlacional, tal cual menciona Sampieri (2014), ya que, se efectuó un análisis de los diversos aspectos que delimitan la actuación de la población estudiada, y que impacta en las mediciones de las variables relacionadas, con un diseño transversal que se aplicó durante los meses de mayo y junio de 2018.

La población estudiada fue el total de entidades públicas y privadas de la ciudad de Chitré. De esta población, se seleccionó una muestra de 120 colaboradores, distribuidas de la siguiente forma: 50% de los colaboradores laboraban en entidades privadas y el otro 50% de la muestra, trabajaban en entidades públicas.

Se usó como instrumento un cuestionario estructurado impreso, para la cual se utilizaron 14 preguntas en el análisis de datos. En el cuestionario se abordaron las siguientes variables: hombres y mujeres mayores de 18 años activos laboralmente, los años de trabajo

de los colaboradores, la proyección laboral, la satisfacción del entrevistado, las relaciones laborales e interpersonales, la comunicación, empatía, oportunidades de crecimiento, el liderazgo, la productividad, la eficiencia, y la entrega de funciones como aspectos determinantes en el clima laboral y en el desempeño de su trabajo.

Para la aplicación del cuestionario se contó con la anuencia y el apoyo directo de los gerentes y directores de instituciones, quienes facilitaron el proceso, con el apoyo de los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, quienes fueron capacitados para tal fin, con la supervisión de la investigadora responsable de la recolección y análisis de la información.

La selección de los colaboradores a encuestar se realizó de forma aleatoria y voluntaria, ya que, se contó con el consentimiento oral de parte del encuestado para participar de la misma. La aplicación del instrumento utilizado, se realizó de persona a persona, suministrado por la investigadora y el grupo de estudiantes de apoyo. Las encuestas fueron llenadas de manera individual por los colaboradores y devueltas a la investigadora para su debido análisis.

La información generada fue procesada a través de la herramienta Excel, con el uso de diagramas de barra, tablas y frecuencias relativas, que permitió presentar los resultados de forma práctica en la elaboración del informe.

3. Resultados y discusión

Los resultados se muestran a continuación; y podemos observar, que los enfoques relacionados a un desempeño eficiente y dependiente para el desarrollo de una variedad de aspectos, se atribuyen de cierta forma, al liderazgo existente en cada entidad, que permite lograr la confianza del equipo de trabajo, de manera tal que, los colaboradores se comprometan con la eficiencia y productividad, y el desarrollo de sus funciones, son producto de un clima laboral agradable. Observamos a continuación.

Tabla 1. Años de trabajo de los colaboradores

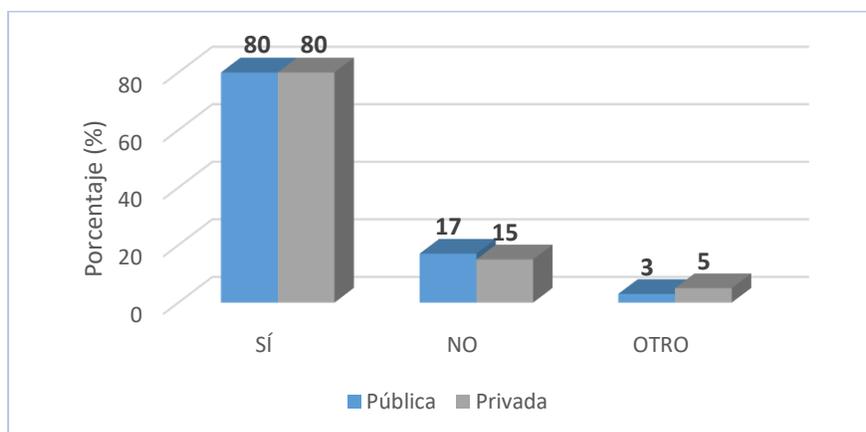
Cantidad de colaboradores por tipo de entidad	Años de trabajo									
	0 - 1		2 - 5		6 - 10		11 y +		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Pública	12	10,0	21	17,5	14	11,7	13	10,8	60	50,0
Privada	21	17,5	12	10,0	12	10,0	15	12,5	60	50,0
Total	33	27,5	33	27,5	26	21,7	28	23,3	120	100,0

Fuente: Elaborado por la autora

El 17.5% del total de colaboradores para la entidad privada, tiene menos de un año, con relación al 10% del total de colaboradores de la entidad pública. Este resultado refleja que existe rotación de personal, nuevos puestos de trabajo, cambios estratégicos, entre otros motivos. Ver tabla 1.

