



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**TESIS
“LAS RELACIONES LABORALES Y SU INFLUENCIA
EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL
GOBIERNO REGIONAL DE TACNA,
AÑO 2014”**

**PRESENTADA POR EL BACHILLER
MILAGROS DEL CARMEN PERALTA GÜISA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TACNA - PERÚ
2016**

DEDICATORIA

Quiero dedicar éste trabajo de investigación a Doris, mi madre, Mi María. Por ser el pilar fundamental en mi vida y estar conmigo en todo momento.

Contigo mamá, se ganan absolutamente todas las batallas; tú, eres mi fuerza.

A Pedro, mi padre. Mi niño. Porque es tu amor, el que se ha encargado de hacerme sentir que a pesar de la distancia, tu corazón y el mío han estado siempre cerca, siempre juntos.

A Renato, mi eterno amor que ahora es una estrella y brilla desde lo alto del cielo.

AGRADECIMIENTO

A Jesucristo, por sujetar mi mano con amor, por caminar conmigo, por ser mi fortaleza en momentos de angustia y por derramar bendiciones sobre toda mi familia.

Quiero expresar mi especial agradecimiento a la Universidad Alas Peruanas, sus docentes y asesores por los conocimientos adquiridos, los mismos que permitieron la realización de ésta tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción del Problema	11
1.2 Formulación del Problema	12
1.3 Justificación e Importancia de la Investigación	12
1.4 Alcances y Limitaciones	14
1.5 Objetivos de la Investigación	15
1.6 Hipótesis	15
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes afines de la Investigación	17
2.2 Bases teóricas sobre relaciones laborales	21
2.3 Base teórica sobre desempeño	33
2.4 Marco conceptual	56
2.5 Gobierno Regional Tacna	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	
3.1 Tipo y diseño de la investigación	63
3.2 Población y muestra	63
3.3 Variables e indicadores	64
3.4 Instrumento y fuentes de la recolección de datos	66
3.5 Procesamiento y Técnicas de análisis de datos	67

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 Escala de valorización y confiabilidad de instrumentos	68
4.2 Resultados sobre relaciones laborales.....	71
4.3 Resultados sobre desempeño	90
4.4 Contraste de Hipótesis	106
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Operaciones de las variables	66
Tabla N° 02 Alpha de Cronbach: Relaciones laborales	68
Tabla N° 03 Alpha de Cronbach: Desempeño	69
Tabla N° 04 Relaciones laborales: Relación ítem –indicador.....	69
Tabla N° 05 Desempeño relación ítem – indicador	69
Tabla N° 06 Escala de valoración: relaciones laborales	70
Tabla N° 07 Escala de valoración: desempeño	70
Tabla N° 08 Conocimiento personal.....	71
Tabla N° 09 Trabajo en equipo	74
Tabla N° 10 Interacción.....	77
Tabla N° 11 Serenidad e imparcialidad.....	80
Tabla N° 12 Diplomacia en los desacuerdos	83
Tabla N° 13 Relaciones laborales.....	86
Tabla N° 14 Perspectiva	90
Tabla N° 15 Equidad	93
Tabla N° 16 Fortaleza	96
Tabla N° 17 Equilibrio	99
Tabla N° 18 Desempeño.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Ciclo de la mejora de las relaciones laborales.....	13
Gráfico N° 02 comportamiento del grupo de trabajo	39
Gráfico N° 03 Evaluación en 360°	51
Gráfico N° 04 Conocimiento de personal	72
Gráfico N° 05 Trabajo en equipo.....	75
Gráfico N° 06 Interacción	78
Gráfico N° 07 Serenidad e imparcialidad	81
Gráfico N° 08 Diplomacia en los desacuerdos	84
Gráfico N° 09 Relaciones laborales	87
Gráfico N° 10 Relaciones laborales (por indicador)	88
Gráfico N° 11 Perspectiva.....	91
Gráfico N° 12 Equidad	94
Gráfico N° 13 Fortaleza.....	97
Gráfico N° 14 Equilibrio.....	100
Gráfico N° 15 Desempeño (por área).....	103
Gráfico N° 16 Desempeño (por indicador)	104

RESUMEN

El presente estudio determinar la influencia de las relaciones laborales en el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna, año 2014. El estudio partió de la hipótesis que las relaciones laborales influyen significativamente en el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna. El estudio es no experimental y de corte transversal. Para el trabajo de campo, se tomó una población 317 plazas y una muestra de 87 funcionarios públicos del Gobierno Regional de Tacna a quienes se le aplicó los instrumentos de recolección de datos, el cual fue validado por juicio de expertos y además, se aplicó la prueba de confiabilidad del instrumento con el método de consistencia Alfa de Cronbach. Como conclusión general del estudio se encuentra que existe evidencia estadística de la influencia significativa de las relaciones labores sobre el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna, debido al Trabajo en equipo, interacción, imparcialidad y diplomacia.

Palabras Clave: Desempeño, comportamiento, evaluación.

ABSTRACT

This study determined the influence of labor relations in the performance of staff of the Regional Government of Tacna, 2014. The study hypothesized that labor relations significantly influence the performance of staff of the Regional Government of Tacna. The study is not experimental and cross-sectional. For the fieldwork, a population it took 317 seats and a sample of 87 public officials of the Regional Government of Tacna who was applied instruments for data collection, which was validated by expert judgment and applied the instrument reliability test method consistency with Cronbach's alpha. As a general conclusion of the study is that, there is statistical evidence of significant influence of labor relations on the performance of staff of the Regional Government of Tacna, due to teamwork, interaction, impartiality and diplomacy.

Keywords: Performance, behavior, evaluat

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el determinar la influencia de las relaciones laborales sobre el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2014.

Cuando las relaciones laborales se ejercen en forma hostil y opresiva, el trabajador no es eficiente y debiera ser empleado de acuerdo con sus habilidades y capacidades laborales. En base a la experiencia laboral y a la conversación con algunos funcionarios del Gobierno Regional de Tacna, actualmente se han presentado casos de malas relaciones y los problemas con compañeros de trabajo, generando la existencia de un ambiente laboral un poco desagradable en algunas áreas.

En el capítulo I se desarrolló el problema a investigar, el objetivo general y los específicos, la justificación e importancia de lo analizado, y la determinación de las hipótesis a contrastar. El capítulo II, implicó el marco teórico sobre las variables de análisis: Relaciones laborales y el desempeño.

El capítulo III abarcó el marco metodológico de la investigación, que implica el tipo y diseño de la investigación, las variables y sus indicadores, la población y la muestra analizada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

Por último, el capítulo IV implicó el análisis e interpretación de los resultados encontrados; a través de tablas y gráficos que permiten analizar el comportamiento de cada indicador; se hizo el contraste de las

hipótesis definidas, terminando con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Misión, Visión y el rol estratégico del Gobierno Regional de Tacna se define como establecer los mecanismos para promover el desarrollo socioeconómico de la Región, además del que señala la ley orgánica de gobiernos regionales, de organizar y conducir la gestión pública Regional de acuerdo a sus competencias, en el marco de la política nacional y sectorial, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la Región.

Pero que sucede cuando esto no se cumple considerando que la empresa pública requiere cumplir sus objetivos institucionales cuando para tal fin se asigna el presupuesto correspondiente. El resultado es claro, no se cumplen actividades, procesos, procedimientos, objetivos y metas; por lo tanto el Gobierno Regional no cumple con las obras para la Región lo cual se traduce en atraso y en no ejecución presupuestaria.

Esto ha sucedido durante al menos los 03 últimos periodos en el Gobierno Regional de Tacna y de hace necesaria una revisión del clima laboral que genere valor en la empresa y a través se traduzca en decisiones concretas evaluando de manera permanente la gestión del talento humano.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la influencia de las relaciones laborales en el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2014?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son las características de las relaciones laborales existentes en el Gobierno Regional de Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal del Gobierno Regional de Tacna?
- c) ¿Cuál es la relación entre los indicadores de las relaciones laborales y los indicadores del desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

Las organizaciones son redes dinámicas de relaciones. Los diálogos representan el alma de toda organización y definen su forma de ser. Si la comunicación es, entonces, el elemento constitutivo de toda organización ¿Por qué no procurar que sea la mejor posible? De esa manera, las relaciones institucionales serán satisfactorias y la organización será más efectiva en el cumplimiento de sus objetivos y tareas.

La única forma de lograr altos rendimientos en la empresa es conseguir una conexión positiva entre sus integrantes. Por tal motivo, dentro de una organización, es fundamental que las personas vean a las otras como seres humanos con vida privada dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente adecuado de trabajo (para lo cual se debería seguir el siguiente proceso plasmado en la gráfico n° 01).

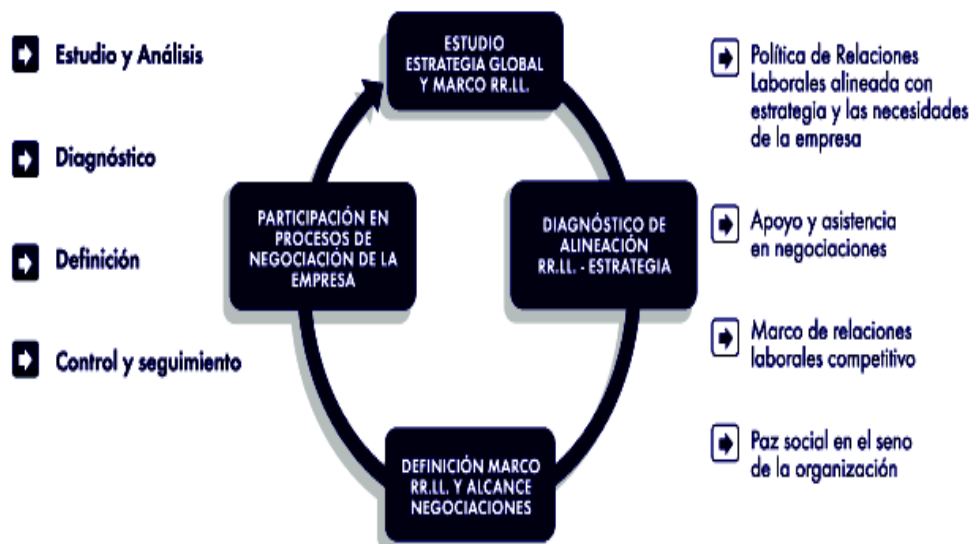


Gráfico N° 01: CICLO DE LA MEJORA DE LAS RELACIONES LABORALES

Fuente: Patricio F. (2001) "Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concertación empresarial". Editorial Lom. Chile.

Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente, puesto que el trabajo se hará satisfactoriamente, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia. Además se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto serán conscientes de que trabajan, no para una

empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos, y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

De ahí la importancia del presente trabajo de investigación, puesto que se pretende analizar la influencia de las relaciones laborales sobre el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna, con la finalidad de proponer alternativas de mejoras tendientes a fortalecer su trabajo de gestión y mejorar el clima institucional.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se justifica puesto que pretende abarcar los siguientes aspectos, que se resumen en:

- **Relevancia científico – social;** porque se analizó exhaustivamente las características de las relaciones laborales que tiendan a mejorar el desempeño y rendimiento del personal.
- **Relevancia académica;** porque los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.
- **Relevancia práctico – institucional;** porque el trabajo de investigación permitió valorar al personal de la entidad, la importancia de contar con un adecuado nivel de interacción laboral.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del presente trabajo de investigación abarcó al personal administrativo y funcionarios del Gobierno Regional de Tacna. Las limitaciones de la investigación son afines principalmente con el contar

con poca bibliografía actualizada afín a la investigación, y que el trabajo de campo abarcó más del tiempo esperado.

1.5 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICO

1.5.1 Objetivo general

- a) Determinar la influencia de las relaciones laborales en el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2014.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Determinar las características de las relaciones laborales existentes en el Gobierno Regional de Tacna.
- b) Determinar el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal del Gobierno Regional de Tacna.
- c) Determinar la relación entre los indicadores de las relaciones laborales y los indicadores del desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general

- a) Existe una influencia significativa de las relaciones laborales en el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna.

1.6.2 Hipótesis específicas

- a)** Las relaciones laborales que caracterizan al Gobierno Regional de Tacna son inadecuadas.

- b)** El nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal del Gobierno Regional de Tacna es regular.

- c)** Existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las relaciones laborales y los indicadores del desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES AFINES A LA INVESTIGACIÓN

En base a la revisión efectuada, se ha detectado la siguiente bibliografía afín, tales como:

- a) Palma, S. (1998). Investigó la ***“Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias”***, cuya casa de estudio fue la Universidad Ricardo Palma. El presente trabajo estudia la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo en el enfoque de David Mc Clelland y Litiwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas.

Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

b) García, M. (2009) desarrollaron una investigación denominada ***“Satisfacción laboral del personal de salud”*** cuyas conclusiones fueron: El nivel de satisfacción como indicador de calidad laboral requiere intervenciones para impulsar el desarrollo organizacional con impacto en la atención al usuario. Considerando que los prestadores de servicios de salud se encuentran algo y bastante satisfechos, inclinándose la balanza hacia la satisfacción intrínseca, es recomendable la implementación de estrategias que refuercen la formación de valores intrínsecos, como es la autoestima, respeto, confianza, identidad con la institución, autoconocimiento y reforzamiento del auto concepto.

La psicología laboral puede ser una buena opción considerando que gran parte de la vida de un individuo se desarrolla dentro de una organización en la que se mezclan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Espacio donde los responsables de la organización tienen como propósito canalizar y orientar los comportamientos de los individuos, utilizando diversas estrategias psicológicas que pueden ser de tipo cognitivo-conductual, programación neurolingüística, psicología gestalt, etc. Con dichas estrategias es posible desarrollar en los trabajadores motivación intrínseca en sus labores, lo que conduce a desplegar mayor esfuerzo en sus actividades, sin descuidar a la vez la motivación extrínseca ya que son factores que si no son satisfechos producen efectos negativos en el trabajo.

Finalmente se sugiere explorar el trabajo del personal del servicio de nutrición y dietética dado que es el personal que en general se encuentra más satisfecho, con el objeto de identificar específicamente factores que pudieran estar influyendo en su conducta, y retomar éstos para analizarlos en el personal que se encuentra menos satisfecho o insatisfecho a fin de estructurar

estrategias para promover mayor satisfacción en el personal de salud.

c) Huamaní, L. (2008) efectuó una investigación denominada **“Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral”** cuyas conclusiones fueron:

✓ **Sobre motivación:**

- Al enfocar el tema de motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.
- Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas.
- Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un

ambiente de trabajo positivo.

- La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la auto motivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

✓ **Sobre desempeño:**

- La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.
- Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.
- Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser

factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

- Así mismo, los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

2.2 BASE TEÓRICA SOBRE RELACIONES LABORALES

2.2.1 Introducción

Para una organización, las relaciones laborales, (compuestas por interacción es entre trabajadores y empleadores) son esenciales para definir la calidad del trabajo en sí y la calidad de una sociedad, esto debido, a que cuando se habla de “relaciones laborales” no tan solo se afecta la relación binomial que existen entre los empleadores y trabajadores, sino también a todo el entorno cercano e inclusive lejano

que rodea a ambas partes, afectando tal vez la posibilidad de desarrollo que estas podrían llegar a tener.

Ahora bien, dentro de las relaciones laborales, debemos denotar que existen dos dimensiones fundamentales: Una dimensión de cooperación, que se caracteriza por reconocer la legitimidad de intereses en conflicto y a menudo en contraposición, para que puedan y deban ser conciliados en pro de objetivos y metas de la organización, lo que no significa que siempre una de las partes deba ceder espacios, derechos adquiridos o aspiraciones por el bien de la empresa, sino que en toda circunstancia el bienestar de la empresa debe involucrar en forma directa el bien de quienes la constituyen: empresarios y trabajadores; y una dimensión de conflicto que representa la contraposición de dichos intereses (Pérez, A. 1994). Aun cuando el peso relativo de ambas dimensiones varía de un sistema a otro, siempre ambos están presentes de una u otra forma y de no reconocerse la coexistencia de estas dos dimensiones en un sistema de relaciones laborales, se estaría imposibilitando una comprensión integral de estas (Herrera, B. 1993).

Dentro de las relaciones laborales existen tres actores sociales: Trabajadores, empresarios y el Estado, representando cada uno diferentes puntos de vista respecto a la calidad de las relaciones laborales. De esta manera, desde el punto de vista de los trabajadores, la mejora de la calidad en las relaciones laborales estaría vinculada a aquellos factores que redundan en un aumento sostenido de su bienestar. Desde la perspectiva del Estado, la calidad de las relaciones laborales estaría más vinculada a los aspectos distributivos, esto es, a la reducción de la pobreza y la desigualdad social, que se presentan como requisitos básicos para alcanzar la estabilidad y reducir así, el riesgo país. Y la postura que tienen los empresarios con respecto a la calidad de las relaciones laborales está vinculada estrechamente a la necesidad de ser

competitivo, tanto en el mercado nacional como en el internacional, lo que exige niveles de productividad altos y con un crecimiento semejante o superior al de las empresas competidoras.

