

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>

Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos

Labor performance and public management: A predictive analysis from the perspective of Peruvian workers

Eber Lionel Cuba-Díaz
eber_cuba@hotmail.com
Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0009-0001-2998-5478>

Marcelino Cuba-Díaz
cubadiazm@gmail.com
Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0000-0003-2027-7413>

Recepción: 15 de abril 2023
Revisado: 23 de junio 2023
Aprobación: 01 de agosto 2023
Publicado: 15 de agosto 2023

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

RESUMEN

La gestión pública presenta un impacto directo en la sociedad y bienestar de los ciudadanos, uno de los objetivos que plantea la gestión pública es velar por el buen trato, uso eficiente de los recursos y planificar de manera adecuada los servicios; bajo este contexto, este estudio plantea como objetivo analizar si el desempeño laboral predice la efectividad en la gestión pública, para tal efecto se sometió a estudio a la percepción de 427 trabajadores encontrando que el desempeño laboral predice la gestión pública. Por tal motivo, es importante que se tomen acciones necesarias para fomentar un ambiente laboral que valore y promueva la excelencia en el desempeño.

Descriptor: Administración pública; administración local; burocracia. (Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

Public management has a direct impact on society and the well-being of citizens, one of the objectives of public management is to ensure good treatment, efficient use of resources and adequately plan services; In this context, this study aims to analyze whether job performance predicts the effectiveness of public management, for this purpose the perception of 427 workers was studied, finding that job performance predicts public management. For this reason, it is important that necessary actions are taken to foster a work environment that values and promotes excellence in performance.

Descriptors: Public administration; local government; bureaucracy. (UNESCO Thesaurus).

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

INTRODUCCIÓN

La gestión pública se refiere al conjunto de actividades y procesos que lleva a cabo el gobierno, las instituciones públicas para planificar, implementar, evaluar políticas y programas destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad, implica la toma de decisiones, la asignación de recursos, la coordinación de acciones y la rendición de cuentas en el ámbito público. Además, dentro de la gestión pública se encuentra el cumplimiento de metas y objetivos claros, por lo que realizar acciones de promoción del desarrollo profesional es importante para garantizar un desempeño laboral efectivo y de calidad (Bohle *et al.*, 2020).

Respecto al desempeño laboral, es la capacidad de maximizar ciertos recursos que conllevan a una mayor productividad, siendo este hecho posible con la optimización de recursos (Jacobs *et al.*, 2019; Murtza *et al.*, 2021), el desempeño laboral se define como la forma en que una persona alcanza los objetivos establecidos en relación con las tareas que realiza en su trabajo, y se evalúa en función de los resultados obtenidos (Adekiya, 2023), (Santiago-Torner, 2021). Los aspectos que lo definen incluyen el conocimiento del trabajo, la productividad, la responsabilidad, las habilidades de liderazgo y la identificación con el trabajo, clasificándose estos en destacado, competente, básico e insatisfactorio (Na-Nan *et al.*, 2018). En este contexto, el desempeño laboral es la dedicación y esfuerzo del personal al realizar su trabajo; por tal motivo, es importante identificar el potencial de los trabajadores para posteriormente apoyar a la mejora continua que conduzca a un trabajo de calidad que contribuya además a los objetivos institucionales (Ng & Feldman, 2013).

A partir de los objetivos institucionales, para el cumplimiento de la misión y visión de las empresas, es necesario que el capital humano demuestre un óptimo desempeño laboral, el mismo que es considerado como el nivel de logros laborales, representando cada trabajador una clave vital para el éxito de las organizaciones que puede ser medido según su contribución (Pedraza *et al.*, 2010). Cabe resaltar que tanto las actitudes positivas de los trabajadores como las habilidades que estos desarrollan junto a sus relaciones

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

laborales son factores que crean un mejor desempeño laboral (Mora & Mariscal, 2019; Zhang & Liu, 2021), teniendo como motivación en algunos casos recompensas significativas; sin embargo, al analizar las consecuencias de una percepción negativa del trabajador, se ha encontrado que son precisamente ellos quienes dudan sobre su capacidad para el éxito laboral (Heidemeier & Moser, 2019; Vargas & Flores, 2019). De esta manera, es muy importante tener buenas condiciones laborales, manteniendo motivados a los trabajadores a fin de obtener resultados que favorezcan una gestión adecuada de sus funciones.