Es importante mencionar que el 55% del total de colaboradores, tiene menos de cinco años en ambas entidades. Entre los factores más representativos que reflejan estos cambios de personal, están: mal clima laboral, falta de oportunidades de crecimiento, liderazgo ineficiente, mejores salarios, procesos de selección inadecuados, entre otros. Por otra parte, tal como mencionan Brancato y Juri (2011), la superación profesional se relaciona con el compromiso que adquieren los colaboradores hacia la organización, de esta forma se logran alcanzar resultados positivos que ayudan a la productividad y el éxito sostenible.

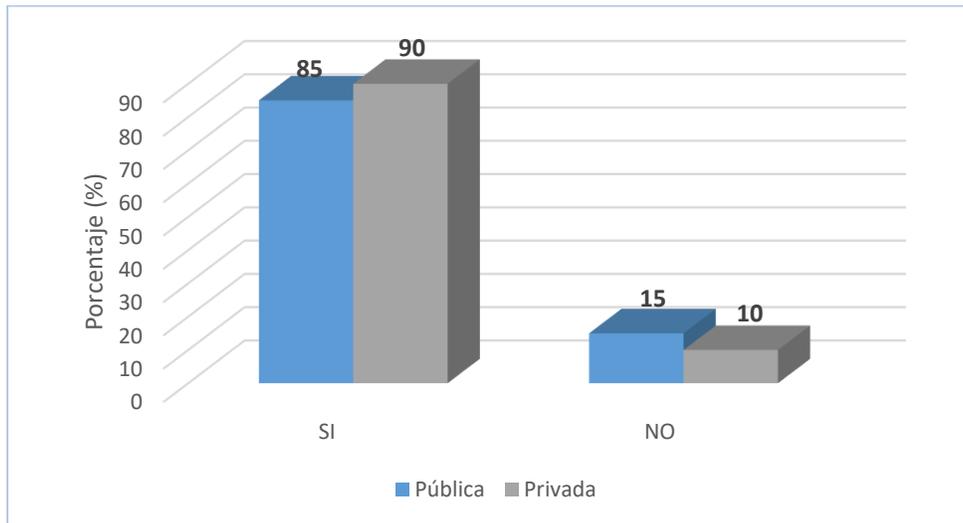
Figura 1. Proyección laboral a largo plazo en el puesto de trabajo



Fuente: Elaborado por la autora

Tal como se muestra en la figura 1, en ambos casos, del total de los 120 colaboradores encuestados, el 80%, confirman su proyección de pertenecer a largo plazo en su puesto de trabajo, en la entidad en la cual labora. Factor importante en las estrategias para lograr el relevo generacional que se despliegan en las organizaciones y como resultado, compromiso de los empleados, con una gestión eficiente y sostenible. Este resultado, también es indicativo de la satisfacción que tiene un colaborador realizando las funciones durante el desarrollo de su carrera profesional. Al respecto, García Solarte (2009), menciona que el estilo de liderazgo, el grupo de trabajo, el desempeño y el clima en la cual se trabaja, representan factores determinantes de cómo se visualiza el ambiente laboral y el puesto de trabajo.