En un sentido teórico, las relaciones laborales incluyen diversas dimensiones importantes para el mundo del trabajo, como por ejemplo: Remuneración e incentivos, tipos de contratos, jornadas de trabajo, previsión, retribución a la productividad, la capacitación de la fuerza de trabajo, conflicto laboral, las condiciones de higiene, salud y medioambiente laboral, las medidas de bienestar, negociación colectiva, así como también, los comportamientos del actor sindical y empresarial.

2.2.2 Importancia del diagnóstico del clima organizacional

La siguiente relación precisa algunos de los resultados que se pueden esperar cuando se evalúa las características del clima organizacional de una empresa, con la finalidad de implementar mejoras:

a) Retroalimentación: Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. (Alfaro, R. 2012)

b) Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, otros; cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a

determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio.

c) Incremento en la interacción y la comunicación: La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

d) Confrontación: El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos inter grupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

e) Educación: Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: Logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera. (Alfaro, R. 2012)

f) Participación: Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

g) Responsabilidad creciente: Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. (Alfaro, R. 2012)

h) Energía y optimismo crecientes: Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autos dirigidos, otros.

2.2.3 Definición de relaciones laborales

Las relaciones laborales se definen como ***“El vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Las relaciones laborales son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel***

que ofrece el capital o los medios de producción para que la primer persona realice la tarea”. (Arias, F. 2001)

Una de las características más distintivas de las relaciones laborales es que suelen ser desequilibradas en el sentido de que siempre en ellas hay alguien que tiene el poder de comenzarlas o terminarlas según su conveniencia, y esa persona es la que contrata al empleado o que le brinda los medios de producción para que pueda trabajar. En muchos casos, las relaciones laborales se vuelven problemáticas cuando el empleador utiliza ese poder a su favor de manera exagerada para llevar a cabo prácticas de maltrato o abuso laboral.

Las relaciones laborales cuentan con varios elementos que las organizan de manera universal. Por un lado, uno de los elementos más importantes de cualquier relación laboral es el salario o el pago que la persona recibirá por su trabajo. El monto del salario puede estar impuesto universalmente (por ejemplo, para una actividad específica se sabe que el mínimo acordado debe ser de tanto dinero) o puede variar dependiendo de circunstancias específicas.

2.2.4 Características de las relaciones laborales

Según Chiavenato, I. (1996) para impulsar una adecuada relación laboral al interior de las organizaciones, se debe priorizar los siguientes aspectos:

- a) La necesidad de encontrar el equilibrio entre la vida personal y laboral:** Un trabajador que es capaz de conciliar su vida familiar con la laboral es un trabajador contento, y por lo tanto rendirá mucho mejor en su puesto. Por lo tanto, un empleado que quiera ser rentable en su empresa deberá ser capaz de desarrollar su labor profesional sin que ello perjudique su vida familiar.

- b) El trabajo en equipo:** Un buen trabajador debe ser capaz de llevarse bien con sus compañeros y trabajar bien en equipo. Las relaciones laborales no tienen por qué desembocar en amistad, pero sí deben ser cordiales y respetuosas, de lo contrario el desempeño de la profesión se haría insostenible. Por otra parte, ha de ser solidario con sus compañeros. Ello repercutirá en un mejor ambiente de trabajo, lo que sin duda beneficiará a la empresa.
- c) Iniciativa propia y responsabilidad:** Estos dos rasgos caracterizan a un buen empleado, que no espera a que sus superiores le encarguen temas o proyectos, es él mismo quien los propone. Es, a su vez, una persona organizada y responsable a la que no hace falta que le recuerden sus responsabilidades, ya que sabe en todo momento en qué estado están tus proyectos.
- d) Interés por ampliar sus conocimientos:** Querer seguir aprendiendo y formándose es una actitud positiva ante la vida y ante el trabajo que también caracteriza a un buen trabajador. En este sentido, el empleado debería aprovechar todas las oportunidades que le brinde su empresa o tomar riendas en el asunto y continuar con su formación por cuenta propia apuntándose a cursillos, comprando libros, etc.
- e) El compromiso con la empresa:** Hace falta estar comprometido con la empresa en la que se trabaja para ser un buen empleado y estar considerado como tal por los superiores. Este compromiso pasa por considerar que el fin último de la actividad laboral no es sólo cobrar un sueldo a finales de mes, sino también contribuir al correcto devenir de la compañía.
- f) Cumplir con la función encomendada:** Se trata de una las labores más básicas y al mismo tiempo más importantes de todo

buen trabajador: hacer su trabajo, y no basta con hacerlo sin más, hay que hacerlo bien. De nada sirve ser el empleado más emprendedor de todos o el mejor compañero de la oficina si luego se deja el trabajo sin hacer. Cumplir con la tarea encomendada debe ser el primero objetivo de todo buen asalariado.

g) No entrar en el juego del poder: Orientar la actividad laboral únicamente a ascender posiciones dentro de la empresa es un error. El buen trabajador debe desempeñar su función porque es su responsabilidad, con la motivación de hacer un buen trabajo que contribuya al buen progreso de su compañía. Esto no significa que un empleado no pueda tener la ambición de ser ascendido algún día, pero lo que no hay que hacer es trabajar únicamente para ello.

h) Ser uno mismo: No hay por qué obedecer ciegamente las órdenes que viene desde arriba. Si no se está de acuerdo con algo se puede decir, no hay por qué callárselo. No se trata de plantar cara a los superiores, sino de perder el miedo a decir lo que se piensa, que, por otra parte, si se dice de una forma correcta y educada, puede incluso servir para desarrollar nuevos proyectos.

Es muy importante formar un buen equipo de trabajo, cuando se trata de gestionar un correcto compromiso con las personas. La gente está dispuesta a trabajar junta, cuando la atmósfera donde se desenvuelven los anima a compartir momentos agradables. Para muchas empresas esto es absolutamente necesario para que el negocio sea productivo.

2.2.5 Dimensiones insertas en las relaciones laborales

Se destacan las siguientes dimensiones:

- a) Suministro de trabajadores:** Es la relación triangular de actores laborales, por medio de la cual el abastecimiento de trabajadores para una empresa se efectúa a través de la acción de otra empresa, situación que encuentra su fundamento en el marco de la flexibilización del mercado del trabajo. Por tanto, el suministro de trabajadores es una relación entre un trabajador, un usuario de su trabajo y un proveedor de dicho trabajador.
- b) Trabajo de temporada:** Constituye una forma de empleo derivada de modernización productiva de la agricultura y que consiste en la contratación de personal para la realización de tareas específicas en ciertos períodos del año, y, por un tiempo determinado.
- c) Jornadas de trabajo:** Es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al contrato suscrito y tiempos durante los cuales permanece a disposición del empleador.
- d) Higiene y seguridad laboral:** La higiene es el conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores (Chiavenato, I. 1996); y la seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas a utilizar para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.
- e) Condiciones sanitarias y ambiente físico:** Ambiente físico se entiende como el espacio material donde se realiza el trabajo y su alcance engloba diferentes aspectos de índole físico como

iluminación, calefacción, temperatura ambiente, implementos de seguridad, baños y servicios higiénicos y comedores, etc. (López A. 2005)

f) Sindicatos: Son organizaciones constituidas por trabajadores del sector privado, y de las empresas del Estado, que se rigen por las normas del Código del Trabajo, y cuya finalidad es asumir la legítima defensa y promoción de los intereses económicos y sociales de sus asociados, derechos que están consagrados en la Constitución Política del Estado.

g) Conflictos en la empresa: Desacuerdos entre individuos o grupos dentro de la organización, debido a diferencias de objetivos y/o la falta de comprensión de éstos respecto de su aplicación (López, 2005).

h) Negociación colectiva: Es el procedimiento a través del cual, uno o más empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales o con trabajadores que se unen para tal efecto, o con unos y otros, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado, y que de esta manera, constituye un instrumento por medio del cual se discuten las condiciones de trabajo y de remuneración, es decir, es uno de los instrumentos que dan contenido concreto al acuerdo colectivo y que permite fomentar relaciones de trabajo autónomas. En este sentido, la negociación colectiva puede promover la participación directa de los actores involucrados y contribuir a asegurar un estilo de relación de trabajo con grados crecientes de equidad, lo que se inscribe en los objetivos más generales de la estrategia económica y social del país (Dinamarca, B. 2004).

- i) Remuneraciones y otros incentivos:** La remuneración, entendiéndose ésta como el paquete de recompensas cuantificables que una persona recibe por su trabajo, el que está constituido por remuneración básica, incentivos salariales y beneficios (Chiavenato, I. 1996).

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones; además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo; constituyendo todo mediadores de la relación con el cliente y por lo tanto facilitan es su expresión la calidad de servicio.

2.2.6 Teorías relacionadas con las relaciones laborales

El enfoque clásico de la organización del trabajo se basa en tres teorías: *La Teoría de la Organización Científica de Taylor*, *El Modelo de Burocracia de Weber* y *El Concepto de Administración de Fayol*.

- a) Teoría de la organización científica de Taylor:** Para él la mejor forma de ejecutar una tarea era dividirla en elementos básicos. Cada elemento sería tan simple que cualquier trabajador con un mínimo de capacitación podría realizarlo en un tiempo mínimo. Las cadenas de montaje, la ultra especialización de las tareas y los salarios por trabajo a destajo han evolucionado a partir de este enfoque.

- b) El modelo burocrático de Weber:** Trae la jerarquía, las líneas de autoridad y la sistematización de comportamientos. El trabajo debe hacerse de forma rutinaria, impersonal, en un marco rígido y con un

conjunto de reglas o directrices, por lo que nada debe dejarse a la improvisación o a la creatividad de los individuos.

c) Teoría de administración de empresas de Fayol: Esta teoría aporta las cuatro funciones clásicas de un administrador competente: Planificación, organización, dirección y control. De esta teoría también se mantiene la noción de unidad de mando, por lo cual un subordinado debe recibir las órdenes de un único supervisor, la distinción de autoridad de línea (ejecutiva) y asesora, la noción de alcance de control que determina el número de empleados que puede supervisar con eficiencia un gerente, y el principio de especialización de funciones, basado en el agrupamiento de actividades similares en el mismo departamento. Por otra parte, se encuentra la **Teoría del Comportamiento**, la cual ofrece teorías sobre las necesidades humanas. La Escuela de las Relaciones Humanas promovida por Elton Mayo, propone que unas relaciones humanas mejores llevan a unos resultados mejores.

d) Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo: Esta teoría revela algunos datos inesperados (en los años de su investigación) sobre las relaciones humanas. *Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:*

- La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.

- Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.
- Los trabajadores responden más a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.
- Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización. (Koontzy, W.1999)

e) Teoría de los factores de Herzberg: Considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

- Factores motivadores son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:
- Factores de higiene, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo: Las condiciones de trabajo, la remuneración, las relaciones humanas, la política de la empresa.

Es importante mencionar que cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción.

2.3 BASE TEÓRICA SOBRE EL DESEMPEÑO

2.3.1 Definición de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacionales una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas como la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras. El estudio de Trejo, S. (1999) indica que el comportamiento organizacional considera variables dependientes e independientes; en el caso de las variables dependientes se destacan las siguientes:

- **Productividad:** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas, porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.
- **Rotación:** Es baja cuando el personal siente que sus expectativas se cumplen al laborar en una organización.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **Variable a nivel de sistemas de organización:** Los individuos y los grupos conformarán la entidad, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Davis K. y Newstrom J. (1999) indican que ***“Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”***.

Robbins, S. (1999) lo define como ***“El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”***.

El comportamiento organizacional es un ámbito de estudio en el que se indaga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en

la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia.

2.3.2 Definición de comportamiento grupal

Robbins, S. (2005) indica que el comportamiento grupal implica ***“Una situación asociativa con fines comunes determinados, que al momento de realizar ese fin unen capacidades y aptitudes para su consecución”***. Establece además una clasificación; siendo esta la siguiente:

- **Grupos formales:** Son aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas; los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados y dirigidos hacia las metas organizacionales. Se subdividen en: **Grupos de mando** que se determina por el organigrama de la organización, compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado; y **Grupos de tarea** que están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral detenida.
- **Grupos informales:** Son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización; son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social. Se subdivide en: **Grupos de interés** que implica la formación de una unión para favorecer su interés común, por ejemplo que empleados se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan; y **Grupos de amistad** se generan debido a que los

miembros individuales tienen una o más características en común, por ejemplo las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica.

El comportamiento grupal según Robbins, S. (2005) implica una serie de características que son necesarias para que su conformación tienda al logro de sus objetivos establecidos, tales como:

- a) Las normas grupales:** El comportamiento grupal tiene la necesidad de regularse a través de reglas o normas que permitan que dicho comportamiento sea el óptimo para el fin deseado. Reglas que aunque pareciesen de poca importancia, en conjunto instituyen entre los miembros, un patrón de conducta estandarizado que se traduce en el método de procedimiento del comportamiento grupal. Reglas como: horario, no llamadas en horas de trabajo, no permiso, etc., atraen la concentración objetiva y subjetiva del grupo hacia la meta deseada, ello conjuntamente con la motivación y recompensa por el trabajo realizado.

- b) El pensamiento grupal:** Describe situaciones en las cuales las presiones de grupo hacia la conformidad desalientan a los integrantes de la inusual apreciación crítica, la minoría o las posiciones impopulares. El pensamiento de grupo es una enfermedad que ataca a muchos grupos y que puede obstaculizar drásticamente su desempeño. La identificación de los miembros del grupo con la responsabilidad de la ejecución de la meta, es uno de los factores que necesariamente debe cumplirse.

- c) Eficacia y eficiencia:** El grado de eficiencia de los grupos depende de los criterios que use para definir ésta. En cuanto a la precisión,

las decisiones en grupo tienden a ser las más acertadas. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. Sin embargo, si la eficacia de la decisión se define en términos de velocidad, los individuos son superiores. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia significa el grado de aceptación de la solución final, la aceptación está del grado del grupo otra vez.

Pero la eficacia no puede ser considerada sin evaluar también la eficiencia. En términos de esta última, los grupos casi siempre quedan en segundo lugar en la toma de decisiones con respecto al decisor individual. Decidir si se usan grupos o no, entonces, debería determinarse con la evaluación de si los incrementos en la eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

d) Toma de decisiones: Generalmente la toma de decisiones grupales implica una labor ardua, pues diversos criterios e ideas se mezclan; pero difícilmente se homogenizan y es entonces cuando la razón encuentra camino a través de la dirección del grupo; en su defecto, en la mayoría; aunque esto de pie a que exista discordia entre los miembros. Sin embargo, “dos cabezas piensan mejor que una”; es decir, las decisiones de grupo reflejan la norma dominante de la toma de decisiones que se desarrolla durante la división del grupo.

El comportamiento del equipo de trabajo incluye variables como la habilidad de los miembros y el tamaño de grupo, el nivel de conflicto y las presiones internas sobre los integrantes para conformar las normas de grupo. Los grupos de trabajo no existen en aislamiento. Son parte de una

organización. Los componentes que determinan la satisfacción y desempeño del grupo son (donde se determina que las condiciones externas que influyen en el grupo afectan su desempeño y satisfacción – ver la grafico n° 02):

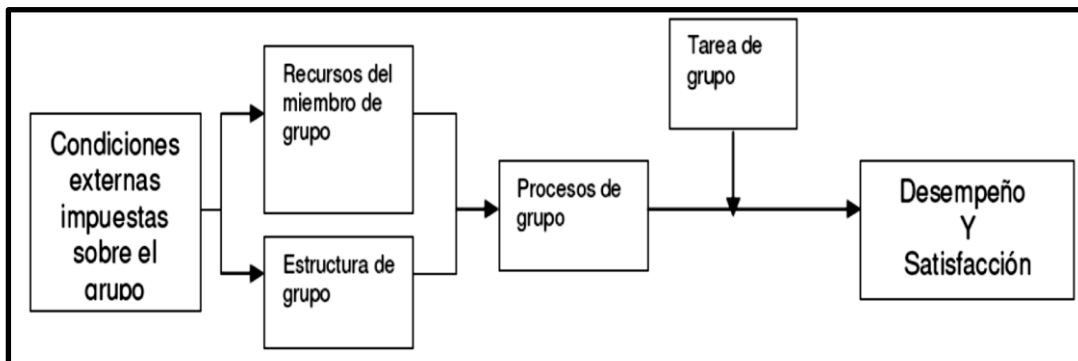


Gráfico N° 02 COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO

FUENTE: Elaboración Propia

- **Las condiciones externas impuestas sobre el grupo:** Para tratar este tema debemos comprender que los grupos son un subconjunto de un sistema de organización más grande que cuenta con: Estrategia de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura organizacional y el ambiente físico.
- **Recursos de los miembros del grupo:** El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como: Habilidades y características de la personalidad.
- **Estructura de grupo:** Las organizaciones tienen una estructura que da forma al comportamiento individual y hace posible explicar el desempeño en grupo. Liderazgo formal, papeles, normas, estatus, tamaño, composición y cohesión.