Bajo este mismo esquema se afirma que un buen desempeño laboral amerita ser gestionado por las diversas instituciones, por lo que es necesario que estas puedan tomar en cuenta el rol primordial que asume el hecho de revisar las políticas laborales a fin de que esta influya moderando el desempeño laboral y evitando, por ende, un desempeño inadecuado de los trabajadores, que trae como consecuencia el incumplimiento de sus funciones, pues un ambiente laboral inadecuado o una mala atención tiene la capacidad de interrumpir una óptima gestión pública (Bernasconi-Guffanti *et al.*, 2016; Medina-Garrido *et al.*, 2017).

Ahora bien, es importante tomar en cuenta que la valoración y evaluación del desempeño de los servidores es fundamental para todas las organizaciones, ya que sirve como un mecanismo de control y promoción del mejoramiento continuo, con la finalidad de generar un mayor nivel de productividad (Pilligua & Arteaga, 2019). A través de la evaluación o valoración del desempeño, se pueden identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados, lo que permite implementar acciones de capacitación y desarrollo específicas para potenciar sus habilidades y competencias.

Además, la evaluación del desempeño también permite reconocer y recompensar el buen trabajo, lo que fomenta la motivación, el compromiso de los servidores públicos (Acevedo & Contreras, 2021). De esta manera, la valoración y la evaluación del desempeño se convierten en herramientas clave para impulsar la eficiencia, la calidad en el trabajo de los empleados, promoviendo así una gestión pública efectiva y orientada a resultados. Es

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

peculiarmente beneficioso para distinguir si las metas y objetivos de los funcionarios o servidores públicos, están cumpliendo con lo exigido para poder tomar decisiones que liberen al servidor y le posibiliten seguir laborando y consiguiendo objetivos, llevando a cabo un control del desempeño de modo constante.

Cabe resaltar que un buen desempeño laboral trae consigo ciertos puntos críticos como lo son el desgaste físico y mental del colaborador (Martínez-Mejía, 2022), tal como señala (Recalde *et al*, 2020), el desempeño laboral acarrea desgaste mental, energético y físico debido al esfuerzo que hace un individuo para explotar sus habilidades. De este modo, se presenta el caso específico del servidor público, quien representa un importante aporte en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

La gestión pública está referida a la correcta gestión de los recursos del estado para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos y promover el progreso del país; por lo cual es la obligación del gobierno medir el impacto de los beneficios sobre la población objetiva, tomando en cuenta que la efectividad se considera como el cumplimiento de objetivos en una organización (eficiencia), y es congruente con sus resultados en pro de resultados positivos en el desempeño laboral que involucra hacer lo correcto, con exactitud y sin desperdiciar el tiempo (Calderon *et al.*, 2018).

Al respecto, (Vergara, 2021), refieren que un resultado positivo dentro de la gestión institucional garantiza el logro de los objetivos instituciones por lo que es necesario maximizar los recursos materiales y humanos que permitan atender las necesidades y demandas de los usuarios, en la medida que la satisfacción de estos constituyen la razón de ser de la organización. De esta manera, la bibliografía refiere que la gestión institucional, según los modelos gerenciales, prioriza el capital humano como elemento indispensable en el logro de las metas y los objetivos institucionales que involucra no solo a los gobiernos nacionales, sino también regionales y locales (Conte-Grand & D'Elia, 2008).

En líneas generales, tomando en cuenta que la gestión pública se puede desarrollar en un ambiente de grandes cambios, originados a partir del buen desempeño laboral, es

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

necesario dar un sustento empírico que evidencie esta afirmación; de este modo, se plantea como objetivo identificar si un buen desempeño laboral podría predecir una correcta gestión pública.

METODO

La presente investigación está orientada a medir características observables que se expresan de manera numérica, abriendo paso así a una investigación de tipo cuantitativa (Bernal, 2010). Así también este estudio es no experimental, de corte transversal, y de asociación pues pretende identificar si la variable desempeño laboral puede predecir la gestión pública (Bernal, 2010; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Descripción de los instrumentos

Para medir la gestión pública:

Cuestionario adaptado, validado y aplicado por (Calzado, 2020), cuestionario conformado por 18 ítems cuyas dimensiones son: gestión políticas, gestión administrativa y gestión territorial. Las opciones de respuesta del 1-5 donde 1 representa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Para medir desempeño laboral:

Instrumento adaptado por (Geraldo-Campos, 2022), conformado por 14 ítems cuyas dimensiones son: tarea, contexto y contraproducente, las opciones de respuesta en escala de Likert 1-5 donde 1 representa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Población, muestra y muestreo

La población está compuesta por el total de trabajadores de tres instituciones del departamento Ayacucho – Provincia Huamanga. Las instituciones son San Ramón,

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

Mariscal Cáceres y Abraham Valdelomar, se aplicó un muestreo no probabilístico a conveniencia del investigador teniendo en cuenta:

Criterios de inclusión:

- a) Trabajadores con una experiencia mínima de 03 años.
- b) Trabajadores con contrato vigente.
- c) Trabajadores de cualquiera de las tres instituciones seleccionadas.