Figura 2. Entregables recibidos por el personal

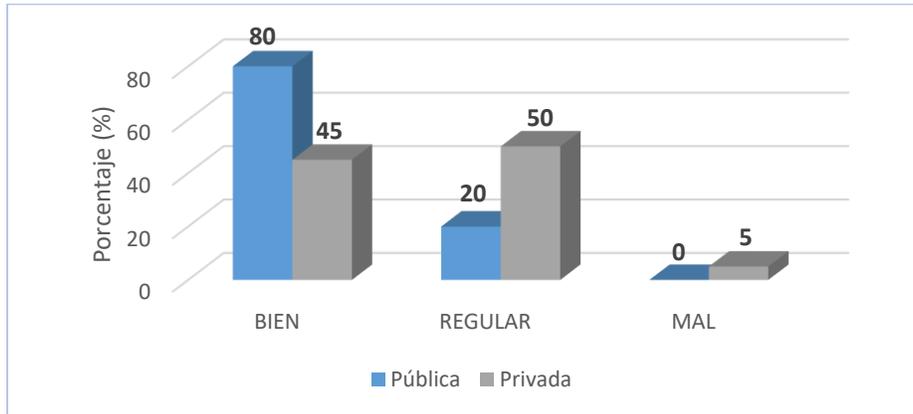


Fuente: Elaborado por la autora

La base del desarrollo de los entregables dentro de las empresas, depende del conocimiento de cada colaborador hacia el desempeño de sus puestos de trabajo de manera clara y oportuna. Representa la orientación a todo el personal en los procesos de integración dentro de una empresa. Además, de esta forma, se logra compromiso y responsabilidad entre los colaboradores y líderes de los equipos de trabajo. Tal como se muestra en la figura 2, el 85% y 90% respectivamente, así lo afirman.

De acuerdo a Chiavenato (2009), toda organización debe entregar las funciones a sus colaboradores para asegurar la división de tareas y evitar la ambigüedad, sobrecarga de trabajo o diferencias entre los colaboradores, como factores decisivos para el éxito.

Figura 3. Satisfacción laboral

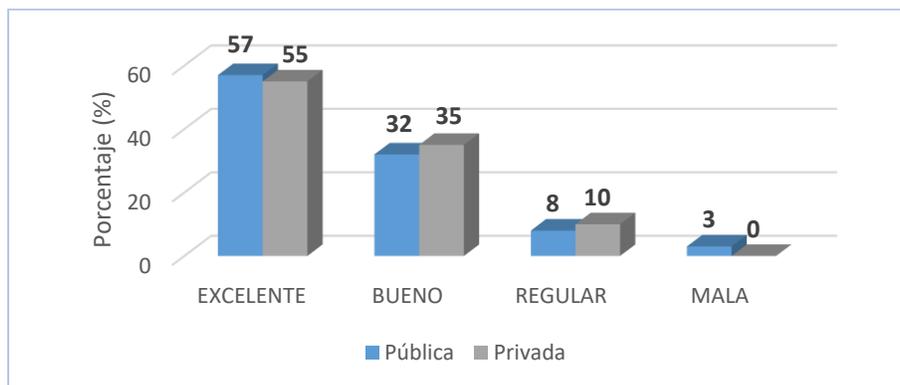


Fuente: Elaborado por la autora

Observamos en la figura 3, cómo el 80% de los colaboradores de la entidad pública, considera desarrollar bien su puesto de trabajo, mientras que el 45% para la entidad privada. Factores como la motivación, crecimiento profesional y la seguridad en el desempeño del puesto y los años de trabajo, brindan a los colaboradores mayor satisfacción al desarrollar sus funciones. Hacemos referencia a la tabla 1.

Guim y Rodríguez (2018), argumentan que existe relación significativa entre la satisfacción, el clima y el desempeño, y a través de la aplicación de diversas estrategias, ayudará a una gestión más eficiente, con mejoras en el rendimiento de los colaboradores.

Figura 4. Relación entre compañeros de trabajo

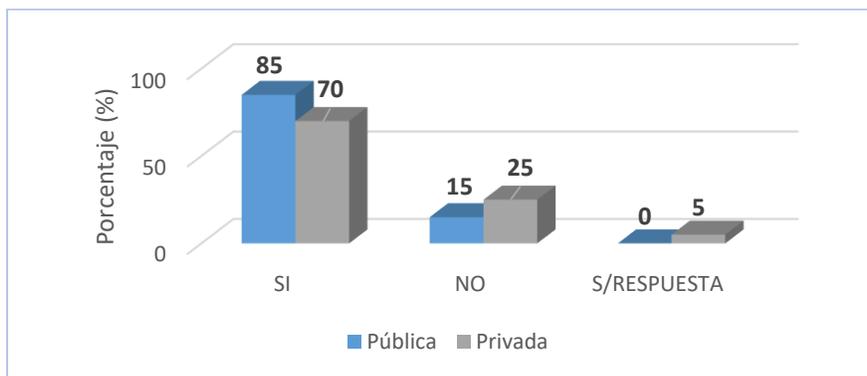


Fuente: Elaborado por la autora

En la figura 4, situamos especial atención, cómo el 57% y 55% de los colaboradores en ambas entidades, califica una excelente relación con los compañeros en sus puestos de trabajo. Representa un elemento importante en el clima laboral, puesto que el tiempo compartido y la calidad de las relaciones, incrementa la productividad, el trabajo cooperativo y colaborativo. La integridad del líder es fundamental en el ambiente laboral.