- **Procesos de grupo:** Otro componente del comportamiento de grupo es el proceso que está dentro de los grupos. En los grupos el comportamiento de cada integrante no es visible claramente, es por ello que existe una tendencia de los individuos de disminuir sus esfuerzos.
- **Tareas de grupo:** El desempeño y la satisfacción del integrante del grupo también dependen de las tareas que el grupo esté realizando, su complejidad y su interdependencia.
- **Toma de decisiones en grupo:** La toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

2.3.3 Definición de desempeño

La Real Academia Española establece que desempeño es **actuar, trabajar, dedicarse a una actividad**. El rendimiento organizacional es **la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados**. También el rendimiento organizacional es **simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos**.

Robbins, S. (2004) conceptualiza al desempeño laboral como **“El grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados”**.

Fernández, M. (2007) precisa que el desempeño laboral son **“Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su**

nivel de contribución a la empresa”. Considera por tanto, que el rendimiento laboral hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

Stoner, A. (1994) afirma que es **“La manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”**.

Para el presente trabajo de investigación, se ha considerado que el trabajador logre autoevaluar su desempeño laboral, centrado en 04 dimensiones: **Perspectiva (si logre desarrollar las tareas encargadas basándose en el alineamiento estratégico institucional), equidad (que implica el caracterizarse por un compartimiento justo y objetivo), fortaleza (si se cuenta con la inteligencia emocional para afrontar los momentos difíciles dentro de la entidad), y equilibrio (si la labor desempeñada se basa en la disciplina y responsabilidad)**.

2.3.4 Factores de motivación y su relación con el desempeño

Se destacan los siguientes:

- a) Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas, ello implica analizar el sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en una organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En las teorías de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también

difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. Rodríguez J. (2001) manifiesta que ***“En el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo”***. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, tales como: El monto de pago, promociones, autonomía, establecimiento de metas, participación en la toma de decisiones, otros.

- b)** Se debe mencionar también al dinero (salario) que es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Al dinero se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero

en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz, H. (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación; además recomiendan que ***“Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa”***.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies.

Muchas entidades llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

- c) Debe considerarse también como factor de motivación la capacitación del personal, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento implica la

transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: Esto se logra cuando el beneficio es para ambos; es decir, empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

- d)** Se considera también que aumenta la motivación el alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo

mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

- e) También el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

Hay un interés entre los Administradores, los empleados, y el gobierno en mejorar la calidad de vida en el trabajo. Esto se refiere a la participación en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de los objetivos individuales y generales, con la finalidad de incrementar el desempeño.

2.3.5 Factores que influyen en el desempeño

Según Quinteros, N. (2008) las organizaciones deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales destacan: La satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- a) **Satisfacción del trabajo:** Davis K. y Newstrom J. (1999) plantean que ***“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”***; la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: Equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es

un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento.

b) Autoestima: Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades; es un factor determinante para superar trastornos depresivos.

c) Trabajo en equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d) Capacitación del trabajador: Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. El objetivo de los programas de capacitación es

proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad.

2.3.6 Definición de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño; a continuación se destacan los siguientes:

- Byars, R. (1996) indican que la evaluación del desempeño ***“Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”***.

- Chiavenato (1995) la define como ***“Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”***.
- Harper L. (1992) plantean que es ***“Una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”***.

Puchol, A. (2003) describe la evaluación del desempeño como ***“Un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios”***. Según este autor, la evaluación se produce de forma vertical, cada persona es evaluada por su jefe inmediato y éste, a su vez, es evaluado por un jefe de un nivel superior. De esta forma, el máximo responsable (gerente) sería sólo evaluador y en el nivel más bajo, las personas serían evaluadas pero no serían evaluadores.

Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar cuan productivo es un empleado y en cuales áreas podría mejorar.

2.3.7 Evaluación del desempeño

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas, por ejemplo, sirve para diseñar un plan de formación ajustado a las

necesidades reales de los trabajadores. La evaluación del desempeño sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación.
- Detectar las necesidades y planificar la formación.
- La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto.
- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.

a) Utilidad para la organización: La evaluación del desempeño le sirve a la organización para:

- Involucrar a las personas con los resultados, haciéndoles ver cómo afecta su rendimiento a los resultados de la organización y las consecuencias que tiene el logro o no de esos objetivos.
- Informar a las personas de cómo lo están haciendo.
- Reforzar comportamientos adecuados.
- Informar a los trabajadores de las expectativas que tiene la organización con respecto a su rendimiento.
- Identificar las causas del bajo rendimiento.
- Mejorar la comunicación entre responsables y trabajadores.

- Establecer compromisos de mejora.
- Construir un estilo de gestión que haga prevalecer los valores de la organización.

b) Utilidad para los trabajadores: La evaluación del desempeño les sirve a los trabajadores para:

- Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.
- Identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Obtener ayuda en el proceso de mejora.
- Mejorar la comunicación con su responsable inmediato.
- Obtener reconocimiento por sus esfuerzos.

En términos concretos, el principal desafío es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

2.3.8 Evaluación en 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. (Delgado, D. 2000)

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

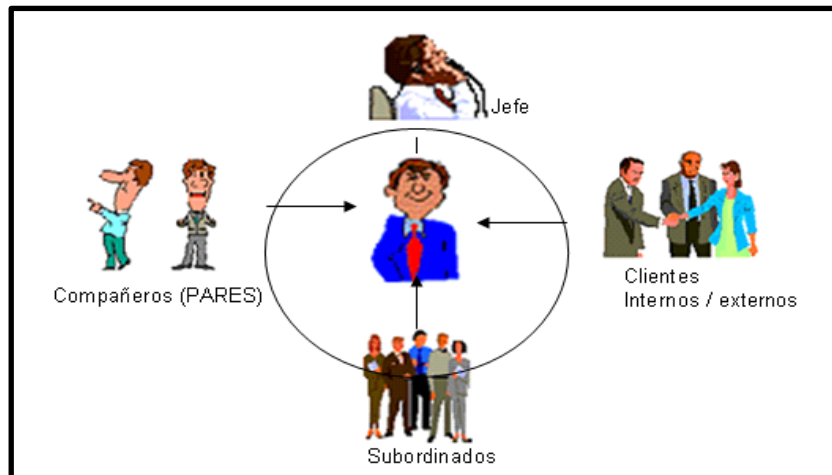


Gráfico Nº 03 Evaluación en 360°
Fuente: Delgado, D. (2000)

Siendo sus objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360° son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal.

- Medir las competencias (conductas).
- Diseñar programas de desarrollo.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360° dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Se destacan las siguientes ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Se precisan las siguientes desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”.
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Es importante aclarar que el proceso no concluye cuando se presentan los resultados. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Después, reflexionar para posteriormente plantarse acciones concretas para mejorar. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

2.3.9 Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato, I. (1996), refiere que ***“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”***. Se destacan los siguientes aspectos:

A. Beneficios para el individuo:

- a) Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

- b) Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- c) Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- d) Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- e) Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- f) Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

Promueve el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

B. Beneficios para el jefe:

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- c) Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

C. Beneficios para la empresa:

- a) Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- b) Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- c) Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- d) Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Por tanto, los beneficios o ventajas de evaluar el desempeño laboral, son los siguientes:

- **Mejora el desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- **Políticas de compensación:** Permite determinar los incrementos basándose en el mérito, el cual se determina a través de las evaluaciones de desempeño.
- **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar presencia de un potencial no aprovechado.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Se mencionan a continuación algunas definiciones relevantes para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación:

- a) Liderazgo:** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

- b) Clima laboral:** Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.
- c) Satisfacción global:** Un juicio global, percepción, o actitud relacionada con la superioridad del servicio.
- d) Calidad del servicio:** Ir al encuentro de o exceder las expectativas de los clientes.
- e) Motivación:** Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.
- f) Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en alguna área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.
- g) Organización:** Son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

h) Clima organizacional: El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

2.5 GOBIERNO REGIONAL DE TACNA

MISIÓN

Organización orientada a la prestación de servicios públicos y a la ejecución de infraestructura social y económica impulsando el desarrollo armónico, sostenido y sustentable de la Región Tacna con la finalidad de mejorar las condiciones de calidad de vida de la población.

VISIÓN

Gobierno Regional tendiente al desarrollo sostenible y calidad de vida, atractivos para la Inversión, promoviendo la transformación de flujos económicos e impulsando los servicios, el turismo y la exportación.

ROL ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN

Establecer los mecanismos para promover el desarrollo socioeconómico de la Región, además del que señala la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, de organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias, en el marco de la política nacional y sectorial, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la Región.

PRIORIDADES

Reorientar la vocación productiva en las áreas de mayor competitividad regional a través de actividades y proyectos de inversión debidamente priorizados.

Ejecutar proyectos de interconexión transversal, para fortalecer la generación de actividades tendientes al desarrollo de la región.

El desarrollo de las capacidades humanas y su conservación de salud nos permitirá contar con un recurso humano acorde con las necesidades de las vocaciones productivas.

La gestión del Gobierno Regional básicamente pretende establecer una línea de acción tendiente al fortalecimiento de sus dependencias y a la coordinación entre ellas con la finalidad de establecer en el marco de la normatividad los objetivos de desarrollo establecidos en el Plan de Desarrollo Regional.

Gestión pública eficiente brindando una atención oportuna dentro de la concepción de transparencia y celeridad de una organización moderna.

Fortalecer las acciones para la implementación del proceso de descentralización contando con la participación mayoritaria de la población.

DIAGNÓSTICO DE LOS PROGRAMAS PRINCIPALES

Programa de Desarrollo Económico

En los últimos años se ha registrado una baja rentabilidad y productividad de la actividad agropecuaria, debido a muchos factores, entre ellos se tiene la aguda escasez de agua en esta

Región, por cuanto es conveniente reemplazar los actuales sistemas de riego por otros de mayor eficiencia.

La actividad pesquera artesanal presenta una insuficiente tecnología; la producción pesquera es aleatoria y estacional y más aún en los últimos años se vio afectada por fenómenos climáticos ya conocidos y se tiende actualmente a la búsqueda de nuevas técnicas para diversificar la producción.

La industria se encuentra desarticulada sin innovación tecnológica y de aprovisionamiento de insumos extra regionales; la infraestructura de soporte no es la más adecuada ni tampoco existe un atractivo para el inversionista respecto a otras regiones, no obstante se espera la reglamentación en lo que a industria se refiere en el sistema de Zofra Tacna.

La Región Tacna cuenta con interesantes atractivos turísticos los cuales deben ser tratados y fortalecidos para su conversión en productos turísticos. Nuestra condición de frontera nos favorece en la oportunidad de captar turistas de tránsito para ello se le debe ofertar en programas y paquetes turísticos que permitan superar el actual índice de pernoctabilidad, que según cifras de la Dirección de Turismo está en el orden de 1.5 al 2002.

Programa de Interconexión Vial

Durante muchos años la carretera Panamericana Sur fue la única carretera asfaltada con la que contábamos en el Departamento de Tacna luego se sumó la Costanera y otras para Distritos aledaños. El crecimiento de las ciudades y sus poblaciones incrementa la necesidad de mayor vínculo con otras áreas regionales y extra regionales para fortalecer la dinámica comercial, económica, social, etc. y alcanzar mayor integración con países limítrofes dada nuestra situación geo económica.

Programa Educativo

El crecimiento poblacional genera entre otros un déficit de aulas escolares, sumado a ello el deterioro de algunos centros educativos debido al sismo del 2001 y que a la fecha no se supera los daños ocasionados. Se estima que por motivos socio económicos, la falta de comunicación en la familia, la vida moderna hace que se agudice los problemas de deserción de los niños en la edad escolar; por otro lado los valores y niveles culturales están descendiendo en la población en general.

Programa de Salud

Con la creación de diversos programas de salud la cobertura de atención ha mejorado significativamente tanto en área geográfica como en población atendida, no obstante permanecen índices de mortalidad general los cuales han decrecido en el transcurrir de años. Los programas de capacitación como una promoción en las formas de conducta saludables de la población permitirán que al 2006 se incremente en un 20% la extensión de uso en los servicios de salud.

Programa de Desarrollo Regional

Actualmente se percibe una débil correspondencia entre el sector público, dada las actuales circunstancias de la puesta en marcha de una nueva región se torna necesario consolidar el proceso de descentralización.

La dependencia en la que hemos estado inmersos por el centralismo ha permitido una desarticulación de la inversión pública y esto nos conlleva a la duplicidad de acciones, error que debemos superar con la concertación, coordinación así como la puesta en marcha de talleres participativos.

La puesta en marcha del Gobierno Regional conlleva al establecimiento de una nueva organización, en la cual las instituciones dependientes de este no tienen un cabal conocimiento de sus funciones institucionales se suma a esto la falta de líderes, capaces de conjugar tanto el talento técnico como el social y político.

OBJETIVOS

Promover el desarrollo de las diferentes áreas de la Región, con la participación activa de los agentes económicos, dotándola de inversión social y económica para generar ventajas competitivas, contribuir al uso racional de los Recursos Naturales y crear oportunidad de generación de empleos e ingresos.

Contribuir a reducir las necesidades básicas de la población, así como a ampliar la interconexión vial y coadyuvar al desarrollo urbano, mejorando la calidad de vida de la región.

Conducir el proceso de desarrollo, a través de la formulación de planes estratégicos regionales, así como mejorar el gerenciamiento de la administración pública regional, dentro de un marco de modernización y uso racional de los recursos disponibles.

Promover la salud individual y colectiva de la población, garantizando el acceso y la atención integral con servicios adecuados y de calidad bajo criterios de equidad.

Desarrollar las potencialidades humanas, valores, aptitudes, y destrezas para el proceso de desarrollo regional y de la transformación económica y social.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada dado que se utilizaron modelos teóricos ya existentes, de características descriptivas y correlacionales (puesto que se describe el comportamiento de las variables, para luego relacionarlas).

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental (dado que se han propuesto algunas recomendaciones) y de corte transversal (puesto que la información obtenida se generó en un momento en el tiempo).

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

En base a la información obtenida del CAP – Cuadro de Asignación de Puestos, en el Gobierno Regional de Tacna se cuenta con 317 plazas estructurales.

3.2.2 Muestra

Para determinar el tamaño de muestra se considera los siguientes criterios:

- Nivel de confiabilidad 95% ($Z = 1.96$).
- Margen de error $\pm 5,00\%$ (e).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% (P).
- Tamaño de la población de 317 (N).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Reemplazando en la fórmula, se obtuvo un valor de 87 trabajadores administrativos y funcionarios a encuestar (de forma aleatoria y proporcional a las áreas de la entidad).

3.3 VARIABLES E INDICADORES

3.3.1 Variable independiente

- **X: Relaciones laborales:** Implica la interacción que caracteriza a una organización.

Indicadores

- X₁ = Conocimiento personal:** Implica el saber aspectos personales de los compañeros de trabajo.
- X₂ = Trabajo en equipo:** Implica el trabajo conjunto que caracteriza a la entidad.

- c) X_3 = Interacción: Implica la interrelación entre el personal.
- d) X_4 = Serenidad e imparcialidad: Implica el trato justo.
- e) X_5 = Diplomacia en los acuerdos: Implica el buscar que prevalezca el trato adecuado ante los desacuerdos.

3.3.2 Variable dependiente

- **Y: Desempeño laboral:** Implica el nivel desenvolvimiento y cumplimiento de tareas que caracteriza al personal.

Indicadores

- a) Y_1 = Perspectiva: Implica si el personal considera el largo plazo en sus decisiones.
- b) Y_2 = Equidad: Implica la prevalencia del trato imparcial.
- c) Y_3 = Fortaleza: Implica la seguridad en la toma de decisiones.
- d) Y_4 = Equilibrio: Implica un comportamiento tranquilo priorizando los objetivos de la entidad.

3.3.3 Definición operacional de las variables

En la tabla siguiente se presenta el análisis operacional de las variables e indicadores respectivos:

TABLA N° 01

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORÍA	ESCALA
Variable independiente: Relaciones laborales	Implica la interacción que caracteriza a una organización.	- Conocimiento personal. - Trabajo en equipo. - Interacción. - Serenidad e imparcialidad. - Diplomacia en los desacuerdos.	Inadecuado, regular y adecuado Inadecuado, regular y adecuado Inadecuado, regular y adecuado Inadecuado, regular y adecuado	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
Variable dependiente: Desempeño	Implica el nivel desenvolvimiento y cumplimiento de tareas que caracteriza al personal.	- Perspectiva. - Equidad. - Fortaleza. - Equilibrio.	Inadecuado, regular y adecuado Inadecuado, regular y adecuado Inadecuado, regular y adecuado Inadecuado, regular y adecuado	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal

Fuente: Elaboración Propia

3.4 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos fueron confeccionados por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y el apoyo del asesor; el mismo fue validado a través del estadístico Alpha de Cronbach; el cual se denomina:

- Un cuestionario para determinar el nivel de relaciones laborales que caracteriza a la entidad.
- Un cuestionario de autoevaluación del desempeño laboral.