Criterios de exclusión:

- a) Trabajadores recién contratados
- b) Trabajadores que no acepten el consentimiento informado
- c) Trabajadores que se encuentren de licencia en el momento de la aplicación de la encuesta.

Luego de aplicar los criterios ya establecidos, se envió la encuesta a través del WhatsApp para que sean respondidas previo consentimiento informado, teniendo en total una participación de 427 trabajadores.

Técnicas y procedimiento para toma de datos

Se utilizó la técnica de encuesta, la cual es ampliamente empleada en este tipo de investigación debido a su versatilidad y rapidez de aplicación, a pesar de que se le atribuye un sesgo creciente, el coeficiente de confiabilidad respalda los resultados (Bernal, 2010). Como parte de los procedimientos, se obtuvo el permiso de las instituciones educativas en estudio. Durante el proceso de recolección de datos de las unidades de análisis, se consideró a los trabajadores como informantes. La información recopilada se organizó en una base de datos en formato MS Excel®, siguiendo el orden de los ítems y las variables, para luego realizar el análisis estadístico utilizando el software estadístico IBM-SPSS® versión 26.

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

RESULTADOS

Previo a contrastar las hipótesis de estudio, se caracteriza la población de estudio, contando con la participación de 427 trabajadores pertenecientes a Huamanga, donde se destaca que 203 son mujeres y 224 son varones, con edades entre 22-62 años.

Dentro de los resultados se destaca además la alta confiabilidad de los ítems, donde queda evidenciado que el cuestionario de gestión pública, conformado por sus 18 ítems, posee una confiabilidad de ,934. En tanto el desempeño laboral, conformado por 14 ítems, alcanzó una confiabilidad de ,911. Al poseer estos altos valores, se procedió a realizar la contrastación de hipótesis.

En primera instancia se obtuvo el resumen del modelo, encontrando indicadores altamente confiables para el ajuste de modelo:

El cuadro 1, muestra un coeficiente de relación entre las variables de estudio de 63,7% y un coeficiente de determinación de 40,5%. Además, según se evidencia posee un indicador de 1,867 según Durbin-Watson, esto quiere decir que no existe autorrelación significativa entre los residuos; por lo tanto, se procede a continuar con el análisis.

Cuadro 1.

Resumen de modelo.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,637 ^a	,406	,405	4,44333	1,867

a. Predictores: (Constante), Desempeño

b. Variable dependiente: gestión pública

Elaboración: Los autores.

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

El cuadro 2 evidencia que el ajuste de modelo es adecuado y altamente significativo ($P=0,000$), lo que quiere decir que el desempeño laboral puede predecir una adecuada gestión pública. Por otro lado, el cuadro explica la existencia de un predictor en el modelo que viene a ser el desempeño laboral y la variable dependiente la gestión pública.

Cuadro 2.
Anova.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	5744,406	1	5744,406	290,956	,000 ^b
Residuo	8390,868	425	19,743		
Total	14135,274	426			

a. Variable dependiente: gestión pública

b. Predictores: (Constante), desempeño

Elaboración: Los autores.

Por otro lado, los resultados muestran un coeficiente no estandarizado de 0,361; es decir, que, por cada unidad de incremento en desempeño, se espera un incremento de 0,361 en la variable de gestión pública. Además, los resultados de los coeficientes estandarizados indica una influencia positiva y significativa, un aumento de desviación estándar en desempeño se relaciona con un incremento de 0,637 desviaciones estándar en gestión pública, finalmente el indicador de significancia es 0,000 lo que se traduce en afirmar que el desempeño laboral predice la gestión pública de manera significativa.

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

Cuadro 3.
Coeficientes.

	Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes	t	Sig.
		B	Desv. Error	estandarizados		
				Beta		
1	(Constante)	6,341	,841		7,543	,000
	DESEMPEÑO	,361	,021	,637	17,057	,000

a. Variable dependiente: gestión pública

Elaboración: Los autores.