Según Chiavenatto (2009), el líder es un individuo que orienta a las personas al desarrollo de talentos, las motiva a conducirse, forma equipos, inspira pasión, fomenta la toma de decisiones y crea un clima de satisfacción que permita el aprendizaje del equipo de trabajo. De esta misma forma, menciona Ehrhart (2013) que el clima y la cultura de organizaciones, impacta en el resultado de las experiencias de los compañeros de trabajo y fortalece las relaciones laborales.

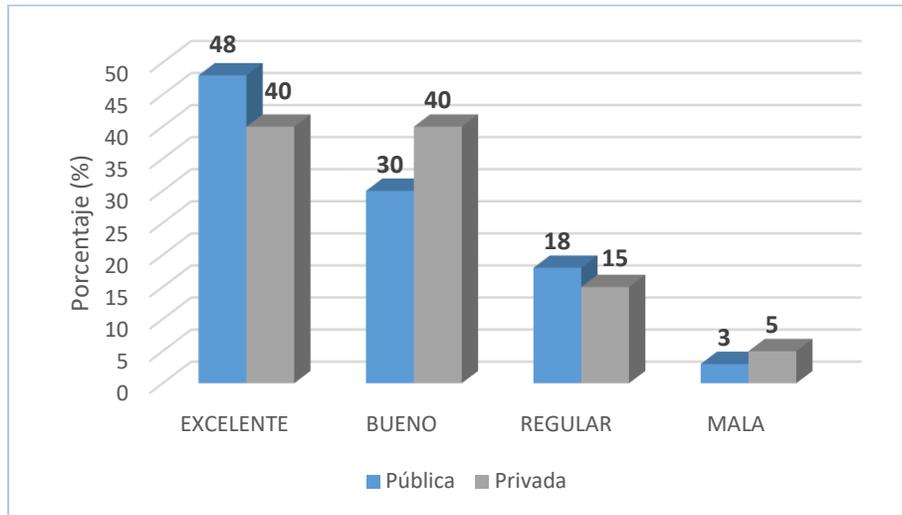
Figura 5. Relaciones interpersonales en el equipo de trabajo



Fuente: Elaborado por la autora

En este sentido, hacemos referencia a la tabla 1, que demuestra el tiempo transcurrido en el puesto de trabajo de los colaboradores, que se traduce en confianza entre los miembros, y como consecuencia, observamos en la figura 5, que el 85% en la entidad privada, manifestó mayor facilidad de expresar sus opiniones con su grupo de trabajo, mientras que para los colaboradores de la entidad pública, fue del 70%. En este sentido, Rodríguez et al. (2011), establece que el apoyo de los supervisores o compañeros de trabajo evita el conflicto y ayuda a la satisfacción laboral.

Figura 6. Comunicación interna en el área de trabajo



Fuente: Elaborado por la autora

El 48% de la comunicación interna para le entidad pública es excelente, mientras que para la pública representa el 40%. Por otro lado, el 40% de la comunicación es buena en la entidad privada, mientras que el 30% es representado en la entidad pública. Ver figura 6.

Según Guim y Rodríguez (2018), mencionan que con una comunicación adecuada, los miembros del equipo, tienden a reducir la incertidumbre, les favorece en la coordinación y a clarificar las funciones a realizar.

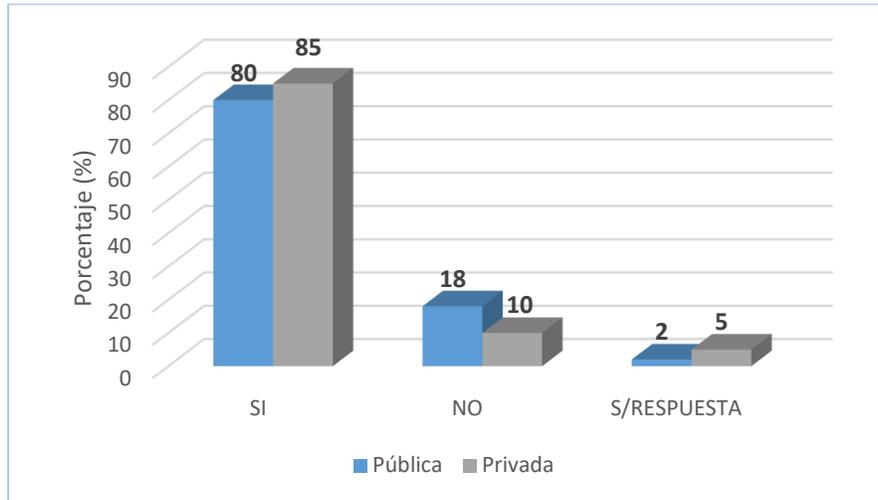
La comunicación es una de las estrategias que se deben mantener en todos los niveles empresariales, como clave de un buen clima laboral, puesto que representa una herramienta eficiente para que los colaboradores o clientes internos, trabajen en equipo, y cuyo resultado, se transforma en una buena o mala atención hacia los clientes externos.

