



Ecuador – octubre 2017 - ISSN: 1696-8352

PROCESOS ORGANIZACIONALES Y AMBIENTE LABORAL, ANÁLISIS DESDE LA DINÁMICA PÚBLICA.

ORGANIZATIONAL PROCESSES AND LABOR ENVIRONMENT, ANALYSIS FROM PUBLIC DYNAMICS.

Julio Ernesto Mora Aristega

Universidad Técnica de Babahoyo
jmora@utb.edu.ec

Práxedes América Montiel Díaz

Prominds Consulting & Coaching
praxmontiel@hotmail.com

Magdalena Rosario Huilcapi Masacón

Universidad Técnica de Babahoyo
mhuilcapi@utb.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Julio Ernesto Mora Aristega, Práxedes América Montiel Díaz y Magdalena Rosario Huilcapi Masacón (2017): "Procesos organizacionales y ambiente laboral, análisis desde la dinámica pública", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/procesos-organizacionales.html>

RESUMEN

Las instituciones públicas en Ecuador al igual que en otros países se constituyen de personas que día a día realizan actividades a fin de cumplir con las metas y objetivos para los que han sido creadas, es decir brindar un servicio a la comunidad, el hecho de trabajar con personas hace que se generen problemas y conflictos que afectan los procesos organizacionales y crean un ambiente tenso que merma el cumplimiento de las metas empresariales; el objetivo de esta investigación fue determinar como la gestión pública se ve deteriorada por problemas en los procesos administrativos; encontrando datos reveladores sobre las diversas adversidades que se dan en el área administrativa y de gestión; así mismo se determinó que no se ha fomentado el trabajo en equipo, así como la motivación a los empleados; esto ha influido directamente en el rendimiento de las entidades públicas del Ecuador y ha hecho que la imagen corporativa de las instituciones no tenga crédito, porque a juicio de los usuarios el servicio es de mala calidad.

PALABRAS CLAVES: Gestión pública; administración, ambiente laboral; empresa.

ABSTRACT

Public institutions in Ecuador, as in other countries, are made up of people who daily carry out activities in order to fulfill the goals and objectives for which they have been created, that is, to provide a service to the community, to work with people causes problems and conflicts that affect organizational processes and create a tense environment that depletes the achievement of business goals; the objective of this investigation was to determine how the public management is deteriorated by problems in the administrative processes; finding revealing data on the various adversities that occur in the administrative and management area; Likewise, it was determined that teamwork was not encouraged, as well as the motivation of employees; this has directly influenced the performance of public entities in Ecuador and has made the corporate image of the institutions have no credit, because in the opinion of the users the service is of poor quality.

KEYWORDS: Public Management; administration, work environment; business.

INTRODUCCIÓN

Unos de los problemas que se presentan dentro de la mayoría de las organizaciones especialmente en las instituciones públicas son los conflictos entre los empleados. El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: "La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento, además se considera que es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo. (Chiavenato I. , 2002, pág. 147).

El problema que enfrentan las entidades dentro de su administración es el abuso por parte de ciertas autoridades con el personal debido al poder que dicen tener, lo que ocasiona diferencias entre los empleados y las autoridades, es así que el concepto de poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo, para imponer de forma recurrente su voluntad sobre otros. Según (Fernández Richard, 2013) el abuso de autoridad es aquella conducta del empresario, desarrollada dentro del ámbito de organización de la empresa que sobrepasando los límites de su poder de dirección, conmina al trabajador a desarrollar una conducta no deseada, prevaleciéndose de su situación dentro de la relación laboral.

La reducción del personal dentro de las entidades es otro problema importante debido a la mala coordinación que realizan las administraciones con los procesos y recursos de la organización la cual genera que se presente problemas importantes y tiene como consecuencia el despido del personal. Se destacan dos tipos de despidos: los despidos reactivos y los despidos proactivos, los primeros son aquéllos que se realizan como una respuesta defensiva,

mientras que los segundos se dan como estrategia para mejorar la competitividad. De acuerdo con algunos estudios, los despidos proactivos son los que ofrecen mejores resultados. (Kossen, 1995, pág. 34).

Para el autor (Dessler, 2011) la capacitación al personal consiste en proporcionar a los empleados, nuevos y actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo o también un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Otro punto importante en la dinámica de las instituciones públicas Según (Ralph D, 2006) señala que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos.