DISCUSIÓN

Este estudio trata sobre el desempeño laboral como eje fundamental para mejorar las políticas públicas, al respecto esta investigación refiere, que un correcto desempeño laboral está asociado de manera positiva con la eficiencia y efectividad en la implementación de las políticas públicas. En este sentido (Salazar & Gutiérrez, 2016), indican que un alto nivel de desempeño tiene una mayor capacidad para optimizar los recursos, tomar decisiones informadas y coordinar acciones de manera efectiva, lo que a su vez se traduce en una mayor probabilidad de lograr los objetivos y metas establecidos en el ámbito público. Además, (An *et al.*, 2020; Soetjijto & Supriyanto, 2020) afirman que un buen desempeño laboral está estrechamente asociado con una mayor satisfacción laboral, lo que influye positivamente en la motivación y el compromiso de los empleados para contribuir al éxito de las políticas públicas.

De este modo, otros estudios también avalan la misma información al referir que el desempeño laboral juega un papel clave en la mejora y éxito de las políticas públicas, al ser un factor determinante en la eficiencia, eficacia y bienestar de los servidores públicos y, por ende, de la gestión pública en general (Bormann & Gellatly, 2022; Chirumbolo & Areni, 2010).

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

Otro aspecto relevante es la necesidad de comprender la relación entre el desempeño laboral y la efectividad de las políticas públicas, en el contexto de la gestión pública. El desempeño laboral de los servidores públicos puede tener un impacto directo en la implementación y ejecución de las políticas, así como en los resultados alcanzados (Chiang & San Martín Neira, 2015; Jara *et al.*, 2018); de este modo, un buen desempeño laboral, caracterizado por altos niveles de competencia, compromiso y responsabilidad, puede contribuir a una mejor implementación de las políticas, asegurando una asignación eficiente de los recursos y una adecuada prestación de servicios públicos (Flórez, 2016).

CONCLUSIONES

La gestión pública son actividades y procesos que corresponden al gobierno e instituciones públicas, planificar de manera adecuada permite optimizar los recursos, implica también evaluar las políticas que se están ejecutando. De esa manera, este estudio brinda total importancia al desempeño laboral como parte del eje fundamental que podría mejorar las políticas públicas.

El desempeño laboral predice las políticas públicas en la población de estudio; según los hallazgos, se ha identificado que, por cada unidad de incremento en desempeño, se espera un incremento de 36% en la variable de gestión pública. Además, los resultados de los coeficientes estandarizados indican una influencia positiva y significativa de la predicción de la gestión pública en la satisfacción laboral.

RECOMENDACIONES

En base a los hallazgos identificados y reconociendo que el desempeño laboral es un elemento clave para mejorar las políticas públicas en el ámbito de la gestión pública, se recomienda:

Fomentar un ambiente laboral que valore y promueva la excelencia en el desempeño, esto se puede lograr mediante programas de capacitación y desarrollo continuo que brinden a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

trabajo de manera efectiva. Además, se deben establecer oportunidades claras de crecimiento y ascenso, reconociendo y recompensando el buen desempeño.

Implementar sistemas de evaluación de desempeño justo y transparente, esto con la finalidad de que todo trabajador tenga acceso a una retroalimentación periódica y constructiva que le permita también identificar sus fortalezas y debilidades.

Invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional, con esta iniciativa se podría mejorar las habilidades de los trabajadores, impulsando así a mejorar la calidad de las políticas públicas.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los agentes sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Acevedo, S., & Contreras, M. (2021). Satisfacción y desempeño laboral de los docentes con carga administrativa de la Universidad Continental Sede Huancayo [Satisfaction and job performance of teachers with administrative responsibilities at Universidad Continental Huancayo]. <https://n9.cl/kakhe9>

Adekiya, A. (2023). Perceived job insecurity and task performance: what aspect of performance is related to which facet of job insecurity. *Current Psychology*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04408-4>

An, J., Liu, Y., Sun, Y., & Liu, C. (2020). Impact of work–family conflict, job stress and job satisfaction on seafarer performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph17072191>

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales [Research Methodology. For management, economics, humanities and social sciences]. (3ra ed.). Pearson Educación, S.A.