La fuente de información fue esencialmente primaria, puesto que fue recabada del personal administrativo y funcionarios del Gobierno Regional de Tacna. El marco teórico implicó fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

3.5 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 20,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Cuadros de frecuencias, gráficos de barras y diagramas de caja.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación Pearson.
- Prueba de Chi-cuadrado.
- Prueba de significancia "t" de Student.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ESCALA DE VALORACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

La obtención de la confiabilidad de los instrumentos usados, se hizo a través del estadístico Alfa de Cronbach, (que oscila entre 0 y 1; de donde valores cercanos a 1 implican que el instrumento es confiable). De acuerdo a la Escala de Likert, se procedió a analizar cuantitativamente las respuestas (de donde, valores cercanos a 1 implica que se está muy en desacuerdo con lo señalado y valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo).

Los reportes del software SPSS 20,0 fueron los siguientes:

Tabla N° 02

Alpha de Cronbach: Relaciones laborales

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,872	15

Fuente: Reporte del SPSS 20,0

Se obtuvo un valor de 0,872 que representa que la confiabilidad del instrumento “Relaciones laborales” es adecuada.

Tabla N° 03

Alpha de Cronbach: Desempeño

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,893	16

Fuente: Reporte del SPSS 20,0

Se obtuvo un valor de 0,893 que representa que la confiabilidad del instrumento “Desempeño” es adecuada.

Se procede a determinar la relación de cada ítem con su respectivo indicador, se tiene:

Tabla N° 04

Relaciones laborales: Relación Ítem-indicador

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
RELACIONES LABORALES	Crecimiento personal	01, 02, 03
	Trabajo en equipo	04, 05, 06
	Interacción	07, 08, 09
	Serenidad e imparcialidad	10, 11, 12
	Diplomacia en los desacuerdos	13, 14, 15

Fuente: Cuestionario de “Relaciones laborales”

Tabla N° 05

Desempeño: Relación Ítem-indicador

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
DESEMPEÑO	Perspectiva	01, 02, 03, 04
	Equidad	05, 06, 07, 08
	Fortaleza	09, 10, 11, 12
	Equilibrio	13, 14, 15, 16

Fuente: Test de “Desempeño”

Para efectuar el análisis general de ambas variables, se plantea una escala de valoración con intervalos de igual amplitud, en base a la Escala de Likert, se precisa:

Tabla N° 06

Escala de valoración: Relaciones laborales

ESCALA	INTERVALO
Relaciones laborales muy inadecuadas	15 – 26
Relaciones laborales inadecuadas	27 – 38
Relaciones laborales regulares	39 – 50
Relaciones laborales adecuadas	51 – 62
Relaciones laborales muy adecuadas	63 – 75

Fuente: Cuestionario de “Relaciones laborales”

Tabla N° 07

Escala de valoración: Desempeño

ESCALA	INTERVALO
Desempeño muy inadecuado	16 – 28
Desempeño inadecuado	29 – 41
Desempeño regular	42 – 54
Desempeño adecuado	55 – 67
Desempeño muy adecuado	68 – 80

Fuente: Test de “Desempeño”

4.2 RESULTADOS SOBRE RELACIONES LABORALES

4.2.1 Análisis por indicador

Tabla N° 08

Conocimiento personal

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Conocimiento personal	87	3,2184	0,65460

Pregunta	Media	Desv. típ.
Me intereso de forma sincera por los problemas personales de mis compañeros de trabajo.	3,23	0,859
Tengo conocimiento general de las condiciones de vida de mis compañeros de trabajo de la oficina.	2,99	0,896
Con frecuencia comparto actividades extra laborales con mis compañeros de trabajo.	3,44	0,961

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Inadecuada	12	0	15	27
Regular	11	3	17	31
Adecuada	1	16	10	27
Muy adecuada	0	2	0	2
Total	24	21	42	87

Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

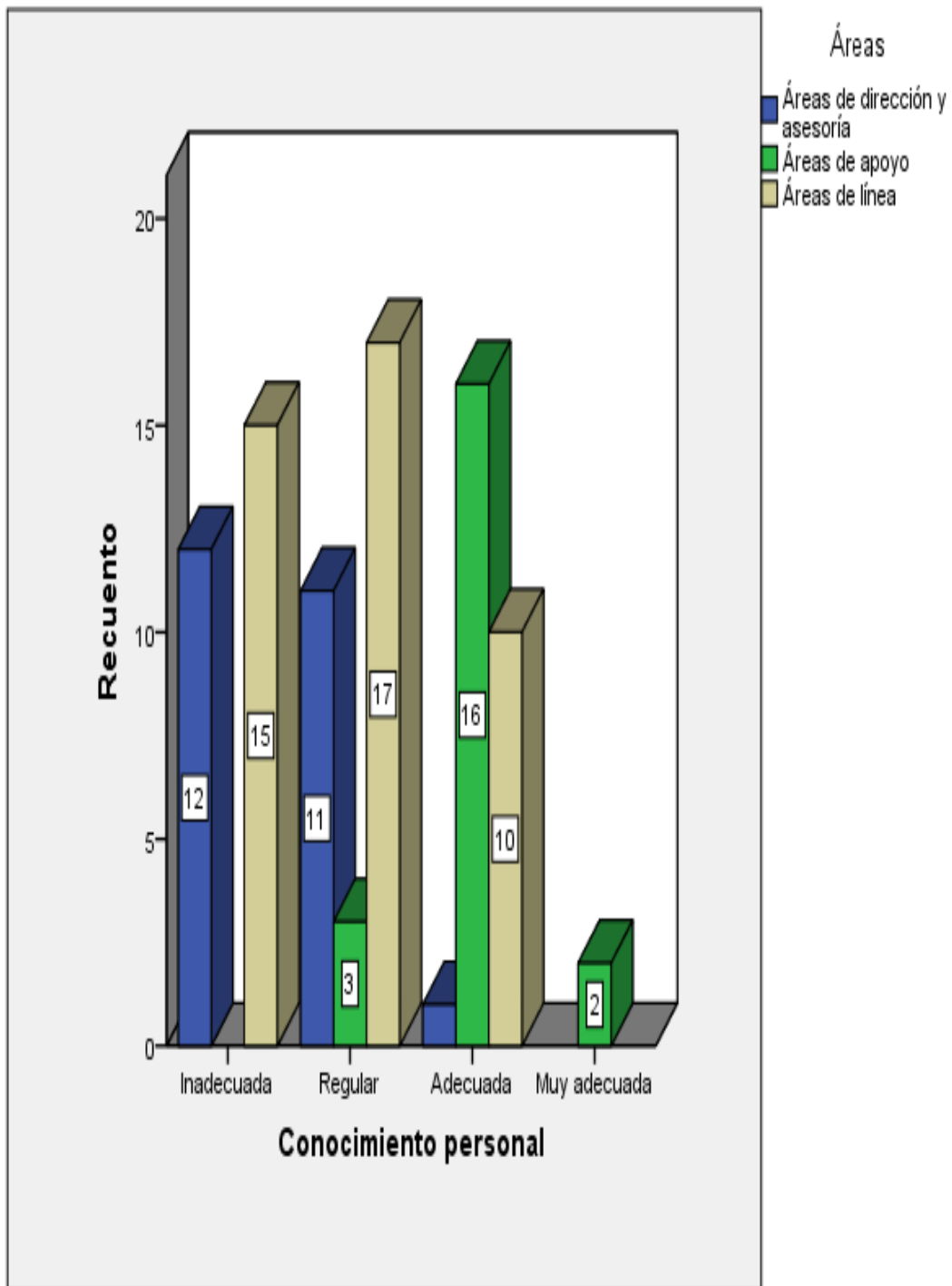


Gráfico N° 04 Conocimiento personal
Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

ANÁLISIS

Los resultados hacen referencia al comportamiento del indicador “Conocimiento personal” cuyo valor medio es de 3,22 y una desviación típica de 0,655; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de conocimiento sobre las características personales y/o afines de sus compañeros es regular (de forma específica son 31 personas que precisan ello); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este indicador.

Al analizar por pregunta, el aspecto más resaltado fue que con frecuencia se busca compartir algunas actividades extra- laborales, siendo el aspecto a mejorar el tener un mayor conocimiento sobre las condiciones generales de vida de los compañeros del área de trabajo.

Tabla N° 09

Trabajo en equipo

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Trabajo en equipo	87	3,4483	0,46263

Pregunta	Media	Desv. típ.
Me caracterizo por estimular la participación de los demás.	3,39	0,798
Busco analizar los problemas del área de forma conjunta.	3,10	0,876
Me caracterizo por transmitir que prevalezca la confianza en el entorno laboral.	3,85	0,815

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Inadecuada	2	0	6	8
Regular	13	3	22	38
Adecuada	9	18	14	41
Total	24	21	42	87

Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

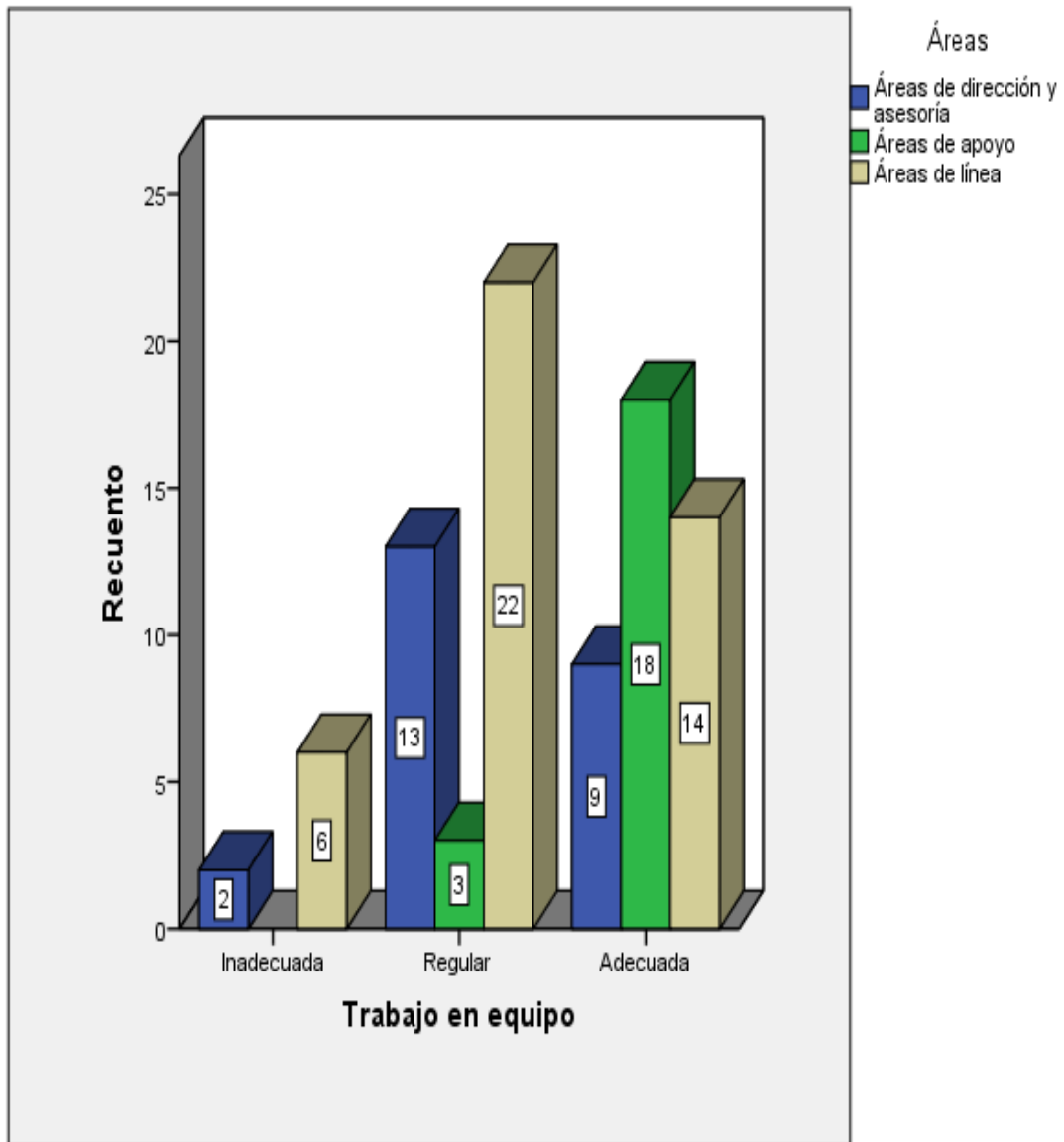


Gráfico N° 05 Trabajo en equipo
Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

ANÁLISIS

Los resultados hacen referencia al comportamiento del indicador “Trabajo en equipo” cuyo valor medio es de 3,45 y una desviación típica de 0,463; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de trabajo en equipo para desarrollar las tareas encargadas es adecuada (de forma específica son 41 personas que precisan ello); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este indicador.

Al analizar por pregunta, el aspecto más resaltado por el personal es que considera que busca transmitir confianza en las acciones laborales, siendo el aspecto a mejorar el que cuando se presenten problemas en el área, ello deberían ser abordados en conjunto con la finalidad de buscar más alternativas de mejora.

Tabla N° 10

Interacción

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Interacción	87	3,5632	0,69198

Pregunta	Media	Desv. típ.
Impulso la cooperación con la finalidad de lograr los objetivos del área.	3,68	0,921
Busco promover que se den reconocimientos a los compañeros de trabajo.	3,53	1,010
Me caracterizo por una actitud de impulsar las interrelaciones laborales.	3,48	1,010

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Inadecuada	4	1	7	12
Regular	15	2	14	31
Adecuada	5	16	14	35
Muy adecuada	0	2	7	9
Total	24	21	42	87

Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

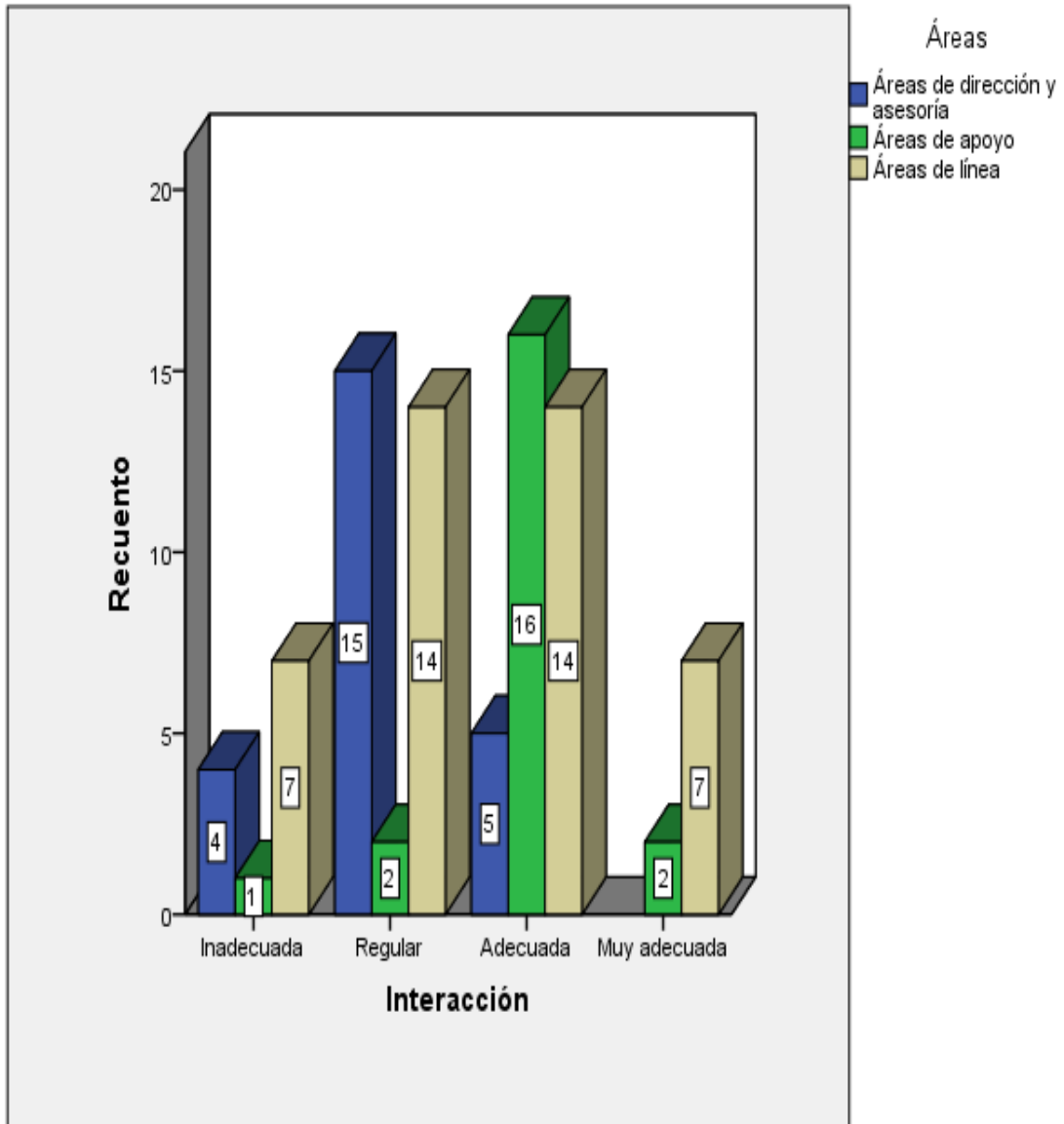


Gráfico N° 06 Interacción
Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

ANÁLISIS

Los resultados hacen referencia al comportamiento del indicador “Interacción” cuyo valor medio es de 3,56 y una desviación típica de 0,692; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de interacción con los compañeros de trabajo dentro y fuera del área de trabajo es adecuada (de forma específica son 35 personas que precisan ello); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este indicador.