Según (Koontz & Weihrich, Administración Un Perspectiva Global, 2004) la dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Según Anzola Rojas,(2002) menciona que los procesos administrativos consisten en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (Pág.70)

En este sentido Chiavenato I,(2002) menciona que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Pág.6)

Dentro de la gestión del talento humano Koontz, (2012) realiza su aporte indicando que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo (Pág.716).

Otra de las aristas que confluye a la gestión de talento humano de acuerdo con (Munch Galindo, 2006, pág. 156)es la motivación y señala que motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con los estándares o patrones esperados, y se debe considerar el

Nivel de cumplimiento de las actividades del plan operativo institucional que de acuerdo con Según Álvarez (2011, p. 403) define como el proceso de corto plazo en el que los responsables de una organización desarrollan los objetivos y metas concretas a ejecutarse durante un año.

Según (Robbins Stephen y Coulter Mary, 2005) Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Según (Díez de Castro Emilio Pablo, 2001) la planificación consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Según el autor Juan Pablo Amador (2003) establece que: “El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.”

Para (Caldera, 2008) se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

Gestión administrativa

Según (Decenzo, 2013). La gestión administrativa es una acción que permite el desarrollo de las actividades a través del cumplimiento de las fases del proyecto, para que se realicen con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.

- ✓ Eficiencia: “Hacer algo correctamente; se refiere a las relaciones que hay entre insumos y productos. Buscar reducir al mínimo los costos de los recursos”.
- ✓ Eficacia: “Hacer lo correcto; alcanzar las metas”.
- ✓ Proceso: “se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes”

Según (Campos Encalada & Loza Chávez, 2011). La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna; la supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración atribuye una importancia primordial al cumplimiento de los objetivos; este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. (Casar, Marquez, Marván, Rodríguez, & Ros, 2012, pág. 142)

Los modelos administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructuras y especificación de puestos y procedimientos de la institución o unidad administrativa, conocidos por el personal y que sirven para normar la actuación, conducta y desempeño del empleado para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas previamente definidos. (Cazares, 2014).

Proceso de la gestión administrativa.

Según (Nahikari, 2012). "La determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar" "Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en:

- ✓ Planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación estrategia, visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programa, presupuesto;
- ✓ Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección;
- ✓ Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo;
- ✓ Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación"

En un estudio realizado por Hernández (2012), menciona que el concepto de clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención considerable por parte de los administradores del desarrollo empresarial, particularmente a partir del 2000 (Hernández, 2011). Lo anterior, se debe a que la mayoría de los modelos que caracterizan el

comportamiento organizacional, se centran en las percepciones del ambiente laboral, al que se refieren como clima organizacional.

Chiavenato (2011), hace mención que como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual), surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Así el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Expresándose en el concepto la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se pueda describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

Metodología

Para realizar la investigación se aplicó una encuesta en setenta y cinco empresas públicas de la provincia de Los Ríos, de donde se obtuvo la información a continuación detallada:

Tabla Nº 1: La motivación es importante para desempeñar un buen trabajo.

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje %
Si	58	77%
No	17	23%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo a las respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a un total de setenta y cinco personas encuestadas, el 77% manifiesta que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo, mientras que el 23% indica que la motivación no es fundamental y no lo consideran como una estrategia importante el desarrollo de las organizaciones; necesario acotar que diversos autores consideran a la motivación como la fuerza principal para que un ser humano o un ser vivo realice una determinada actividad, por ende, en el trabajo realizar adecuadamente las tareas es parte fundamental de los objetivos de cada individuo, más aun cuando de estas tareas depende la retribución monetaria.

Tabla Nº 2: Existencia de equidad en el trato y en las retribuciones.

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje %
Si	15	20%
No	60	80%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Como se indica en la tabla dos, el 20% manifiesta que existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda a los trabajadores, mientras que el 80% manifiesta que no existe equidad, es por esta razón que los trabajadores de las empresas públicas sienten una impotencia al darse cuenta de que las autoridades están conscientes de que algunos funcionarios ganan más que otros, pero este ingreso no está acorde a las actividades que realizan en las entidades.

Tabla Nº 3: Existencia de trabajo en equipo.