Con los cambios tecnológicos y situaciones del entorno, la actitud de sus miembros, debe ir enfocada hacia la adaptación de los colaboradores para una buena gestión laboral, por lo tanto, es necesario el conocimiento de habilidades digitales y competencias, y esto no es posible, sin una buena comunicación de forma horizontal y vertical, que permiten la retroalimentación y la integración de las áreas de cada entidad, hacia los mismos objetivos y metas. Y la jerarquía o liderazgo, representa un papel fundamental para lograrlo.

Por otro lado, una excelente comunicación interna, nos aporta en el logro de la sinergia del grupo de trabajo, para aprovechar las competencias de sus colaboradores, de

forma tal que se podrían generar otros negocios producto de la colaboración integral de los miembros del equipo.

Figura 7. Empatía del equipo en los éxitos y fracasos de su área de trabajo

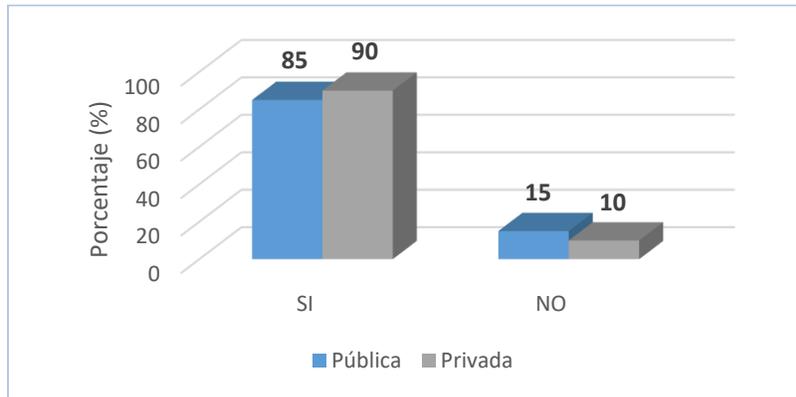


Fuente: Elaborado por la autora

Tal como se observa en la figura 7, mientras que el 85% de los colaboradores de la entidad privada son empáticos con los éxitos y fracasos de su área de trabajo; el 80% se identifica en la entidad pública. Esto se basa en diversos aspectos, tales como: entender las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo, identificar la imagen que buscan proyectar, la calidad del servicio que se ofrece, la aceptación de los clientes internos y externos, el compromiso de los miembros, las estrategias claras y bien definidas, entre otras. La cultura de una empresa, es parte fundamental de los éxitos o los fracasos de una organización, puesto que la empatía, está fundamentada en el respeto, en los pensamientos, experiencias de sus miembros y facilita la comprensión entre los individuos.

Para Vallejo (2015), el clima laboral desempeña un papel importante en la interacción, empatía, manejo de conflictos, motivación y facilitar el desarrollo de experiencias entre colaboradores.