Al analizar por pregunta, el aspecto más resaltado por el personal es que buscan impulsar la cooperación con la finalidad de atender las obligaciones laborales, siendo el aspecto a mejorar el promover que la entidad de reconocimientos al personal ante acciones destacadas y/o afines.

Tabla N° 11

Serenidad e imparcialidad

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Serenidad e imparcialidad	87	3,8046	,53929

Pregunta	Media	Desv. típ.
Me caracterizo por conservar la serenidad frente a mis compañeros de trabajo.	3,38	,866
Busco actuar de forma imparcial y velando por los intereses de la entidad.	4,17	,766
Si siento antipatía por algún compañero de trabajo, trato de no demostrarlo y cambiar de actitud.	3,86	,904

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Serenidad e imparcialidad	Inadecuada	0	0	2
	Regular	10	2	12
	Adecuada	13	13	24
	Muy adecuada	1	6	4
Total	24	21	42	87

Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

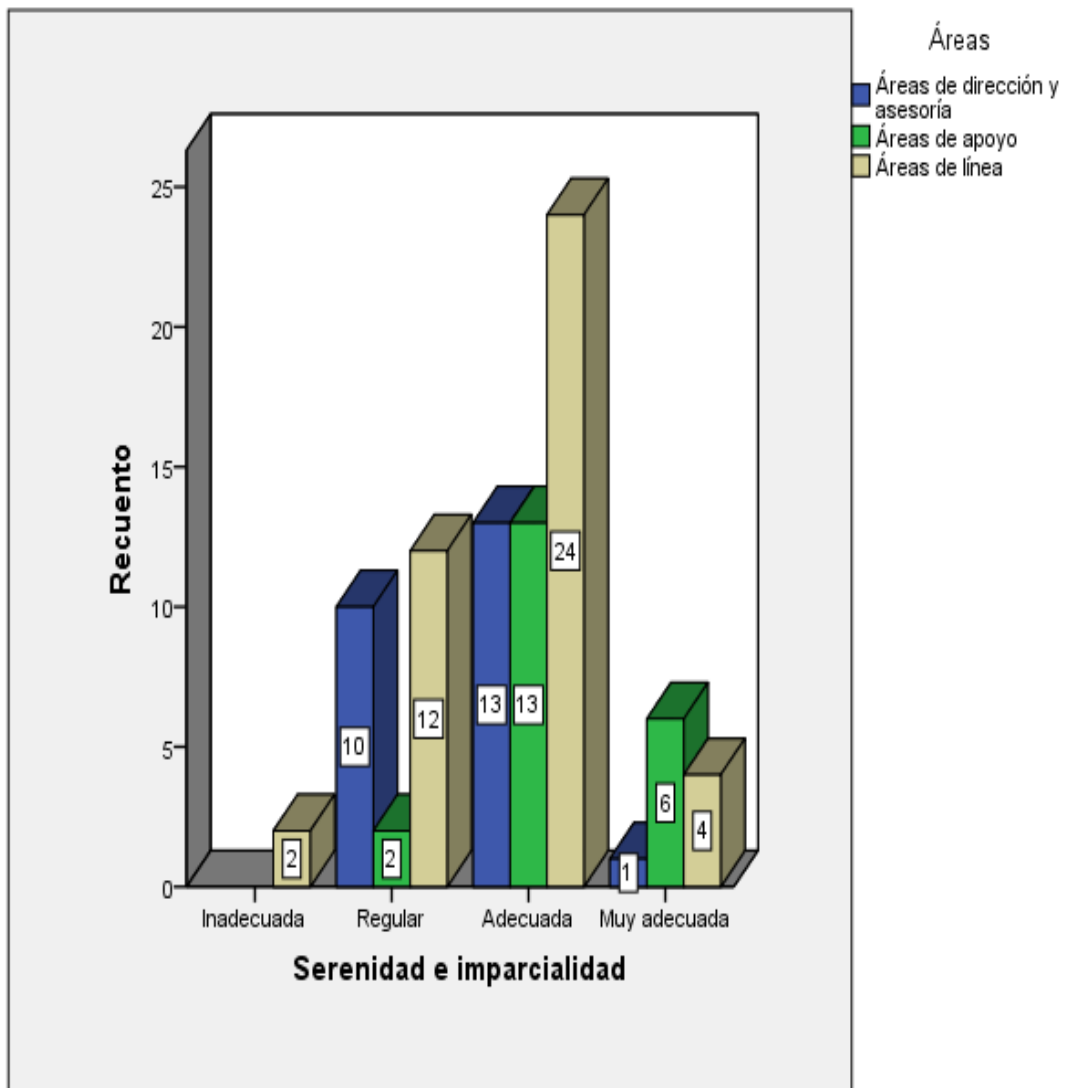


Gráfico N° 07 Serenidad e imparcialidad
Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

ANÁLISIS

Los resultados hacen referencia al comportamiento del indicador “Serenidad e imparcialidad” cuyo valor medio es de 3,80 y una desviación típica de 0,539; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de imparcialidad y objetividad cuando desarrollan sus funciones y las tareas encargadas es adecuada (de forma específica son 50 personas que precisan ello); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este indicador.

Al analizar por pregunta, el aspecto más resaltado por el personal es que buscan actuar de forma imparcial y principalmente velando por los intereses institucionales, siendo el aspecto a mejorar es el mantener la serenidad ante momentos de presión frente a los compañeros de trabajo.

Tabla N° 12

Diplomacia en los desacuerdos

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Diplomacia en los desacuerdos	87	3,7854	,59276

Pregunta	Media	Desv. típ.
Busca que prevalezca el trato cortés cuando existen desacuerdos en la oficina.	3,89	,868
Impulso que los puntos de desacuerdos se resuelvan rápidamente.	3,85	,959
Considere que es prioritario ceder algún punto de vista en bien de los intereses de la mayoría.	3,62	,991

	Áreas			Total	
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea		
Diplomacia en los desacuerdos	Inadecuada	2	0	2	4
	Regular	6	1	14	21
	Adecuada	16	13	21	50
	Muy adecuada	0	7	5	12
Total	24	21	42	87	

Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

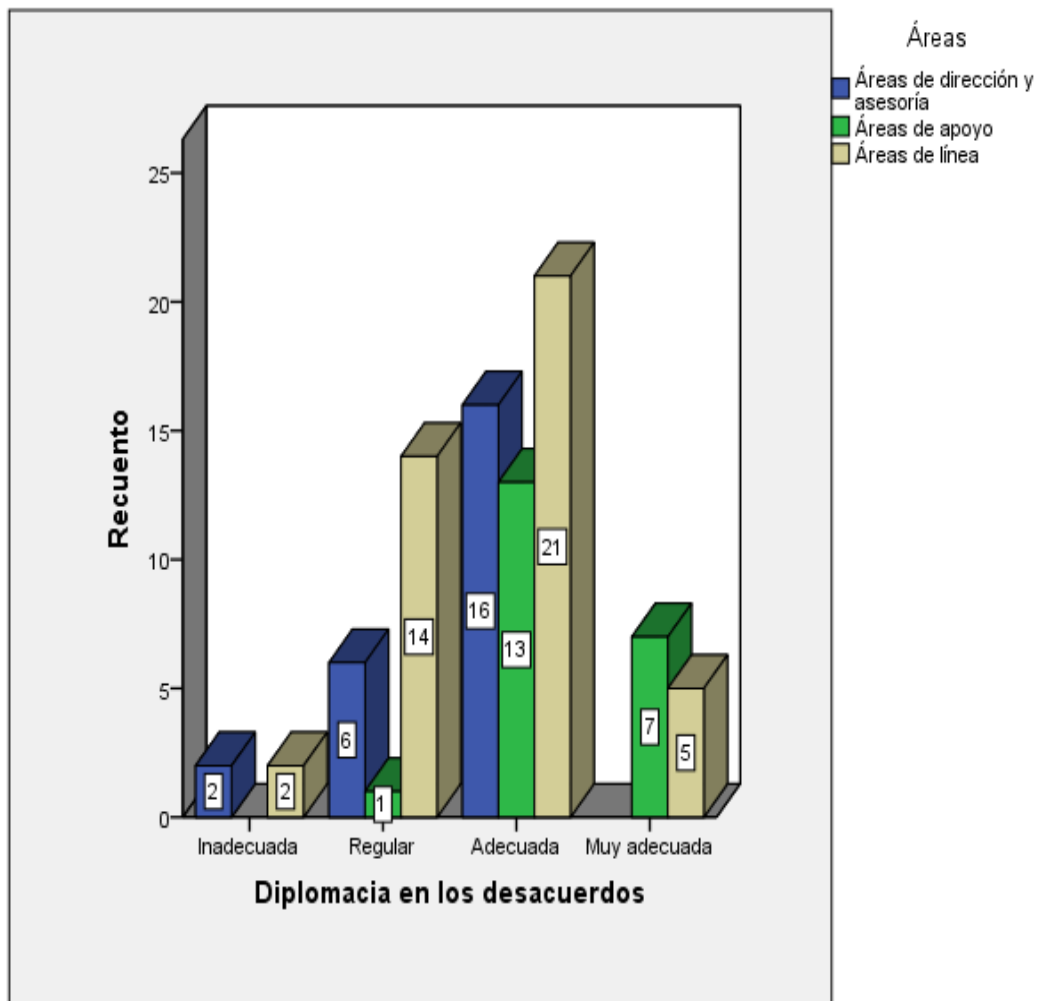


Gráfico N° 08 Diplomacia en los desacuerdos
Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

ANÁLISIS

Los resultados hacen referencia al comportamiento del indicador “Diplomacia en los desacuerdos” cuyo valor medio es de 3,79 y una desviación típica de 0,593; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de atender las diferencias afines a los temas laborales dentro del área es adecuada (de forma específica son 50 personas que precisan ello); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este indicador.

Al analizar por pregunta, el aspecto más resaltado por el personal es que busca se prioriza el trato cortés ante la existencia de diferencia de opinión sobre temas laborales, siendo el aspecto a mejorar es de saber ceder ante la existencia de puntos de vista mejores sustentados o que desean diferentes a nuestra postura inicial.

4.2.2 Análisis general

Tabla N° 13

Relaciones laborales

Variable	N	Media	Desv. típ.
Relaciones laborales	87	53,46	5,821

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Regular	19	0	14	33
Adecuada	5	18	27	50
Muy adecuada	0	3	1	4
Total	24	21	42	87

	Media	Desv. típ.
Conocimiento personal	3,2184	,65460
Trabajo en equipo	3,4483	,46263
Interacción	3,5632	,69198
Serenidad e imparcialidad	3,8046	,53929
Diplomacia en los desacuerdos	3,7854	,59276

Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

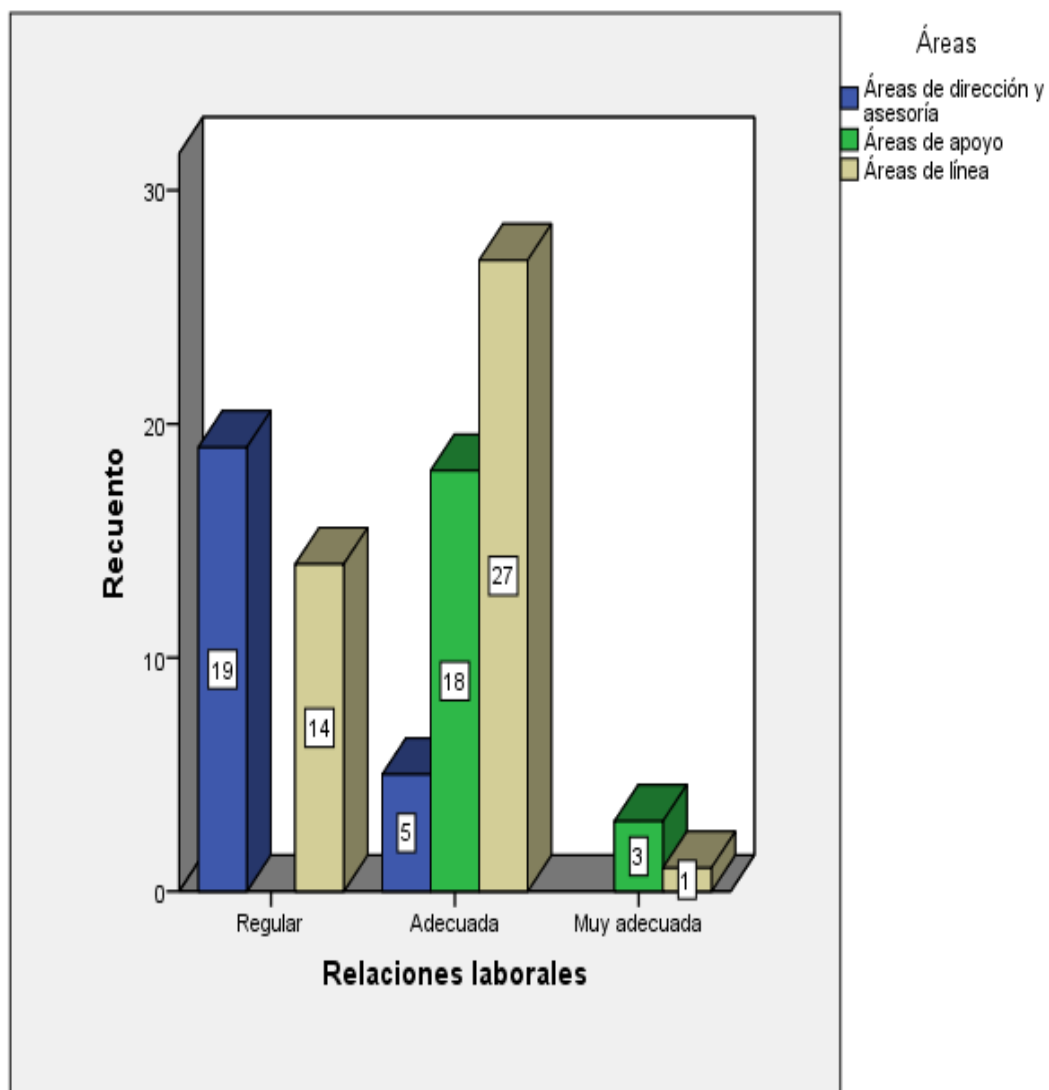


Grafico N° 09 Relaciones laborales (por área)

Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

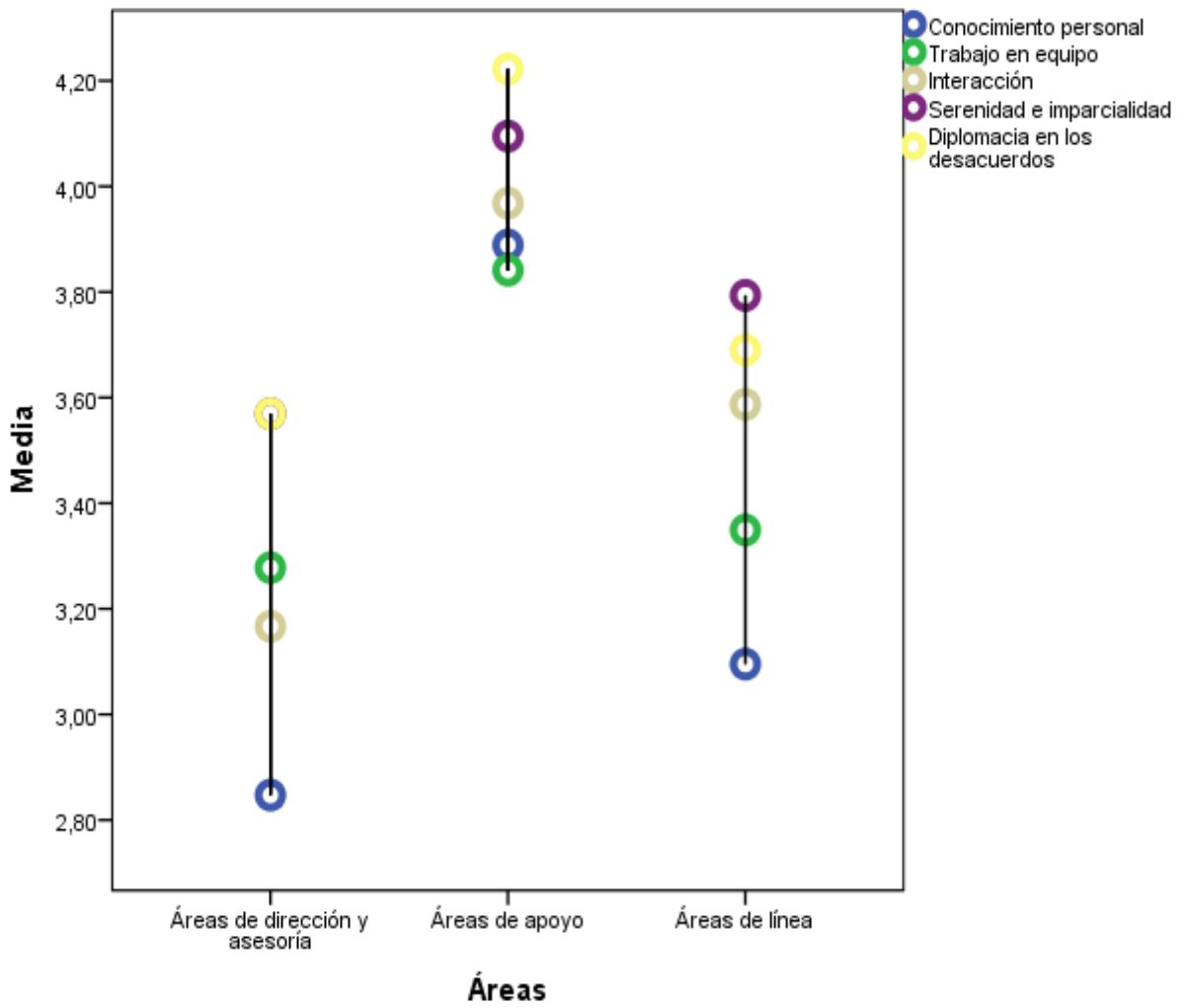


Grafico N° 10 Relaciones laborales (por indicador)
Fuente: Cuestionario de "Relaciones laborales"

ANÁLISIS

Después de efectuar el análisis de cada uno de los indicadores de la variable independiente, se procede a desarrollar a analizar el comportamiento medio cuyo valor fue de 53,46 y una desviación típica de 5,821, que al ubicarlo en la escala de valoración ya definida cae en la zona denominada “Relaciones laborales adecuadas”; lo cual permite concluir que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que existe un nivel aceptable de interrelación laboral con sus compañeros de las diferentes áreas de trabajo (de forma específica son 50 personas las que opinan de esa manera); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este comportamiento.