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	16%
No	63	84%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

La tabla tres revela que el 16% de los encuetados consideran que existe trabajo en equipo en la organización, pero el 84% afirma que no existe trabajo en equipo, una de las fortalezas natas de toda organización sea esta pública o privada es la sinergia que se supone existe entre los funcionarios de las organizaciones; debido a que cada tarea se realiza en departamentos, áreas o procesos distintos, los resultados del uno afecta a otros y viceversa, sin embargo esta forma de trabajo no ha sido institucionalizada y por esto las entidades ven afectado su rendimiento.

Tabla Nº 4: Compromiso de los funcionarios para resolver problemas.

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje %
Si	45	60%
No	30	40%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Según la tabla cuatro, el 40% manifiesta que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional, pero el 60% indica que no tienen compromiso con la organización, el empoderamiento que cada uno de los trabajadores tenga con la entidad es una ventaja para cumplir con los objetivos planteados por la administración; cuando este lazo entre la organización y los trabajadores se ve lacerado y no es lo suficientemente fuerte el aporte el trabajador realice será mínimo, debido que no se siente identificado con la institución.

Tabla Nº 5: Participación en el cumplimiento de retos de la organización.

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje %
Si	49	65%
No	26	35%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo a la tabla cinco el 65% manifiesta que cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento, el 35% indica que no existe un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento, lo que indica que la mayoría corresponde a personas que creen que existe un reto para la organización y que es importante que todos los trabajadores participen activamente para su cumplimiento, porque del bienestar de la institución también depende su bienestar.

Tabla Nº 6: Despido de personal sin considerar su desempeño.

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje %
Si	47	62%
No	28	38%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo a las respuestas obtenidas, y plasmadas en la tabla seis, el 62% manifiesta que la empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño, el 38% afirman que la empresa no despide al personal sin tener en cuenta su desempeño, al momento de desenrolar a una persona de las filas institucionales por la falta de cumplimiento en los procesos administrativos, previo a esta acción es necesario que se considere el aporte que este funcionario ha realizado a los intereses institucionales.

Tabla N° 7: Clima y desempeño laboral

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje %
Si	47	62%
No	28	38%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo a los datos de la tabla siete, el 62% manifiesta que si existe un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en su desempeño laboral actual, el 38% dicen que no existe un mejoramiento en el clima organizacional, lo que indica que el mayor porcentaje corresponde a personas que creen que si existe un mejoramiento en el clima organizacional.

Tabla N° 8: Muestras de interés por la integridad y valores éticos.

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje %
Si	35	47%
No	40	53%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en un total de 75 personas encuestadas, el 47% manifiesta que la Dirección muestra interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios públicos, el 53% dicen que la Dirección no muestra interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios públicos, lo que indica que el mayor porcentaje corresponde a personas que creen que la dirección muestra interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios públicos.

Tabla N° 9: Aplicación de programas de integración.

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje %
Si	16	21%
No	59	79%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo a las respuestas obtenidas, en un total de 75 personas encuestadas, el 21% manifiesta que la entidad ha elaborado programas de integración para los funcionarios de la empresa, el 79% dicen que La entidad no ha elaborado programas de integración para los funcionarios de la empresa, lo que indica que el mayor porcentaje corresponde a personas que

creen que la entidad no ha elaborado programas de integración para los funcionarios de la empresa.

Tabla N° 10: Resolución de conflictos laborales

Respuesta	Total	
	Frecuencia	Porcentaje %
Si	0	0%
No	75	100%
TOTAL	75	100%

Fuente: Encuesta aplicada

De acuerdo a las respuestas obtenidas, la totalidad de los encuestados manifiesta que los conflictos laborales no se resuelven mediante mecanismos formales, lo que indica que se dejan pasar los problemas, permitiendo que los empleados apliquen formas no apropiadas para resolverlos lo que genera una gran cantidad de conflictos y enemistades que atrofian el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores de las instituciones públicas de la provincia de Los Ríos en cuanto al ambiente laboral, debido a que no es el adecuado, lo que impide que las actividades se desarrollen de manera normal, detiene el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado por los conflictos laborales que hay en la empresa; poco o nada ejecutan los responsables de talento humano por aportar a la solución más conveniente para los intereses de las entidades.

El no implementar trabajo en equipo genera que exista poco compañerismo y rivalidades dentro de la empresa, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

La falta de autoridad y de compromiso por parte de las autoridades al no tratar de solucionar los conflictos que existe dentro de las entidades hacen notoria su falta de responsabilidad dentro de la misma, ocasionándole perjuicio tanto a sus trabajadores como a sus usuarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Ambato, M. d. (2015). [http://www.ambato.gob.ec/indexn/images/2015/abril/lotaip/ANEXOS%20LITERAL%20a3\)/ANEXO%204.pdf](http://www.ambato.gob.ec/indexn/images/2015/abril/lotaip/ANEXOS%20LITERAL%20a3)/ANEXO%204.pdf).
- Andrade Macias , V. c. (2013). Guayaquil.
- Anzola Rojas, s. (2002). Administración de pequeñas empresas. Mexico: McGraw-Hill.
- Apaza, L. (2014). Factores motivadore y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Municipio de san roman.
- Babahoyo, M. (febrero de 2016). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial . Obtenido de <http://www.babahoyo.gob.ec/portal/frontend/PDOTGADMBABAHoyo>
- Caldera, R. (2008). El Recurso humano en las Empresas. Mexico.
- Casar, J. I., Marquez, P. C., Marván, S., Rodríguez, G., & Ros, J. (2012). La Organización Industrial en México. México: Siglo XXI Editores.
- Chiavenato, A. (2001). Administracion de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill.
- Colunga Davila, C. (2011). La Calidad Servicio al Cliente. LA ESFERA DE LOS LIBROS.
- Cuenca, A. d. (2016). <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/217>.
- Daniel, C. (2010). Motivador. Comunicador profesional. Estados Unidos.
- Decenzo. (2013). Administracion de Recursos Humanos. Mexico.
- DeDíez de Castro Emilio Pablo, G. d. (2001). «Administración y Dirección». Del libro: «Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Ju McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2011). Administracion de Personal. Pearson Educacion.
- Diaz, & Corredor. (Noviembre de 2010). "Funciones y competencias del municipio venezolano para el ordenamiento y desarrollo local". Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/2010/ccdg.htm>.
- Fernández Richard, J. (Agosto de 2013). La Administracion del Estado y Municipios en chile. Recuperado el 23 de 08 de 2017

- INAP. (2016). Instituto Nacional de Administracion Publica de España . Obtenido de <http://www.inap.es/>.
- Keith, D., & Newstrom, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mexico: McGraw Hill.
- Koontz, H. (2012). Administracion una Perspectiva Global. McGraw Hill Higher Education.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración Un Perspectiva Global. Mexico: McGraw-Hill.
- Kossen, S. (1995). Recursos Humanos en las Organizaciones. Mexico: DF. Harla.
- Larico Apaza, R. (2014). Factores motivadore y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Municipio de san roman. Juliaca.
- Loja, M. d. (2016). http://www.loja.gob.ec/files/documentos/2014-03/reglamento_organico_funcional_por_procesos_ultimo.pdf.
- López. (agosto de 2012). Innovacion en la gestion empresarial . Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v02_n3/reingenieria02.htm.
- López Vega, D. B. (2013). Milagro.
- Mazón Maroto , S. M. (2014). "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA DE INSUMOS AGRÍCOLAS REY AGRO" . AMBATO.
- Munch Galindo, L. (2006). Mas alla de la Excelencia y de la Calidad Total. Mexico.
- Quijano Portilla, V. M. (2004). El cliente Olvidado los compañeros de trabajo. México.
- Ralph D, S. (2006). Cultura organizacional . Barcelona: J.M.SASTRE VIDA (SERVICIO UNIVERSIDAD).
- Rementeria. (2008). Concepto de Gestion . Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.
- Richard, F. (Agosto de 2013). La Administracion del Estado y Municipios en Chile.
- Rios, P. d. (2015). sistema de gestion de territorio. Obtenido de http://www.los-rios.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=226:sistema-gestion-del-territorio.
- Robbins Stephen y Coulter Mary. (2005). «Administración», . Pearson Educación.
- Rosario, U. d. (24 de agosto de 2015). Observatorio Economico social. Obtenido de <http://www.observatorio.unr.edu.ar/administracion-publica-nacional/>.
- Werther, W. B. (2008). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill Interamericana.