Figura 8. Entrega de funciones para el desempeño de los puestos de trabajo



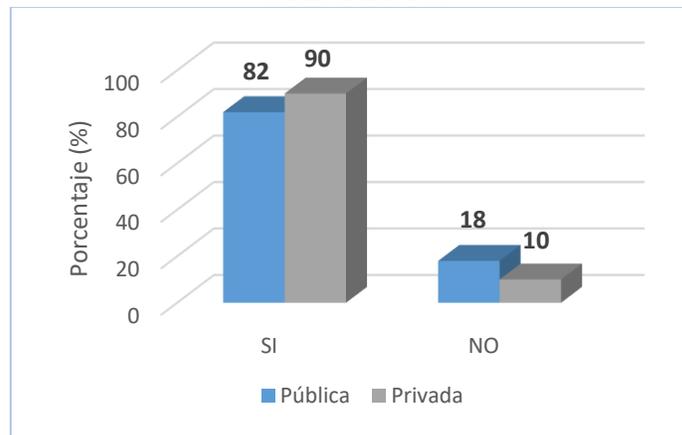
Fuente: Elaborado por la autora

En la figura 8, se observa que para la entidad pública y la entidad privada, el 85% y 90% de los colaboradores respectivamente, reciben las funciones de los puestos de trabajo, cuando lo ideal, debe representar el 100% de la fuerza laboral, para que se desenvuelvan de manera productiva, clara, enfocándose hacia un excelente servicio interno y externo, y de esta forma, empoderar a cada miembro del equipo.

García Solarte (2009), menciona que la asignación de funciones, es parte fundamental de las organizaciones y van orientadas a las posiciones en la estructura y ayuda a la cooperación, rendimiento y satisfacción en el puesto de trabajo.

Otro de los aspectos fundamentales de la formación de los colaboradores, es ayudar al incremento de las habilidades, actitudes y conocimientos, que les permiten aumentar la confianza en el desarrollo de sus funciones.

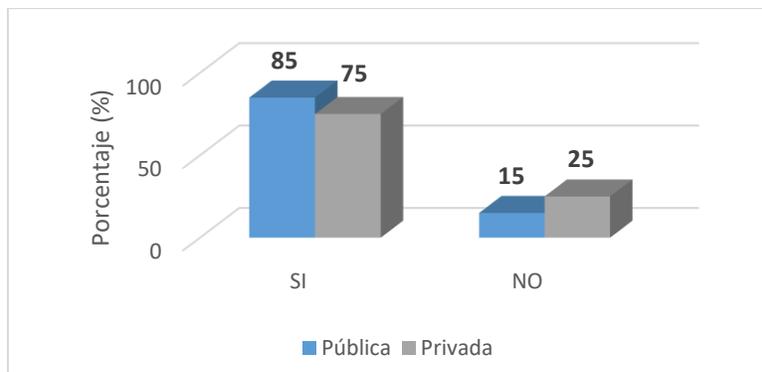
Figura 9. Oportunidades de crecimiento para el desarrollo profesional de los colaboradores



Fuente: Elaborado por la autora

Para que los colaboradores perciban desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento, se considera relevante brindar capacitaciones, ya que, son claves en el desempeño de sus puestos de trabajo, y de la misma forma, representan técnicas para la retención de empleados, conjuntamente, con otras estrategias como oportunidades laborales, que se verán reflejados en lealtad y confianza de los colaboradores. Así lo mencionan Jones y George (2010), con respecto a las capacitaciones y el desarrollo de los colaboradores, de manera tal que facilite el incremento de las competencias y aptitudes con el fin de asumir nuevos retos. Tal como se muestra en la figura 9, observamos cómo el 82% de los colaboradores de la entidad pública, identifica expectativas para crecer, y 90% de la privada, también lo reconoce.

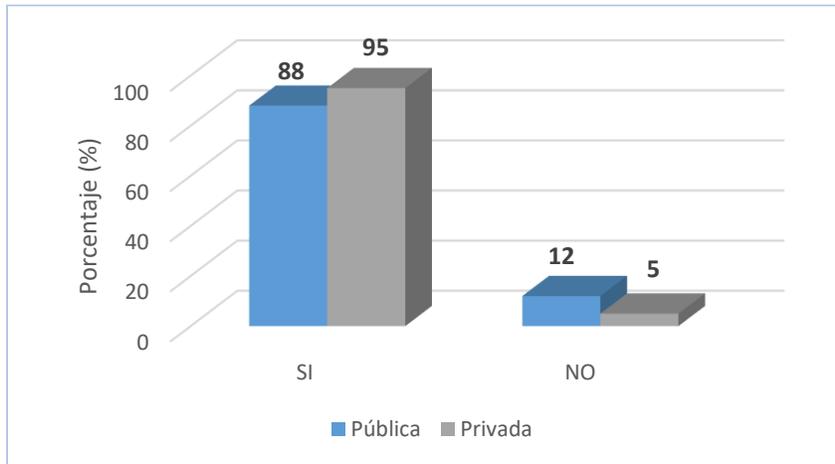
Figura 10. Impacto del clima laboral en la eficiencia



Fuente: Elaborado por la autora

En la figura 10, se muestra la importancia del ambiente de trabajo para la eficiencia laboral. Según el 85% de los colaboradores de la entidad pública y el 75% de la entidad privada, se observa el impacto que tiene el clima laboral para los resultados de la organización. Adicional, lo indicado y observado en la figura 6, sobre la comunicación en ambas vías como factor clave de un buen ambiente de trabajo, tal como mencionan Guim y Rodríguez (2018).

Figura 11. Influencia del líder en el desempeño laboral de los colaboradores



Fuente: Elaborado por la autora

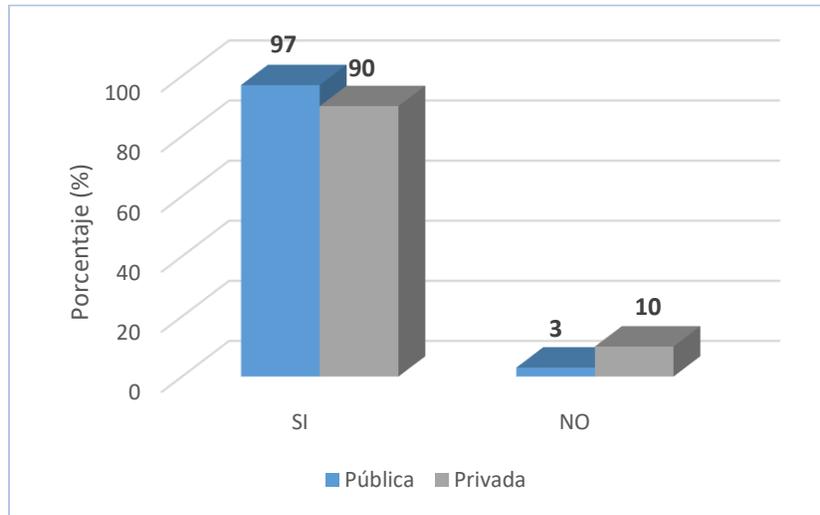
El poder y la fuerza, algunas veces es utilizado de manera inadecuada por los encargados en las organizaciones, lo que lleva a sus colaboradores muchas veces al rechazo, y a la desestabilización de la comunicación interna. Para evitar esto, es necesario representar el liderazgo de forma íntegra, desempeñando el puesto como un modelo a seguir, tanto a lo interno como a lo externo, utilizando diversas técnicas de motivación, trabajo en equipo y desarrollo de sus miembros de forma cooperativa y colaborativa.

Observamos en la figura 11, cómo el 95% de los miembros de la entidad privada, hace mención a que el jefe directo, debe liderar con el ejemplo, para lograr un mejor desempeño de sus miembros, mientras que el 88% de la entidad pública, menciona dicha importancia.

Mencionamos algunas de las competencias de un buen líder en la actualidad, en la formación de equipos, ellos son: confianza, integridad, responsabilidad, comunicación, apoyar al equipo de trabajo, comunicación asertiva, honestidad, aprendizaje constante, adaptación a los cambios del entorno, capacidad de negociación, uso de la tecnología, solución de problemas, entre otras habilidades interpersonales.

Jones y George (2015), señalan que los gerentes son modelos a seguir por sus subordinados, puesto que su comportamiento influye en el desempeño de sus empleados. Por su parte, Serrano Orellana y Portalanza Ch. (2014), mencionan que el liderazgo es un factor desencadenante para lograr un desempeño laboral, construyendo un buen clima fundamentado en las ideas provocadas por el líder.

Figura 12. Influencia del líder hacia el logro de metas de sus colaboradores



Fuente: Elaborado por la autora

El 97% de los miembros de la entidad pública y el 90% de los colaboradores de la entidad privada, según la figura 12, mencionan que el líder es clave hacia el logro de metas y desempeño de los empleados, por lo que, representa un factor clave para lograr las metas de sus miembros, ya que, deberá guiar a sus colaboradores enfocados en los objetivos, equilibrando sus cargas de trabajo, a través de estrategias de comunicación, enfocando a los empleados al desarrollo de sus puestos de trabajo, fomentando el trabajo en equipo, motivándolos por sus resultados, utilizando indicadores que permitan medir su desempeño de forma eficiente.

En otros estudios de liderazgo y fundamentado en desempeño de tareas, mencionado por Bateman y Snell (2009), se plantea que para garantizar que el equipo de trabajo alcance los objetivos, es necesario el esfuerzo del líder.

4. Conclusiones

Posterior a la realización de esta investigación, se concluye lo que a continuación se detalla:

- Se observaron diversos aspectos importantes en el estudio del clima laboral para lograr la eficiencia y productividad, y se evidencia que es relevante para los

colaboradores de las entidades públicas y privadas, recibir los entregables de manera oportuna y clara, para asegurar un desempeño eficiente.

- La evidencia sobre la necesidad de fomentar la empatía entre colaboradores y líderes, como factor clave en el equipo de trabajo, que contribuye a la cooperación y colaboración de los miembros del equipo.
- El impacto que tiene el clima laboral en la eficiencia, fue uno de los resultados evidentes en las encuestas, puesto que los colaboradores, requieren de la distribución adecuada de sus entregables para lograr la eficiencia y productividad, y a la vez, ayuda a desarrollar sus competencias y habilidades de manera responsable y sostenible.
- El estudio refleja que la influencia del líder hacia el logro de metas y desempeño de sus colaboradores, es un factor clave, considerando la motivación y fomentando el trabajo en equipo. En este sentido, es de gran importancia para potenciar los efectos negativos o positivos hacia el clima.
- A pesar de que las dos muestras de colaboradores entrevistados pertenecen a entidades disímiles en sus objetivos y metas, se demuestra que el liderazgo es un factor influyente hacia el desempeño, logro de las metas y manejo de un clima laboral cónsono con los resultados esperados.
- En la investigación, se observa que ambos grupos de la muestra, manifiestan similitud en diversas variables investigadas. Como por ejemplo: la proyección laboral, la comunicación, la satisfacción laboral y la relación entre los compañeros, como factores claves para el desarrollo de un buen clima laboral.
- Las poblaciones encuestadas son disímiles, ya que, tienen metas y objetivos diferentes, sin embargo, es relevante que los resultados demuestran aspectos claves para lograr el mejor desempeño de los colaboradores.
- A través del liderazgo y la toma de decisiones eficientes, se transmiten las directrices de la organización, y además, constituye el motor que impulsa los procesos y procedimientos estratégicos, con el objetivo de lograr la motivación de los colaboradores hacia el desarrollo integral de las operaciones.

Referencias bibliográficas

- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2009). Administración. *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8ª. Edición). Editorial McGraw Hill.
- Brancato, B. y Juri, F. (2011). "¿Puede influir el clima laboral en la productividad?". <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3215/2016fredyvargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional 3ed. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª. Edición). Editorial McGraw-Hill. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Dabirian, J.; Kietzmann, J. and Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60 (2) 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Drucker, P. (1999). *La Sociedad Postcapitalista*. (4ª. Edición). Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.
- Ehrhart, M. G.; Schneider, B; and Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. 64 (1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- García Jiménez, J. (2004). *La Comunicación interna*. Ediciones Díaz De Santos, S.A.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42 (2), 43-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Guim Bustos, P. E, y Rodríguez Bustos, A. J. (2018): "La importancia de la satisfacción y clima laboral en las empresas", *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador, 17 (1), 1-14. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/clima-laboral-empresas.html>

- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. Edición). Editorial McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Jones, G. R. y George, J. M. (2009). *Administración contemporánea*. (Sexta Edición). México. Editorial McGraw-Hill.
- Lescano-Duncan, Lucio. (2017). "Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional". *Revista Empresa y Humanismo*, 20 (1), 65-96. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/8327>
- Olaz Capitán, A. J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers. Revista de Sociologia*, 91 (1), 193-201. <https://papers.uab.cat/article/view/v91-olaz>
- Rodríguez, A.; Paz Retamal, M.; Lizana, J. N. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en Una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2 (2), 219-234. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago, Chile. RIL editores. https://books.google.com.pa/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PP1&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Serrano Orellana, B. J. y Portalanza Ch., A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (11), 117-125. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266?via%3Dihub>
- Vallejo, R. (2015). *El clima laboral como dinamizador de la eficiencia laboral*. <http://congresoturismo.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/239/240>