Al comparar por indicadores, es la “Serenidad e imparcialidad” el aspecto más destacado, siendo los focalizados a mejorar el “Conocimiento personal” y el “Trabajo en equipo”.

4.3 RESULTADOS SOBRE DESEMPEÑO

4.3.1 Análisis por indicador

Tabla N° 14

Perspectiva

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Perspectiva	87	3,6322	,55881

Pregunta	Media	Desv. típ.
Antes de tomar una decisión recabas toda la información necesaria y tienes presente las consecuencias que puede arrojar.	3,89	,958
Tengo la visión clara sobre cómo debe evolucionar el trabajo de mi área en los próximos años y qué debo hacer para situarla en esa meta.	3,01	,770
Planifico mi trabajo y el de mis colaboradores y las acciones que se realizan están alineadas a los objetivos.	3,82	,843
Me involucro en el trabajo de mis colaboradores y conozco sus metas personales y profesionales.	3,82	,909

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Inadecuada	0	0	8	8
Regular	10	5	17	32
Adecuada	13	13	15	41
Muy adecuada	1	3	2	6
Total	24	21	42	87

Fuente: Test de "Desempeño"

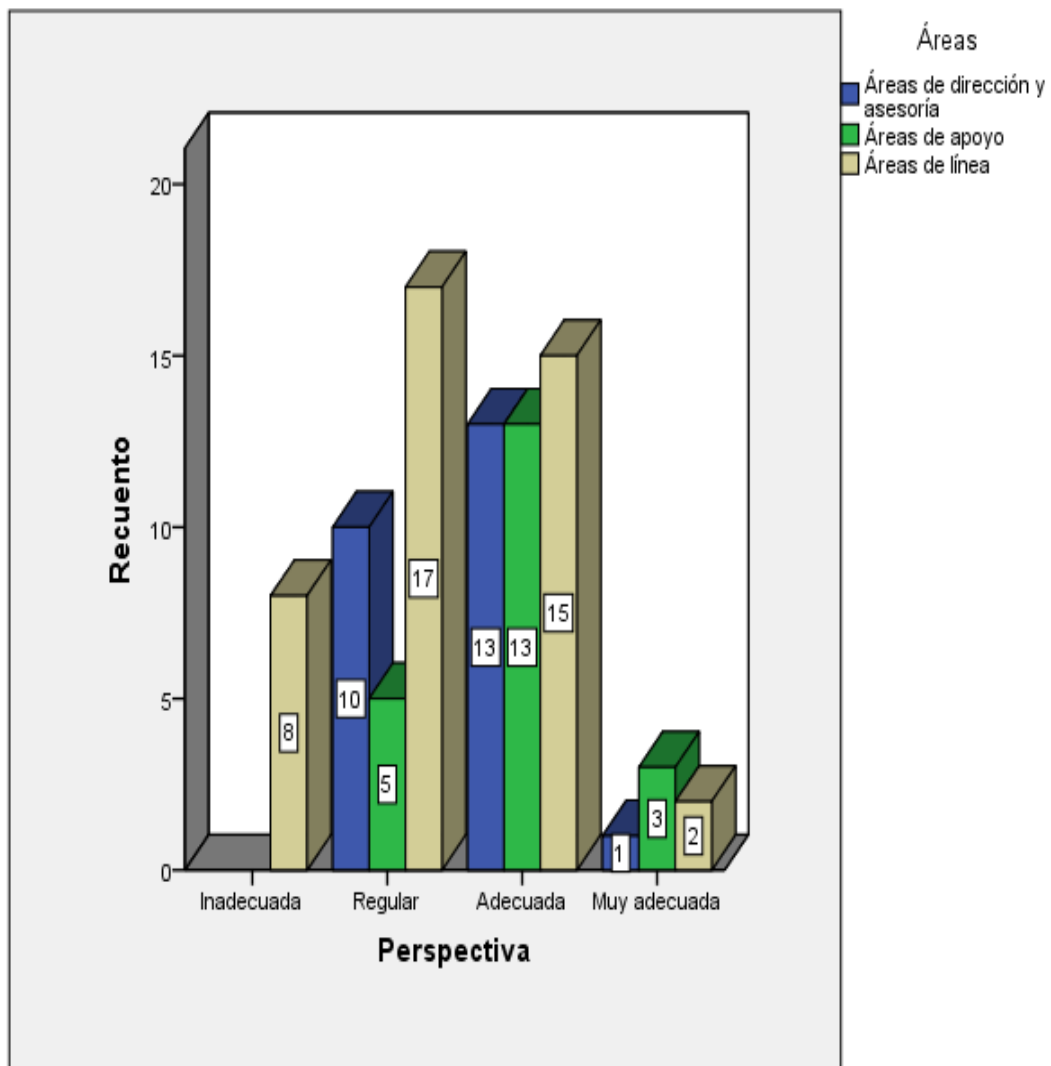


Gráfico N° 11 Perspectiva
Fuente: Test de "Desempeño"

ANÁLISIS

Los resultados hacen referencia al comportamiento del indicador “Perspectiva” cuyo valor medio es de 3,63 y una desviación típica de 0,559; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de proyección sobre las actividades a efectuar en su área de trabajo es adecuada (de forma específica son 41 personas que precisan ello); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este indicador.

Al analizar por pregunta, el aspecto más resaltado por el personal es que precisa tener claro sus metas personales y profesionales, siendo el aspecto a mejorar el tener claro que pasará con las actividades priorizadas en el área de trabajo en los próximos periodos.

Tabla N° 15

Equidad

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Equidad	87	3,7845	,48551

Pregunta	Media	Desv. típ.
Al tomar una decisión pongo por encima de los objetivos de mi área, los de la entidad.	3,79	,823
Reconozco y estimo los logros de mis colaboradores.	3,34	,860
Si cometo una injusticia con algún colaborador, pido disculpas.	4,00	,863
Escucho y tomo en cuenta a todos mis colaboradores sin importar su jerarquía.	4,00	1,023

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Inadecuada	0	0	2	2
Regular	9	4	19	32
Adecuada	13	13	18	44
Muy adecuada	2	4	3	9
Total	24	21	42	87

Fuente: Test de “Desempeño”

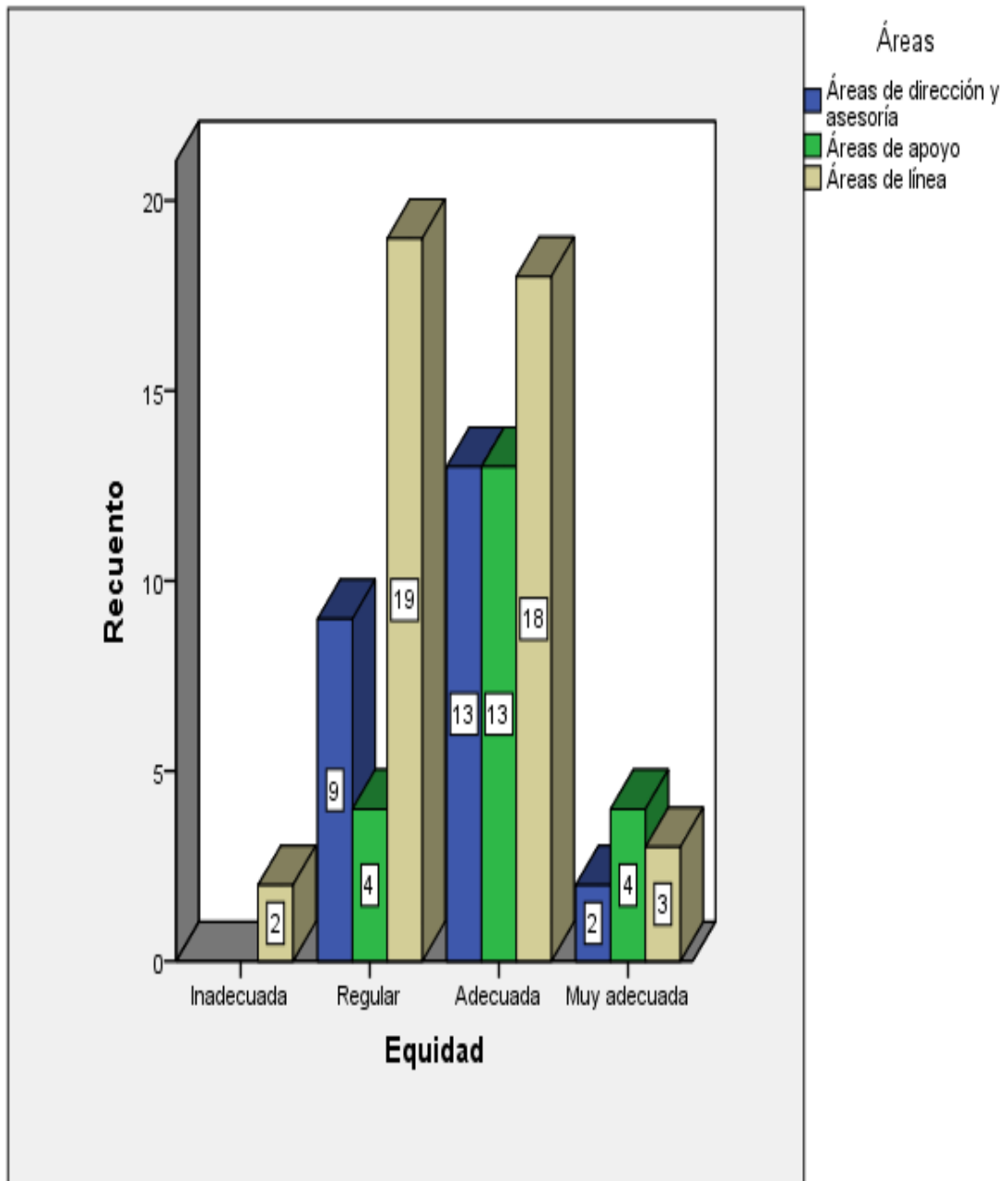


Gráfico N° 12 Equidad
Fuente: Test de "Desempeño"

ANÁLISIS

Los resultados hacen referencia al comportamiento del indicador “Equidad” cuyo valor medio es de 3,78 y una desviación típica de 0,486; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de relación con su entorno sustentado en un trato equitativo con los compañeros de trabajo y con la ciudadanía es adecuada (de forma específica son 44 personas que precisan ello); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este indicador.

Al analizar por pregunta, el aspecto más resaltado por el personal es que busca a escuchar a los demás tomando en cuenta sus opiniones sin considerar la jerarquía, siendo el aspecto a mejorar el buscar estimular que los demás tengan logros personales y laborales.

Tabla N° 16

Fortaleza

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Fortaleza	87	3,7011	,42767

Pregunta	Media	Desv. típ.
Cuando se presenta un problema no me desánimo y procuro motivar a mi equipo.	3,66	,874
Cuando las circunstancias no son perfectas, trato de corregir y sacar el mejor provecho sin enojarme.	3,36	,915
Se renunciar a mis objetivos cuando considero que no van a llevar a ningún resultado.	3,68	,785
Pongo atención a los problemas de mis colaboradores antes que a los propios.	4,11	,827

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Inadecuada	1	0	2	3
Regular	12	6	15	33
Adecuada	11	14	22	47
Muy adecuada	0	1	3	4
Total	24	21	42	87

Fuente: Test de “Desempeño”

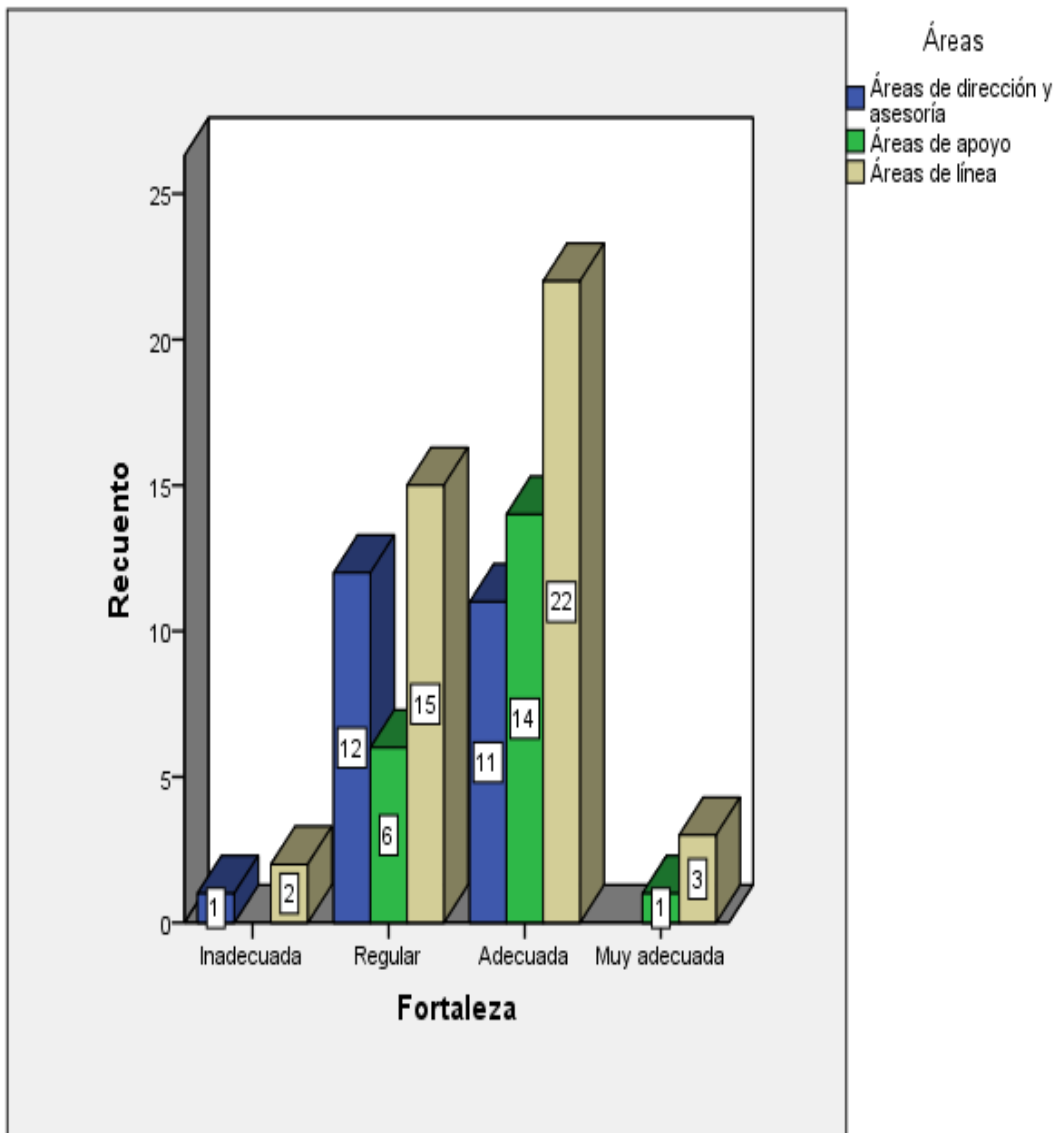


Gráfico N° 13 Fortaleza
Fuente: Test de "Desempeño"

ANÁLISIS

Los resultados hacen referencia al comportamiento del indicador “Fortaleza” cuyo valor medio es de 3,70 y una desviación típica de 0,428; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de fuerza para hacer frente a las dificultades afines a las obligaciones de sus puestos de trabajo es adecuado (de forma específica son 47 personas que precisan ello); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este indicador.