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

- Bernasconi-Guffanti, C., Otero Tafurelli, E., & Surraco Williman, R. (2016). Gestión pública y sistemas de información: definición de procesos y herramientas para la toma decisiones [Gestión pública y sistemas de información: definición de procesos y herramientas para la toma decisiones]. *XXI Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública*, 18. <https://n9.cl/8iewg>
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. D. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista De Administração De Empresas*, 58(4), 393–404. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180405>
- Bormann, K. C., & Gellatly, I. R. (2022). It's Only Abusive If I Care. *Journal of Personnel Psychology*, 21(3), 125–136. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000295>
- Calderon, R., Huilcapi, M., Montiel, P., MOra, J., & Naranjo, D. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial [Work performance and administrative processes, sources of business development]. *Pro Sciences*, 2(7), 15–22. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22>
- Calzado, A. (2020). La participación ciudadana y la gestión pública en el distrito de Caraz, provincia de Huaylas-2019 [Citizen participation and public management in the district of Caraz, province of Huaylas-2019]. <https://n9.cl/zeu7dl>
- Chiang, M., & San Martín Neira, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano [Analysis of job satisfaction and performance in the employees of the Municipality of Talcahuano]. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159–165. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492015000300001>
- Chirumbolo, A., & Areni, A. (2010). Job insecurity influence on job performance and mental health: Testing the moderating effect of the need for closure. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 195–214. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358368>
- Conte-Grand, M., & D'Elia, V. (2008). La política ambiental en América Latina y el Caribe [Environmental policy in Latin America and the Caribbean]. *Revista Latinoamericana de Economía*, 39(154), 111–134. <https://n9.cl/so3wv>

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

- Flórez, J. (2016). La política pública de educación en Colombia : gestión del personal docente y reformas [Public education policy in Colombia: teacher management and reforms]. *Revista Académica y Derecho*, 7(13), 309–332. <https://n9.cl/t1qe0>
- Geraldo-Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos [Validation of the individual job performance scale in Peruvian employees]. *Revista de Investigación En Psicología*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2019). A self-regulation account of the job performance–job satisfaction relationship. *European Journal of Social Psychology*, 49(6), 1313–1328. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2573>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* [Research methodology: Quantitative, qualitative and mixed routes]. Mc Graw Hill Education.
- Jacobs, J. V., Hettinger, L. J., Huang, Y. H., Jeffries, S., Lesch, M. F., Simmons, L. A., Verma, S. K., & Willetts, J. L. (2019). Employee acceptance of wearable technology in the workplace. *Applied Ergonomics*, 78(January), 148–156. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.03.003>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Human talent management as a factor for improving public management and job performance. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83). <https://n9.cl/p6j6t>
- Martínez-Mejía, E. (2022). Espectro de los factores psicosociales en el trabajo: Progresión desde los riesgos psicosociales hasta los protectores psicosociales [Spectrum of psychosocial factors at work: Progression from psychosocial risks to psychosocial protectors]. *CIENCIA Ergo-Sum; Vol. 30 Núm. 2 (2023): CIENCIA Ergo-Sum (Julio-Octubre 2023)*, 30. <https://n9.cl/8jjmx>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40–58. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral [Correlation between job satisfaction and job performance]. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1), 148–162. <https://n9.cl/l42ik>

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

- Murtza, M., Gill, S., Aslam, H., & Noor, A. (2021). Intelligence quotient, job satisfaction, and job performance: The moderating role of personality type. *Journal of Public Affairs*, 21(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2318>
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 305–314. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.012>
- 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 [Work performance and stability of administrative personnel hired by the School of Medicine of the Universidad del Zulia.]. *Revista De Ciencias Sociales*, 16(3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda [The work environment as a key factor in the productive performance of companies. Case study: Hardepex Cía. Ltda]. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Recalde, Á. A. R., Díaz, F. V. V., & Rosado, Z. M. M. (2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo [Significant variables in job performance. A quantitative analysis]. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2156>
- Salazar, M., & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? [Work motivation in the service sector What makes a worker perform more than expected?]. *Revista Empresarial*, 10(4), 7–12. <https://n9.cl/4nl6wc>
- Santiago-Torner, C. (2021). Calidad de vida laboral en un entorno COVID-19. Relación e impacto con respecto al desempeño organizacional [Quality of work life in a COVID-19 environment. Relationship and impact with respect to organizational performance]. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 8160(91), 1–32. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3050>

Eber Lionel Cuba-Díaz, Marcelino Cuba-Díaz

- Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Vargas, S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios [Organizational culture and job satisfaction as predictors of job performance among librarians]. *Investigación Bibliotecológica*, 33(79), 149–176. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Vergara, E. (2021). Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén, Cajamarca, Perú [Institutional management and strategic planning in a public educational institution in the district of Jaén, Cajamarca, Peru]. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 42–53. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.162>
- Zhang, C., & Liu, L. (2021). The effect of job crafting to job performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 19(2), 253–262. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1762517>