Al analizar por pregunta, el aspecto más resaltado por el personal es que busca poner atención a los problemas de sus compañeros de trabajo más que los propios, siendo el aspecto a mejorar el lograr corregir mi comportamiento frente a situaciones complicadas o de presión.

Tabla N° 17

Equilibrio

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Equilibrio	87	3,7126	,51789

Pregunta	Media	Desv. típ.
Respeto el tiempo y el espacio de los demás y procuro no interrumpir constantemente a mis colaboradores.	3,79	,794
Soy una persona disciplinada y organizada.	3,95	,791
Soy puntual en la entrada al trabajo.	4,01	,994
Reconozco los sentimientos de mis colaboradores y trato de comprenderlos.	3,09	,884

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Inadecuada	0	0	6	6
Regular	5	4	18	27
Adecuada	18	13	17	48
Muy adecuada	1	4	1	6
Total	24	21	42	87

Fuente: Test de “Desempeño”

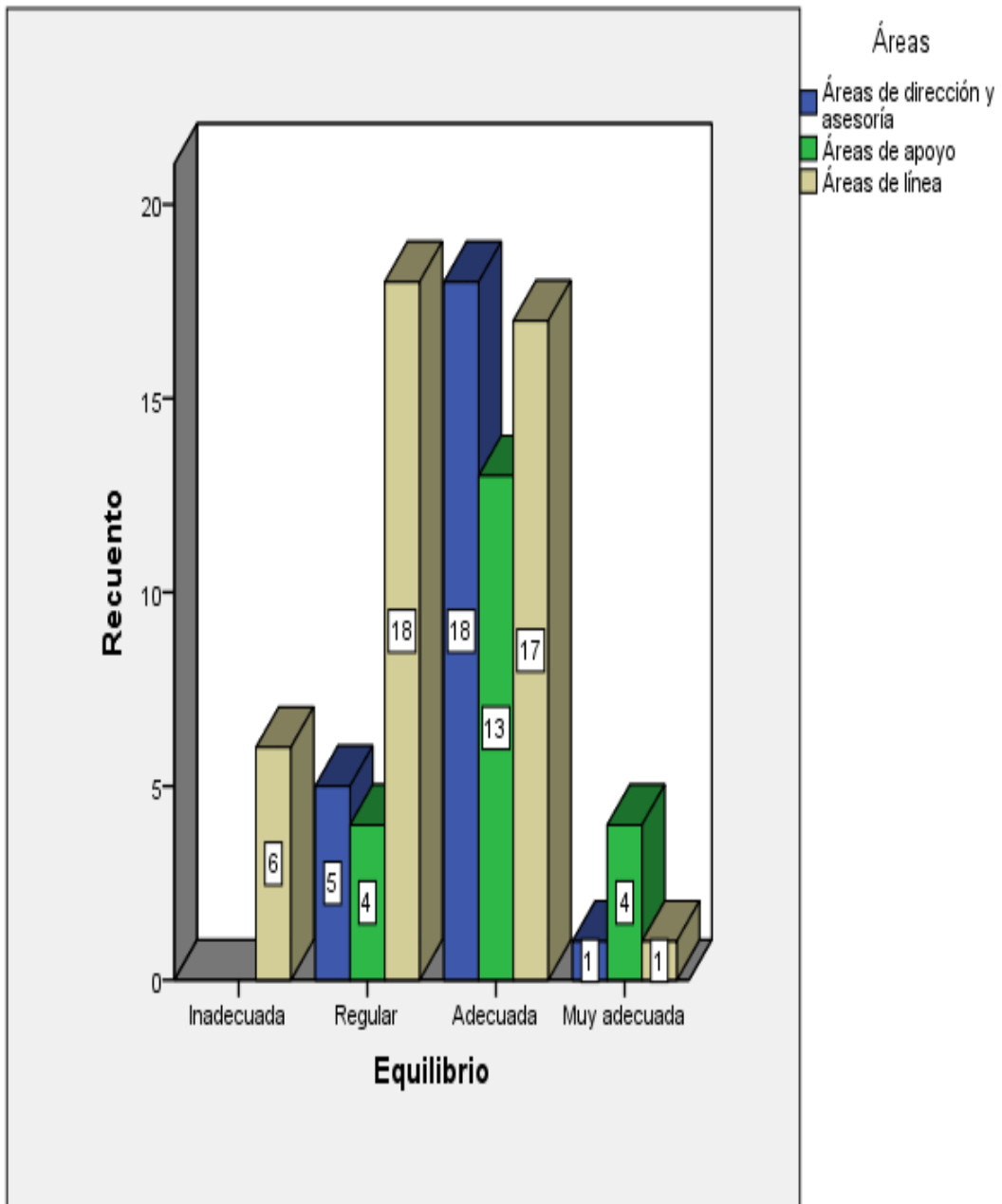


Gráfico N° 14 Equilibrio
Fuente: Test de "Desempeño"

ANÁLISIS

Los resultados hacen referencia al comportamiento del indicador “Equilibrio” cuyo valor medio es de 3,71 y una desviación típica de 0,518; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de equilibrio para tomar decisiones relacionadas con sus funciones es adecuado (de forma específica son 48 personas que precisan ello); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este indicador.

Al analizar por pregunta, el aspecto más resaltado por el personal es que es puntual con su horario de trabajo y con el cumplimiento de los informes solicitados, siendo el aspecto a mejorar el entender los comportamientos y sentimientos de mis compañeros de trabajo.

4.3.2 Análisis general

Tabla N° 18
Desempeño

Variable	N	Media	Desv. típ.
Desempeño	87	59,32	5,518

	Áreas			Total
	Áreas de dirección y asesoría	Áreas de apoyo	Áreas de línea	
Regular	5	0	15	20
Desempeño Adecuada	19	20	26	65
Muy adecuada	0	1	1	2
Total	24	21	42	87

Indicador	Media	Desv. típ.
Perspectiva	3,6322	,55881
Equidad	3,7845	,48551
Fortaleza	3,7011	,42767
Equilibrio	3,7126	,51789

Fuente: Test de “Desempeño”

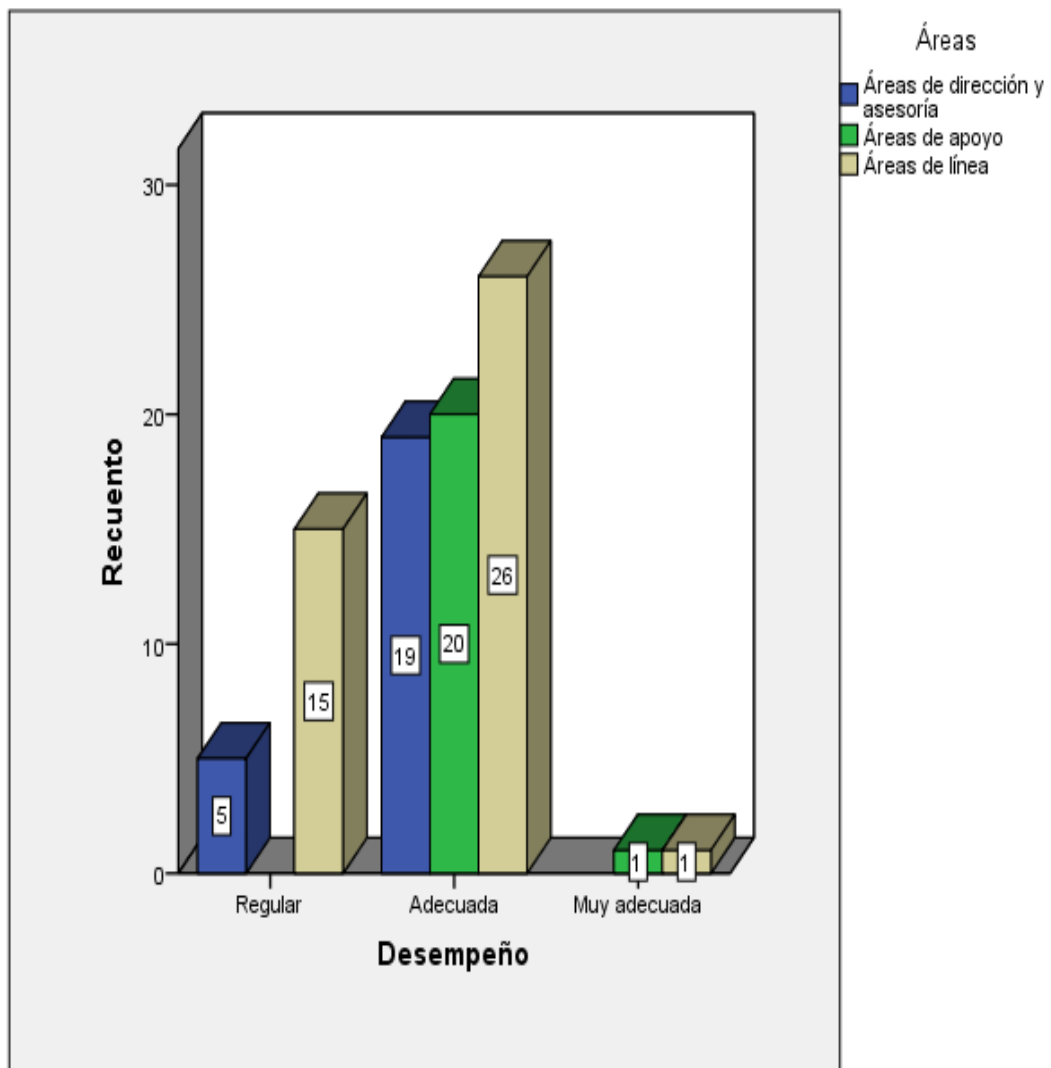


Gráfico N° 15 Desempeño (Por Área)
Fuente: Test de "Desempeño"

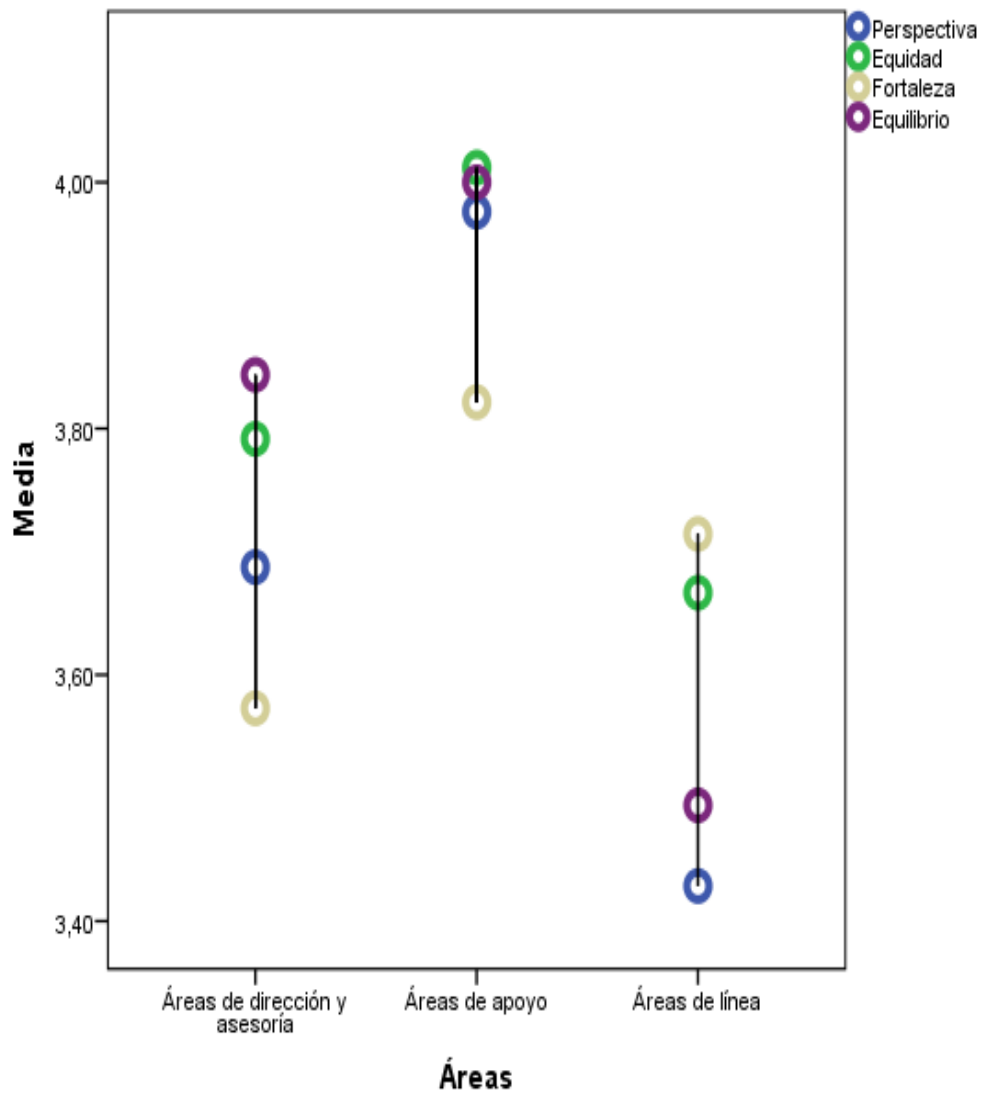


Gráfico N° 16 Desempeño (Por Indicador)

Fuente: Test de “Desempeño”

ANÁLISIS

Después de efectuar el análisis de cada uno de los indicadores de la variable dependiente, se procede a desarrollar a analizar el comportamiento medio cuyo valor fue de 59,32 y una desviación típica de 5,528, que al ubicarlo en la escala de valoración ya definida cae en la zona denominada “Desempeño adecuado”; lo cual permite concluir que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de desempeño laboral es adecuado puesto que logra cumplir con los informes solicitados y con atender los requerimientos básicos de la población (de forma específica son 65 personas las que opinan de esa manera); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este comportamiento.

Al comparar por indicadores, es la “Equidad” el aspecto más destacado, siendo los focalizados a mejorar la “Perspectiva” y la “Fortaleza”.

4.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.4.1 Contraste de las hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica precisa que ***“Las relaciones laborales que caracterizan al Gobierno Regional de Tacna son inadecuadas”***.

En la tabla n° 13 se presentan los resultados globales relacionados con la variable independiente, encontrándose un valor medio general de 53,46 y una desviación típica de 5,821; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que existe un nivel adecuado de interrelación laboral. Para complementar estadísticamente dichos resultados, se plantea la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, de donde:

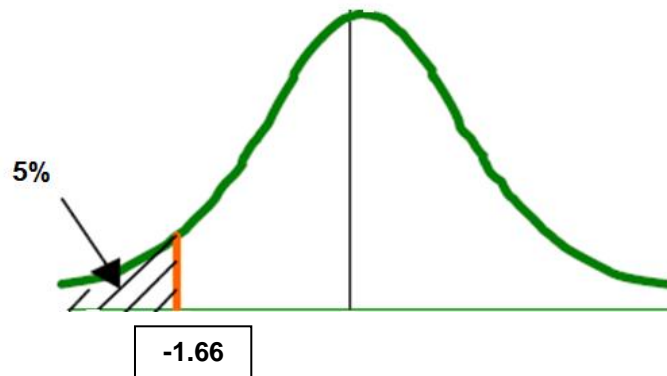
$H_0: \mu \geq 39$ (relaciones laborales regulares, adecuadas o muy adecuadas)

$H_1: \mu < 39$ (relaciones laborales inadecuadas o muy inadecuadas)

Se reemplaza dichos datos en la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Se tiene: $t = (53,46-39)/(5,821/87^{1/2}) = 23,17$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,66; y el valor de t calculado es de 23,17; el cual cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, las relaciones laborales que caracterizan al Gobierno Regional de Tacna no son inadecuadas. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se RECHAZA.

- b) La segunda hipótesis específica precisa que ***“El nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal del Gobierno Regional de Tacna es regular”***.

En la tabla n° 18 se presentan los resultados globales relacionados con la variable dependiente, encontrándose un valor medio general de 59,32 y una desviación típica de 5,528; que implica que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de desempeño laboral es adecuado. Para complementar estadísticamente dichos resultados, se plantea la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, de donde:

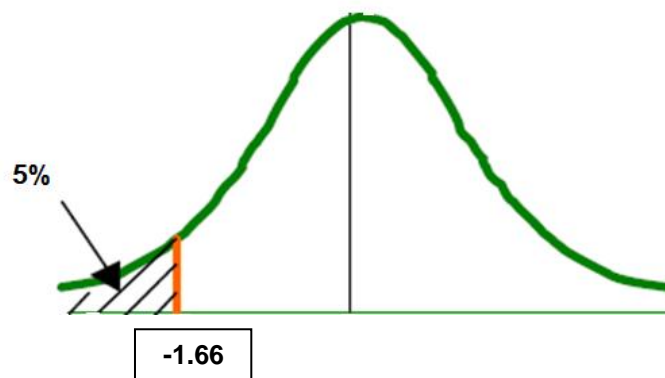
$H_0: \mu \geq 55$ (nivel de desempeño adecuado o muy adecuado)

$H_1: \mu < 55$ (nivel de desempeño regular, inadecuado o muy inadecuado).

Se procede a reemplazar en la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Se tiene: $t = (59,32-55)/(5,528/87^{1/2}) = 7,29$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,66; y el valor de t calculado es de 7,29, el cual cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal del Gobierno Regional de Tacna no es regular. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación se RECHAZA.

- c) La tercera hipótesis específica precisa que ***“Existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las relaciones laborales y los indicadores del desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna”***.

Para el contraste de dicha hipótesis de investigación se consideró usar el coeficiente de correlación de Pearson, cuyo reporte es el siguiente:

H_0 = No existe relación

H_1 = Existe relación

Correlaciones

		Relaciones laborales	Desempeño
Relaciones laborales	Correlación de Pearson	1	,714
	Sig. (bilateral)		,000
	N	87	87
Desempeño	Correlación de Pearson	,714**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	87	87

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo un valor de $r = 0,714$ (valor de $p = 0,000$); puesto que el valor de p resulto ser inferior al 5% de significancia, ello permite concluir que existe evidencia estadística suficiente para rechazar H_0 ; es decir, que existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las relaciones laborales y los indicadores del desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna; considerando un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación NO SE RECHAZA.

4.4.2 Contraste de las hipótesis general

La hipótesis general precisa que ***“Existe una influencia significativa de las relaciones laborales sobre el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna”***.

Para el contraste de dicha hipótesis de investigación se consideró usar el estadístico chi-cuadrado, cuyo reporte es el siguiente:

H_0 = No existe influencia

H_1 = Existe influencia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	35,342 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	31,402	4	,000
Asociación lineal por lineal	20,831	1	,000
N de casos válidos	87		

a. 5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,09.

Se obtuvo un valor del chi-cuadrado = 35,342 (valor de $p = 0,000$); puesto que el valor de p resulto ser inferior al 5% de significancia, ello permite concluir que existe evidencia estadística suficiente para rechazar H_0 ; es decir, que existe una influencia significativa de las relaciones laborales sobre el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna; considerando un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, dicha hipótesis de investigación NO SE RECHAZA.

CONCLUSIONES

Primera

El presente trabajo de investigación abarcó a 87 trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, se concluye que existe evidencia estadística de la influencia significativa de las relaciones laborales sobre el desempeño del personal y que existe un nivel aceptable de interrelación laboral con sus compañeros de trabajo; siendo la “Serenidad e imparcialidad” el indicador más destacado, y los focalizados a mejorar el “Conocimiento personal” y el “Trabajo en equipo”.

Segunda

El presente trabajo permite concluir que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que existe un nivel aceptable de interrelación laboral con sus compañeros de las diferentes áreas de trabajo (de forma específica son 50 personas las que opinan de esa manera); siendo el personal de las áreas de apoyo los que más resaltan este comportamiento.

Tercera

Se concluye que el personal del Gobierno Regional de Tacna considera que su nivel de desempeño laboral es adecuado puesto que logra cumplir con los informes solicitados; siendo la “Equidad” el indicador más destacado, y los focalizados a mejorar la “Perspectiva” y la “Fortaleza”.

Cuarta

Se concluye que existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las relaciones laborales y los indicadores del desempeño laboral en el Gobierno Regional de Tacna.

RECOMENDACIONES

Primera

Dado que se encontró un nivel aceptable de interrelación laboral, se recomienda a la Alta Dirección del Gobierno Regional de Tacna considerar los siguientes aspectos para internalizar que: El ambiente de trabajo es fundamental para el desarrollo del personal, se tiene:

a) El personal para mejorar su relación con los jefes:

- Debe mantener un nivel de cumplimiento elevado de las labores encargadas.
- Es prioritario tener una comunicación con claridad y respeto.
- Ante situaciones de errores, es importante saber admitirlos proponiendo algunas alternativas de mejora.
- Es importante, saber destacar el trabajo del jefe y aportar con ideas a su gestión.

b) Los jefes deben saber relacionarse con el personal a cargo:

- Se debe generar un ambiente armonioso al tratar con respecto y cordialidad al personal.
- Saber escuchar los problemas del personal permitirá el ganarse su confianza y le servirá de motivación en sus funciones.

- Las instrucciones deben ser claras de cómo desarrollar las funciones.
- Generar un espacio para que el personal aporte con ideas para la consecución de los objetivos del área.

c) La interacción entre los compañeros de área:

- El practicar la amabilidad en el trato con los demás.
- Mantener una actitud proactiva y de predisposición.
- No hablar mal de alguien ni cuentas situaciones negativas a otros compañeros de trabajo.
- Minimizar situaciones negativas y enfocarte en lo bueno.

Segunda

Se recomienda trabajar en los siguientes indicadores: “Conocimiento personal” y “Trabajo en equipo”; desarrollar programas de capacitación por áreas, posteriormente técnicas y dinámicas de trabajo en equipo para toda la organización. Fomentar la realización de mañanas deportivas y celebraciones de cumpleaños de los colaboradores con el fin de compartir momentos que permitan conocerse más.

Tercera

Para mejorar el desempeño laboral se recomienda a la Alta Dirección del Gobierno Regional de Tacna impulsar los siguientes aspectos:

- Un buen ambiente de trabajo.

- Establecer objetivos claros y medibles por áreas.
- Priorizar el fortalecimiento de las capacidades laborales, focalizando las afines al ciclo de la gestión de las inversiones públicas.
- Fomenta su sentimiento de pertenencia a la Institución, para lo cual debe impulsar la participación en la toma de decisiones.
- Actividades periódicas que fomenten el reconocimiento del personal por las labores destacadas o el cumplimiento de metas por área.
- Saber retroalimentar para mejorar el cumplimiento de las tareas encargadas.

Cuarta

Se recomienda realizar un inventario de necesidades de capacitación que nos permita precisar para todo el Gobierno Regional y en cada área específica que tipo de curso requiere el colaborador para mejorar su labor; para luego determinar un plan de habilidades directivas con objetivo y acciones estratégicas en el corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

ALFARO, R. (2012). **“SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES”**. LIMA. PUCP

ARIAS, F. (2001). **“El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento”**.

ARCINIEGA, L. (2002). **“Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?”**

BALLESTERO PAREJA, E. (1990). **“Estudios de mercado: Una introducción a la mercadotecnia”**. Alianza Editorial. Madrid (España).

BLUM, Milton y NAYLOR, James. (1999). **“Psicología industrial (Sus fundamentos teóricos y sociales)”**.

CHIAVENATO, I. (1996). **“Administración de recursos humanos”**. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

CUNNINGHAM, J.B. (1994). **“A system-resource approach for evaluating organizational effectiveness”**. Human Relations.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2001). **“Comportamiento humano en el trabajo”**. Editorial McGraw-Hill. México.

- DESSLER, G., (1996). **“Administración de personal”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- DILLON, W., MADDEN, T., y FIRTLE, N. (1997). **“La investigación de mercados en un entorno de marketing”**. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España.
- EIGLER, P. Y LANGEARD E. (1989). **“Servucción, el marketing de servicios”**. Editorial McGraw-Hill. México.
- ESTEBAN ALBERTI, Cristina, RUBIO ANDRADA, Luis y OLIVA VAQUERO, Fernanda. (2004). **“Estudio sobre la calidad percibida por el cliente en una agencia de viajes. Propuesta de estrategias basadas en la utilización de las nuevas tecnologías”**. Universidad Autónoma de Madrid (España).
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. (1999). **“Investigación de mercados: Obtención de información”**. Editorial Civitas. Madrid (España).
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, Arturo José y PRADO PRADO, José Carlos. (2005). **“Medición y análisis de la satisfacción del cliente. Prácticas en empresas de Galicia y Portugal”**. IX Congreso de Ingeniería de Organización.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (1994). **“Las organizaciones”**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. (EEUU).

GORDON, W. ALLPORT. (1989). **“Revista de psicología social”**.Vol. 4, Nº 3.

GRÖNROOS, C. (1994). **“Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios”**. Madrid (España). Díaz de Santos.

HELLRIEGEL D., SLOCUM, J., y WOODMAN R. (1999). **“Comportamiento organizacional”**. International Thomson Editores. México.

JOHNSON, Gerry y SHOLES, Kevan. (2001). **“Dirección estratégica”**. España.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (2000). **“Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas”**. Editorial McGraw-Hill. México.

KATZ, D. y KAHN, R. (1986). **“Psicología social de las organizaciones”**. Editorial Trillas. México.

KINNEAR, Taylor. (1999). **“Investigación de mercados”**. Editorial Lili Solano. Colombia. V Edición.

KOONTZ, Harold y WERKRICH. (1999). **“Administración: Una perspectiva global”**. Editorial McGraw-Hill. México. II edición.

KOTLER, Philip. (2002). **“Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control”**.

- KOTLER, Philip. (1998). **“Dirección de mercadotecnia”**. VIII Edición.
- KOTTER, John (1996). **“Las nuevas reglas en los negocios: cómo triunfar en el nuevo mundo empresarial de hoy”**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- KREITNER, Robert y KINICKI, Ángelo. (2001). **“Comportamiento de las organizaciones”**.
- MOLINER, B.; BERENQUER, G. Y GIL, I. (2001). **“La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor”**. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa.
- MORA, Carlos. (2007). **“Rendimiento, desempeño y alcance”**.
- MORALES SÁNCHEZ, V. (2003) **“Evaluación psicosocial de la calidad en los servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad”**. Universidad de Málaga: Tesis Doctoral.
- PALMA CARRILLO, Sonia. (1998). **“Evaluación y validación de una escala de satisfacción laboral”**.
- PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY. (1988). **“SERVQUAL, a multiple item scales for measuring customer perceptions of service quality”**. Journal of retailing, spring.
- PIERÓ, José María y Otros. (1999). **“Tratado de psicología del trabajo”**.

- QUINTERO, Niria y otros. (2008). **“Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”**. Revista Negotium.
- ROBBINS, S. (1999). **“Fundamentos del comportamiento organizacional”**. Editorial Prentice Hall. México.
- ROBBINS, Stephen. (2004). **“Comportamiento organizacional”**. Editorial Printice Hall. México. X Edición.
- RODRÍGUEZ, José. (2001). **“El factor humano en la empresa”**. Editorial Deusto S.A. España. I Edición.
- RUIZ-OLALLA, C. (2001). **“Gestión de la calidad del servicio”**.
- SALINAS OVIEDO, C., LAGUNA CALDERÓN, J. y MENDOZA MARTÍNEZ, M. (1994) **“La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica”**. México.
- SCHIFFMAN, León G. y Otros. (1998). **“Comportamiento del consumidor”**.
- STONER, y otros. (1996). **“Administración”**.
- VON HALLER, Gilmer. (1999). **“Tratado de psicología industrial”**, Tomo I.

A N E X O S

ANEXO Nº 01: CUESTIONARIO DE RELACIONES LABORALES

INSTRUCCIONES: A continuación se describen un conjunto de proposiciones, relacionados con la interacción y comportamientos que puede tener Ud. con respecto su trabajo. Marque con una X su respuesta dentro del recuadro según la escala siguiente:

A = Muy en desacuerdo; B = En desacuerdo; C = Ni de acuerdo ni en desacuerdo;
 D = De acuerdo; E = Muy de acuerdo

Años de experiencia laboral: Sexo:

Condición laboral: Gerencia/Oficina:

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA				
		A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO PERSONAL						
01	Me intereso de forma sincera por los problemas personales de mis compañeros de trabajo.					
02	Tengo conocimiento general de las condiciones de vida de mis compañeros de trabajo de la oficina.					
03	Con frecuencia comparto actividades extra laborales con mis compañeros de trabajo.					
TRABAJO EN EQUIPO						
04	Me caracterizo por estimular la participación de los demás.					
05	Busco analizar los problemas del área de forma conjunta.					
06	Me caracterizo por transmitir que prevalezca la confianza en el entorno laboral.					
INTERACCIÓN						
07	Impulso la cooperación con la finalidad de lograr los objetivos del área.					
08	Busco promover que se den reconocimientos a los compañeros de trabajo.					
09	Me caracterizo por una actitud de impulsar las interrelaciones laborales.					
SERENIDAD E IMPARCIALIDAD						
10	Me caracterizo por conservar la serenidad frente a mis compañeros de trabajo.					
11	Busco actuar de forma imparcial y velando por los intereses de la entidad.					
12	Si siento antipatía por algún compañero de trabajo, trato de no demostrarlo y cambiar de actitud.					
DIPLOMACIA EN LOS DESACUERDOS						
13	Busca que prevalezca el trato cortés cuando existen desacuerdos en la oficina.					
14	Impulso que los puntos de desacuerdos se resuelvan rápidamente.					
15	Considero que es prioritario ceder algún punto de vista en bien de los intereses de la mayoría.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 02: TEST DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES: A continuación se describen un conjunto de proposiciones, relacionados con los pensamientos y comportamientos que puede tener Ud. con respecto su trabajo. Marque con una X su respuesta dentro del recuadro según la escala siguiente:

A = En total desacuerdo; B = En desacuerdo; C = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; D = De acuerdo; E = Muy de acuerdo

Años de experiencia laboral: Sexo:

Condición laboral: Gerencia/Oficina:

Nº	ÍTEMS	A	B	C	D	E
PERSPECTIVA						
1	Antes de tomar una decisión recabas toda la información necesaria y tienes presente las consecuencias que puede arrojar.					
2	Tengo la visión clara sobre cómo debe evolucionar el trabajo de mi área en los próximos años y qué debo hacer para situarla en esa meta.					
3	Planifico mi trabajo y el de mis colaboradores y las acciones que se realizan están alineadas a los objetivos.					
4	Me involucro en el trabajo de mis colaboradores y conozco sus metas personales y profesionales.					
EQUIDAD						
5	Al tomar una decisión pongo por encima de los objetivos de mi área, los de la entidad.					
6	Reconozco y estimo los logros de mis colaboradores.					
7	Si cometo una injusticia con algún colaborador, pido disculpas.					
8	Escucho y tomo en cuenta a todos mis colaboradores sin importar su jerarquía.					
FORTALEZA						
9	Cuando se presenta un problema no me desánimo y procuro motivar a mi equipo.					
10	Cuando las circunstancias no son perfectas, trato de corregir y sacar el mejor provecho sin enojarme.					
11	Se renunciar a mis objetivos cuando considero que no van a llevar a ningún resultado.					
12	Pongo atención a los problemas de mis colaboradores antes que a los propios.					
EQUILIBRIO						
13	Respeto el tiempo y el espacio de los demás y procuro no interrumpir constantemente a mis colaboradores.					
14	Soy una persona disciplinada y organizada.					
15	Soy puntual en la entrada al trabajo.					
16	Reconozco los sentimientos de mis colaboradores y trato de comprenderlos.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Matriz de Consistencia							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología	Variables	Indicador	Instru- mento	Fuente
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la influencia de las relaciones laborales en el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna, en el año 2014?	OBJETIVO GENERAL Determinar la influencia de las relaciones laborales en el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna.	HIPOTESIS GENERAL Existe una influencia significativa de las relaciones laborales en el desempeño del personal del Gobierno Regional de Tacna.	El tipo de investigación es aplicada dado que se utilizarán modelos teóricos ya existentes, de características descriptivas y correlacionales (puesto que se describe el comportamiento de las variables, para luego relacionarlas).	Variable independiente: Relaciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento personal. • Trabajo en equipo. • Interacción. • Serenidad e imparcialidad. • Diplomacia en los desacuerdos. 	Cuestionarios Observación	Personal del Gobierno Regional de Tacna
PROBLEMAS ESPECIFICOS ¿Cuáles son las características de las relaciones laborales existentes en el Gobierno Regional de Tacna?	OBJETIVOS ESPECIFICOS Determinar las características de las relaciones laborales existentes en el Gobierno Regional de Tacna.	HIPOTESIS ESPECIFICAS Las relaciones laborales que caracterizan al Gobierno Regional de Tacna son inadecuadas.			<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva. • Equidad. • Fortaleza. • Equilibrio. 	Cuestionarios Observación	Personal del Gobierno Regional de Tacna
¿Cuál es el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal del Gobierno Regional de Tacna?	Determinar el nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal del Gobierno Regional de Tacna.	El nivel de desempeño laboral que caracteriza al personal del Gobierno Regional de Tacna es regular.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN