

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**“RELACION ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA,
PERIODO 2015”**

TESIS

Presentada por:

BACH. ALYSSA YASMIN ASTOQUILCA CHÁVEZ

Para para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme disfrutar de este momento tan importante en mi carrera profesional y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mis Padres, pilares fundamentales en mi vida, que forjaron en mí este anhelo, con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo, en reconocimiento a todo el sacrificio puesto para que yo pueda estudiar, se merecen esto y mucho más, a mis queridos hermanos por brindarme su apoyo incondicional.

A todos ustedes, mi amor, esfuerzo y gratitud eterna.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque sin el nada hubiera sido posible, gracias por demostrarme tu amor a través de la maravillosa familia que me regalaste.

Mi Mamá Lourdes, quien siempre has sido el apoyo y motivación en mi vida, su tenacidad y lucha interminable ha sido de ella un gran ejemplo a seguir para mí y mis hermanos. Gracias por ser mi perfecto modelo a seguir.

Papá Roberto, quien deposito su entera confianza en cada reto que se me presentaba, brindándome su amor, su apoyo y fortaleza.

Mis hermanos Astrid y Eduardo, quienes siempre han sido mis mejores amigos y han sido mi apoyo y mi fuerza para seguir a delante.

Tía Yovana, a quien quiero como una hermana, gracias por compartir momentos significativos conmigo y por estar siempre dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

Profesores, maestros todos; gracias por dedicarme su valiosos tiempo y enseñarme en mi vida universitaria, esta tesis es un resumen de todo lo aprendido con ustedes.

Gracias a todos, y que Dios los bendiga siempre

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	03
AGRADECIMIENTOS.....	04
TABLAS.....	05
FIGURAS.....	07
RESUMEN.....	09
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	12
1.2. Delimitaciones de la investigación.....	13
1.2.1. Delimitación espacial.....	13
1.2.2. Delimitación temporal.....	13
1.2.3. Delimitación social.....	13
1.2.4. Delimitación conceptual.....	14
1.3. Elementos del problema.....	14
1.4. Formulación del problema.....	14
1.4.1. Problema general.....	14
1.4.2. Problemas específicos.....	15
1.5. Objetivos de la investigación.....	15
1.5.1. Objetivo general.....	15
1.5.2. Objetivos específicos.....	15
1.6. Justificación e importancia de la investigación.....	15
1.6.1. Justificación.....	15
1.6.2. Importancia.....	16
1.7. Alcances y limitaciones en la investigación.....	16
1.7.1. Alcances.....	16
1.7.2. Limitaciones.....	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación.....	17
2.2. Bases teóricas – científicas.....	22
2.2.1. Satisfacción Laboral.....	22
2.2.1.1. Satisfacción Laboral.....	22
2.2.1.2. Determinantes de la satisfacción laboral.....	24

2.2.1.3. Satisfacción y rendimiento.....	26
2.2.1.4. Manifestación de insatisfacción de los empleados.....	30
2.2.1.5. Recursos para enfrentar la insatisfacción.....	32
2.2.1.6. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	33
2.2.1.7. Teorías de la Satisfacción Laboral.....	33
2.2.1.7.1. Teorías del modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de (Lawler, 1973).....	33
2.2.1.7.2. Teorías de los dos factores de Herzberg.....	34
2.2.1.7.3. Teorías de las Necesidades de McClelland.....	37
2.2.1.7.4. Teorías de la Equidad.....	39
2.2.1.7.5. Teorías de las Necesidades de McClelland.....	43
2.2.1.7.6. Teorías de la Fijación de metas.....	46
2.2.1.7.7. Teorías de Refuerzo.....	49
2.2.2. Desempeño Laboral.....	56
2.2.2.1. Desempeño Laboral.....	56
2.2.2.2. Evaluación de Desempeño.....	58
2.2.2.3. Objetivo de la Evaluación de Desempeño.....	62
2.2.2.4. La responsabilidad por la Evaluación de Desempeño.....	63
2.2.2.5. Establecimiento de expectativas claras de Desempeño.....	63
2.2.2.6. Razones para evaluar el Desempeño.....	65
2.2.2.7. Encargados de evaluar el Desempeño.....	65
2.2.2.8. Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	66
2.2.2.9. Conflicto en la Evaluación del Desempeño.....	68
2.2.2.10. Métodos de evaluación.....	68
2.2.2.11. Métodos modernos de Evaluación de Desempeño.....	72
2.2.2.12. Métodos para realizar la evaluación del desempeño.....	72
2.2.2.13. Ventajas de la Evaluación de Desempeño.....	75
2.2.2.14. Desventajas de la Evaluación de Desempeño.....	76
2.2.2.15. Selección de los criterios de evaluación.....	76
2.2.2.16. Dimensiones del Desempeño Laboral.....	78
2.2.3. Gobierno Regional de Tacna.....	79
2.2.3.1. Gobierno Regional de Tacna.....	79
2.2.3.2. Marco Legal.....	79
2.2.3.3. Régimen laboral.....	79
2.2.3.4. Misión.....	79
2.2.3.5. Visión.....	80

2.2.3.6. Objetivos institucionales.....	80
2.2.3.7. Documentos normativos de gestión.....	81
2.2.3.8. Manual de organización y funciones - MOF	81
2.2.3.9. Reglamento de Organización y Función - ROF	82
2.2.3.10. Cuadro de Asignación de Personal - CAP.....	82
2.2.3.11. Manual de Procedimientos - MAPRO.....	82
2.2.3.12. Texto único de Procedimientos Administrativos – TUPA	83
2.2.3.14. Estructura orgánica del Gobierno Regional de Tacna	83
2.2.4. Definiciones Operacionales	88
CAPÍTULO III ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES.....	95
3.1.Hipótesis general.....	95
3.2.Hipótesis específicas.....	95
3.3.Definición y operacionalización de variables.....	95
3.4. Metodología	98
3.4.1. Cuestionario para evaluar las Satisfacción Laboral.....	98
3.4.2. Cuestionario para evaluar las Desempeño Laboral.....	98
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	99
4.1. Tipo de investigación.....	99
4.2. Nivel de investigación.....	99
4.3. Diseño de investigación.....	99
4.4. Métodos de investigación.....	100
4.5. Población y muestra del estudio.....	100
4.5.1. Población o Universo (N).....	100
4.5.2. Muestra	101
4.6. Técnicas e instrumentos de investigación.....	101
4.6.1. Técnicas.....	101
4.6.2. Instrumentos	101
4.7. Ámbito de la investigación.....	102
4.8. Comprobación de validez y confiabilidad de los instrumentos.....	102
CAPÍTULO V ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	103
5.1. Plan de acciones y cronograma (Diagrama de Gantt).....	103
5.2. Asignación de recursos.....	103
5.3. Presupuesto de bienes y servicios.....	104
CAPÍTULO VI RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	105
6.1. Análisis de Fiabilidad.....	105

6.1.1. Satisfacción Laboral.....	105
6.1.2. Desempeño Laboral.....	105
6.1.3. Ficha Técnica	106
6.1.4. Resultados sobre la variable Satisfacción Laboral	107
6.1.5. Resultados sobre la variable Desempeño Laboral	108
6.1.6. Prueba de Normalidad.....	109
6.1.7. Prueba de Normalidad.....	112
6.1.8. De los Datos Generales:	113
6.1.9. De la Variable Independiente la Satisfacción Laboral:.....	116
6.1.10. De la Variable Dependiente Desempeño Laboral:.....	134
CAPITULO VII VERIFICACION DE LA HIPOTESIS.....	152
7.1.Resultados escala de valoración de las variables.....	152
7.2. Hipótesis general.....	152
7.3. Hipótesis específicas.....	152
7.4. Prueba de Hipótesis.....	153
7.4.1. Hipótesis Específicas.....	153
7.4.1.1. Verificación de la primera hipótesis específica Satisfacción Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional.	153
7.4.1.2.Verificación de la segunda hipótesis específica: Desempeño Laboral.	154
7.4.2. Hipótesis General.....	156
CONCLUSIONES.....	158
RECOMENDACIONES.....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160
ANEXOS	164
8.1.Matriz de consistencia.....	165
8.2.Instrumentos de investigación.....	168

TABLAS

Tabla N° 01: Modelo de Escala Gráfica de Evaluación del Desempeño.....	73
Tabla N°02:Modelo de lista de comprobación de la Evaluación del Desempeño	74
Tabla N° 03: Modelo de documento para valoración por objetivos.....	75
Tabla N° 04: Regímenes laborales.....	79
Tabla N° 05: Ficha Técnica: Satisfacción Laboral.....	98
Tabla N° 06: Ficha Técnica: Desempeño Laboral.....	98
Tabla N° 07: Relación del personal del Gobierno Regional de Tacna.....	100
Tabla N° 08: Cronograma de Actividades	103
Tabla N° 09: Presupuesto de Bienes y Servicios.....	104
Tabla N° 10: Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral.....	105
Tabla N° 11: Estadísticas de fiabilidad Desempeño Laboral.....	105
Tabla N° 12: Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral.....	107
Tabla N° 13: Estadísticas de fiabilidad Desempeño Laboral.....	108
Tabla N° 14: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	109
Tabla N° 15: Análisis cruzado de las variables: Desempeño Laboral y la Satisfacción Laboral.....	112
Tabla N° 18: Condición Laboral	113
Tabla N° 19: Años de servicios	114
Tabla N° 20: Nivel de instrucción.....	115
Tabla N° 21: ¿Hay buena relación entre los miembros su organización?.....	116
Tabla N° 22: ¿En área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda?.....	117
Tabla N° 24: ¿Son ideales las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo?.....	119
Tabla N° 25: ¿Existe limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo?..	120
Tabla N° 26: ¿Hay disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo?	121
Tabla N° 27: ¿Su trabajo le ofrece la oportunidad de hacer las cosas que le gustan?.....	122
Tabla N° 28: ¿Su trabajo por sí mismo le produce satisfacción?	123
Tabla N° 29: ¿Recibe apoyo de sus superiores?.....	124
Tabla N° 30: ¿La institución le ofrece la oportunidad de hacer carrera?	125
Tabla N° 31: ¿La institución le ofrece la oportunidad de perfeccionamiento?.	126
Tabla N° 32: ¿Hay "igualdad" y "justicia" de trato en su institución?	127

Tabla N° 33: ¿Cuál es el grado de satisfacción general con esta Institución?	128
Tabla N° 34: ¿Ejercen supervisión constante sobre usted?	129
Tabla N° 35: ¿Está de acuerdo con la forma que sus superiores juzgan su tarea?	130
Tabla N° 36: ¿Está de acuerdo con el salario que usted recibe?	131
Tabla N° 37: ¿Está de acuerdo con sus condiciones laborales?	132
Tabla N° 39: ¿Prestan atención a sus sugerencias?	134
Tabla N° 40: ¿Existe libertad para elegir su propio método de trabajo?	135
Tabla N° 41: ¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?	136
Tabla N° 42: ¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área?	137
Tabla N° 43: ¿Se muestra respetuoso y amable en el trato?	138
Tabla N° 44: ¿Soluciona los problemas relacionados con sus actividades?	139
Tabla N° 45: ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para el puesto?	140
Tabla N° 46: ¿Considera Ud., que es importante el uso racional de los insumos de la Institución?	141
Tabla N° 47: ¿No requiere de supervisión frecuente?	142
Tabla N° 48: ¿Conoce Ud., las metas que debe de cumplir?	143
Tabla N° 49: ¿Cumple Ud., con las metas establecida?	144
Tabla N° 50: ¿Tiene iniciativa para solucionar cualquier inconveniente en el trabajo?	145
Tabla N° 51: ¿Se encuentra identificado con la organización?	146
Tabla N° 52: ¿Dejaría esta organización por otra?	147
Tabla N° 53: ¿Siempre colaboras con tus compañeros?	148
Tabla N° 54: ¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?	149
Tabla N° 55: ¿Se muestra profesional en el trabajo?	150
Tabla N° 56: ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?	151
Tabla N° 57: Variable: Desempeño Laboral	152
Tabla N° 58: Variable: Satisfacción Laboral	152
Tabla N° 59: Variable: Tabla de Frecuencia Satisfacción Laboral	153
Tabla N° 59: Prueba Chi-Cuadrado	154
Tabla N° 60: Estadístico de prueba: Prueba Chi-Cuadrado	155
Tabla N° 61: Prueba Chi-Cuadrado	155
Tabla N° 62: Correlaciones	156

FIGURAS

Figura N° 01: Respuestas a la Insatisfacción Laboral.....	31
Figura N° 02: Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg.....	36
Figura N° 04: Teoría de la Fijación de Metas.....	48
Figura N° 05: Estructura Orgánica del Gobierno Regional Tacna.....	87
Figura N° 06: Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral	107
Figura N° 07: Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral	108
Figura N° 08: Condición Laboral	113
Figura N° 09: Años de servicios.....	114
Figura N° 10: Nivel de instrucción.....	115
Figura N° 11: ¿Hay buena relación entre los miembros su organización?	116
Figura N° 12: ¿En área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda?.....	117
Figura N° 14: ¿Son ideales las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo?	119
Figura N° 15: ¿Existe limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo?.	120
Figura N° 16: ¿Hay disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo?	121
Figura N° 17: ¿Su trabajo le ofrece la oportunidad de hacer las cosas que le gustan?.....	122
Figura N° 18: ¿Su trabajo por sí mismo le produce satisfacción?.....	123
Figura N° 19: ¿Recibe apoyo de sus superiores?.....	124
Figura N° 20: ¿La institución le ofrece la oportunidad de hacer carrera?	125
Figura N° 21: ¿La institución le ofrece la oportunidad de perfeccionamiento?	126
Figura N° 22: ¿Hay "igualdad" y "justicia" de trato en su institución?.....	127
Figura N° 23: ¿Cuál es el grado de satisfacción general con esta Institución?	128
Figura N° 24: ¿Ejercen supervisión constante sobre usted?	129
Figura N° 25: ¿Está de acuerdo con la forma que sus superiores juzgan su tarea?	130
Figura N° 26: ¿Está de acuerdo con el salario que usted recibe?	131
Figura N° 27: ¿Está de acuerdo con sus condiciones laborales?.....	132
Figura N° 28: ¿Está de acuerdo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales?	133
Figura N° 29: ¿Prestan atención a sus sugerencias?	134
Figura N° 30: ¿Existe libertad para elegir su propio método de trabajo?	135

Figura N° 31: ¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?.....	136
Figura N° 32: ¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área?	137
Figura N° 33: ¿Se muestra respetuoso y amable en el trato?	138
Figura N° 34: ¿Soluciona los problemas relacionados con sus actividades?..	139
Figura N° 35: ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para el puesto?.....	140
Figura N° 36: ¿Considera Ud., que es importante el uso racional de los insumos de la Institución?	141
Figura N° 37: ¿No requiere de supervisión frecuente?	142
Figura N° 38: ¿Conoce Ud., las metas que debe de cumplir?	143
Figura N° 39: ¿Cumple Ud., con las metas establecida?	144
Figura N° 40: ¿Tiene iniciativa para solucionar cualquier inconveniente en el trabajo?	145
Figura N° 41: ¿Se encuentra identificado con la organización?	146
Figura N° 42: ¿Dejaría esta organización por otra?	147
Figura N° 43: ¿Siempre colaboras con tus compañeros?	148
Figura N° 44: ¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?	149
Figura N° 45: ¿Se muestra profesional en el trabajo?.....	150
Figura N° 46: ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?.....	151

RESUMEN

La presente investigación fue para determinar qué relación existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. La hipótesis general señaló: Existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015. Esta investigación se justificó porque tiene relevancia social, porque los resultados de la investigación permitirán tomar medidas que tiendan a mejorar la gestión en la administración pública.

El objetivo general de la presente investigación es determinar si existe una relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

En el presente estudio su nivel de investigación es correlacional porque estudia la relación entre variables dependientes e independientes, es decir estudia la correlación entre las dos variables: satisfacción laboral y desempeño laboral. Asimismo, se utilizará una serie de técnicas de acuerdo al diseño de la presente investigación.

Para el estudio se consideró una muestra probabilística simple de 145 trabajadores; obtenida con un nivel de confianza del 95% y un Nivel de Precisión del +5%.

Se concluye que en relación a la variable Desempeño Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, es regular. En relación a la variable dependiente "Satisfacción Laboral", en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, es regular; y en relación a la hipótesis general planteada a partir de las variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, se concluye que: "Existe relación significativa entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015".

Palabras Clave: Recursos Humanos, Satisfacción Laboral, Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The project investigated what relationship exists between job satisfaction and job performance in workers of the Regional Government of Tacna. The general hypothesis stated: There is a relationship between job satisfaction and job performance in workers of the Regional Government of Tacna, 2015. This investigation period was justified because it has social relevance, because the results of the investigation will allow to take measures aimed at improving the management in public administration.

The overall objective of this research is to determine whether there is a relationship between job satisfaction and job performance in workers of the Regional Government of Tacna, 2015 period.

In the present study the level of research is correlational that studies the relationship between dependent and independent variables, that is studying the correlation between the two variables: job satisfaction and job performance. Also, a number of techniques according to the design of this research will be used.

For the study a simple random sample of 145 workers was considered; obtained with a confidence level of 95% and a precision level of + 5%.

It is concluded that in relation to the variable workers Work Performance in the Regional Government of Tacna, 2015 period, is regular. Regarding the dependent variable "Job Satisfaction" among workers of the Regional Government of Tacna, 2015 period, is regular; and in relation to the general hypothesis from the variables job satisfaction and job performance, it is concluded that: "There is significant relationship between job satisfaction and job performance in workers of the Regional Government of Tacna, 2015 period".

Keywords: Human Resources, Job Satisfaction, Job Performance.

INTRODUCCIÓN

Éste trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en Gobierno Regional de Tacna, el manejo del recurso humano en cualquier organización es de suma importancia, la comprensión de las dos variables de estudio que he elegido satisfacción laboral y desempeño laboral son de suma importancia para cualquier organización, sabiéndose lo difícil que es manejar el recurso humano, para tal fin quiero contribuir con la presente investigación para mejorar eficiencia y eficacia del manejo organizacional en dicha institución.

Partimos de la hipótesis de qué relación existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, de los resultados a los que se arribe al finalizar la investigación, podremos ayudar mejorar la gestión del recurso humano en esta organización.

Esta investigación es aplicada, no experimental, porque el investigador no tendrá intervención directa, es decir no manipula deliberadamente las variables, es un estudio observacional cuyo levantamiento de información será el área de recursos humanos del Gobierno Regional de Tacna.

En las conclusiones se vuelcan los resultados más representativos del trabajo de campo y, del análisis de los mismos, se estima realizar un aporte a los gerentes y gobernador del Gobierno Regional de Tacna para mejorar las condiciones laborales existentes, y por el otro, realizar una devolución de los resultados a los empleados, lo cual se considera de vital importancia. Esta institución debe tener en claro que, para lograr un buen desempeño laboral del recurso humano, debe empezar reconociendo que tiene que mejorar la satisfacción laboral de sus trabajadores para lograr un excelente desempeño.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La satisfacción laboral y el desempeño laboral son variables de una importancia relevancia en el manejo de recursos humanos de cualquier organización.

El motivo por el cual se eligió este tema de investigación radica que, dentro de la Gobierno Regional de Tacna, se ha notado trabajadores con un deficiente desempeño laboral producto de insatisfacción laboral existente, provocando fallos y retrasos en los trámites.

En el Gobierno Regional de Tacna, son conscientes que, para lograr un buen desempeño laboral del recurso humano, debe empezar reconociendo que su fuerza laboral necesita mejorar su satisfacción laboral para lograr el desempeño en el trabajo, que contribuyan a brindar un mejor servicio,

En el Gobierno Regional de Tacna están convencidos que un buen desempeño en el trabajo se construye si consideramos a nuestro recurso humano como un elemento clave, por lo que es necesario centrar gran parte de los esfuerzos en la satisfacción laboral sobre la base de una buena gestión, capacitación, motivación, orientación, coordinación y desarrollo de los trabajadores.

Al finalizar la investigación, podremos ayudar a los funcionarios del área de recursos humanos, a que optimicen el fortalecimiento de los niveles de confianza y autoestima, desarrollen un sistema de gerencia que les permita gestionar el recurso humano desde su vida personal o profesional, logrando así una mayor eficiencia y eficacia del mismo.

Esperemos que en el futuro este presente estudio realizado sirva para que instituciones públicas lo usen como guía de aprendizaje para mejorar su gestión del recurso humano y sentar las bases para generar modificaciones de fondo en las personas, en las estructuras y que hagan más rentables y productivos sus organizaciones.

1.2. Delimitaciones de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

El presente proyecto de investigación se realizará en las instalaciones del Gobierno Regional de Tacna localizada en la Calle Gregorio Albarracín S/N, Tacna. donde se recopilará y analizará la información referente a la relación que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015

1.2.2. Delimitación temporal

Se desarrollará de la siguiente manera: El primer periodo comprendido desde enero del 2016 hasta febrero del 2016 se efectuará el problema y marco teórico; segundo periodo comprendido desde marzo del 2016 hasta abril del 2016 se efectuarán los aspectos administrativos, metodológicos recolección de datos en la Institución, procesamiento estadístico de los datos, análisis e interpretación, redacción de informe final y correcciones, presentación de la tesis para su revisión y aprobación y por ultimo tercer periodo comprendido desde abril del 2016 hasta mayo del 2016 se efectuará la presentación de la Tesis para su revisión y aprobación.

1.2.3. Delimitación social

En el presente proyecto de investigación, el grupo social objeto de estudio son los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna.

1.2.4. Delimitación conceptual

Este proyecto estará delimitado por los conocimientos adquiridos en la universidad relacionados todas con las áreas recursos humanos, abarcando temas como satisfacción laboral y desempeño laboral, apoyado por mis conocimientos y aptitud, para brindarles una metodología investigativa organizada, clara y concluyente que le ofrezca información relevante para una toma de decisión es eficaz y una ejecución de acciones estratégicas, en pro de su desarrollo actual y futuro.

1.3. Elementos del problema

La presente Investigación, preocupada encontrar qué relación existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, tengo marcado interés en promover la presentación de este Proyectos de Investigación, dentro del Gobierno Regional de Tacna. Nos preguntaremos ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015? ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015? ¿Cómo se relaciona la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015? La presente investigación requiere de condiciones esenciales, para llevar a cabo sus objetivos y para ello contamos con conocimiento del tema a investigar, conocimientos generales sobre metodología científica, un proyecto de investigación y los recursos para llevar a cabo el proyecto.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015?

1.4.2. Problemas específicos

- A. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015?
- B. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Demostrar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

1.5.2. Objetivos específicos

- A. Determinar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.
- B. Determinar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

1.6. Justificación e importancia de la investigación

1.6.1. Justificación

El presente estudio de investigación se justifica porque se encuentra inmerso en los lineamientos de modernización de la gestión pública (proceso de descentralización, simplificación administrativa y mayor transparencia); donde se establece como punto importante la gestión administrativa y desarrollo de los recursos humanos, logrado una reforma integral de gestión a nivel operacional que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal y la falta de organización sistémica.

Los resultados de la investigación tienen importancia porque serán de utilidad para los directivos y funcionarios del Gobierno Regional de Tacna; para crear nuevas políticas y acciones para establecer

programas de entrenamiento y desarrollo, mejorando la satisfacción laboral y el desempeño laboral en dirección de los objetivos de la institución.

1.6.2. Importancia

La presente investigación sobre la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, esta investigación que se propone a llevar a cabo sirve a varios propósitos útiles que justifican su importancia y contiene aportes para formular políticas, programas y actividades en el área de recursos humanos dentro de la organización.

1.7. Alcances y limitaciones en la investigación

1.7.1. Alcances

A través de la investigación tiene como alcance mejorar el área de recursos humanos del gobierno regional de Tacna en la Sede Central ubicado en la Calle Gregorio Albarracín S/N.

Los aspectos puntuales que comprende la presente investigación están referidos a la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los empleados en la institución.

1.7.2. Limitaciones

Las limitaciones para el desarrollo del presente trabajo en la Gobierno Regional de Tacna de la Región Tacna, podría estar dada por la poca colaboración de las autoridades; además que dentro de la misma existen diferentes estratos como son trabajadores nombrados, trabajadores repuestos judiciales y trabajadores contratados; así también, del sesgo de sujeto encuestado producto del grado de conocimiento que tenga y por último la disposición por parte de los empleados a brindar información o disposición de tiempo por parte de ellos y de sus ocupaciones laborales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

En base a la revisión bibliográfica y también a la búsqueda de direcciones electrónicas, se encontraron algunos antecedentes similares y correlacionados al trabajo que propones efectuar, tales como:

(Alfaro Salazar, 2012), en su tesis: “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar Promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.
- Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores Significación de la Tarea y Beneficios Económicos (de Promedio a Satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.
- Por otro lado, los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor Reconocimiento Personal y/o Social, y esto podría deberse a que, en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento.

- En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por género, al profundizar el análisis a nivel de factores en tres municipalidades, se observó que para la municipalidad A existen diferencias en el factor Reconocimiento Personal y/o Social, siendo el género Masculino el que obtuvo el menor nivel, que es Promedio.
- Esto podría evidenciar que el género Masculino espera un mayor reconocimiento por parte de sus compañeros o jefes. En la municipalidad C solo hay diferencias significativas en el factor Significación de la Tarea y al observar el nivel de satisfacción medio las diferencias son a nivel de puntaje, donde el personal del género Masculino obtuvo el menor puntaje. Esto podría evidenciar que el género Masculino considera que los valores asociados al trabajo necesitan ser reevaluados.

(Navarro, 2012), en su tesis: “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad.
- Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar
- los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho.
- Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

- Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.
- Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

(Jiménez López & Ortiz Regis, 2002), en su tesis: “Satisfacción y desempeño en el trabajo y su relación con la calidad de atención percibida por el usuario del Área de Hospitalización del Servicio de Cirugía General del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo – ESSALUD. Enero – Julio 2001”. Llegó a las siguientes conclusiones:

- La satisfacción laboral del personal asistencial del Servicio de Cirugía del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo”, se relaciona con la satisfacción del usuario, pues los trabajadores que manifestaron satisfacción alta con las recompensas psicológicas y materiales que reciben de la institución, fueron evaluados por los usuarios como altamente competentes (R de Pearson 0,51).
- El desempeño laboral también se relaciona con la satisfacción del usuario, pues los trabajadores que tuvieron rendimiento alto fueron evaluados por los pacientes como altamente competentes (R de Pearson 0,57).
- La satisfacción laboral de los tres grupos profesionales estudiados es media respecto a: relaciones profesionales y personales (media 14), recursos materiales (media 17,4), cantidad de trabajo (media 14,24), autonomía (media 9,24) y recompensas psicológicas y materiales (media 24,2).

- La satisfacción del usuario en relación a la calidad de atención que reciben de médicos, enfermeras y técnicas de enfermería es alta (media 6,44) y en competencia profesional en promedio la satisfacción es media (media 8,08) ya que sólo las enfermeras son percibidas como altamente competentes (84,2%).
- El desempeño laboral de los trabajadores encuestados es alto en relación a su rendimiento (media 3,08) y a su idoneidad para el puesto (media 9,12), siendo calificados por los directivos con puntajes mayores de 60% a los médicos y en 100% para enfermeras y técnicas de enfermería.

(Rivas Hernández, Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de el Salvador, 2002), en su tesis: "Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de el Salvador". Llegó a las siguientes conclusiones:

- No se encontró diferencia en la autopercepción del grado de satisfacción y según el género, el tipo de institución donde estudió, el tipo de empleo y el campo donde labora. Se puede concluir que el grado de satisfacción puede ser independiente de las variables demográficas del estudio.
- No se encontró relación significativa entre el grado de satisfacción y la edad de los docentes. Se puede concluir que la edad no está relacionada significativamente con el grado de satisfacción de los docentes encuestados.
- No se encontró diferencia significativa en la autopercepción que tienen los docentes del nivel de desempeño según el género, el tipo de institución donde estudió, el tipo de empleo y el campo donde labora. El nivel de desempeño no presentó diferencia significativa según las variables demográficas en los docentes.
- No se encontró relación significativa entre la autopercepción, percibida por los docentes del nivel de desempeño y la edad. Parece ser que el nivel de desempeño no mejora, ni disminuye, al aumentar la edad de los docentes.

(Gómez Limaymanta, Incio Pasache, & O'Donnell Velásquez, 2011), en su tesis: "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad". Llegó a las siguientes conclusiones:

- En el área comercial del banco líder en estudio, los promedios de la satisfacción laboral de las variables demográficas puesto laboral y edad de los empleados tienen diferencias significativas. En relación al puesto laboral, existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los puestos administrativos (gerente y funcionario) y los puestos operativos (promotor de servicio y asesor de ventas y servicios). A mayor jerarquía laboral, mayores son los niveles de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los puestos laborales son vistos desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción laboral, seguidos por los funcionarios, y debajo de ellos los promotores de venta y asesores de ventas y servicios.
- En relación a la edad del empleado, también existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los rangos de edad. A mayor rango de edad, mayor es el nivel de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los rangos de edad son analizados desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre el rango de edad 40-49 años tiene mayor nivel de satisfacción laboral, seguido por el rango de edad 30-30 años, y debajo de ellos, el rango de edad 20-29 años.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Satisfacción Laboral

2.2.1.1. Satisfacción Laboral

(Bravo, 2002), la describe a la satisfacción como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo.

Según refiere (Robbins, 2000), la comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes

(Palma, 2004), la Satisfacción Laboral es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional

(Chiavenato, 2000), hace referencia que se debe considerar la satisfacción laboral como “el factor que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su trabajo y que guarda relación con múltiples factores”. Chiavenato manifiesta que no existe solo un único factor para que la persona se sienta a gusto en su trabajo, sino que estos diversos factores guardan una relación entre sí.

(Robbins, 2000), señala que la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor

1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Para (Schultz, 1991), hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

(Katzeeel, 1964), define a la satisfacción laboral como “la evaluación que realiza el individuo sobre su propio trabajo”. Es decir que todo trabajador analiza su situación laboral y ese análisis, le permite emitir un juicio sobre su realidad para saber si el trabajo en el cual se encuentra le es favorable y satisfactorio.

(Robbins, 2000), señala que “la satisfacción en el trabajo viene dada como consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo y superiores, cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, satisfacción de las normas de desempeño, condiciones de trabajo, identificación o compenetración con el puesto, salarios, beneficios, reconocimientos y evaluación justa”. Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

2.2.1.2. Determinantes de la satisfacción laboral

Para (Robbins, 2000), las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Como se ha visto, señala (Schultz, 1991) la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales

son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

2.2.1.3. Satisfacción y rendimiento

Según (Flores, 1996):

Por mucho tiempo se ha propuesto que las personas satisfechas logran un mejor rendimiento en el trabajo. De acuerdo a este enfoque, la labor gerencial consiste en actuar de manera considerada con las personas, interesarse en sus necesidades y ayudarlas en todo lo que sea posible. Esta ha sido la orientación de la escuela de relaciones humanas, que aún predomina en muchas organizaciones. Se basa en la creencia de que los beneficios por obtener superan largamente a los costos en lo que se incurrirá.

Para (Robbins, 2000), gran parte del paternalismo de los administradores en las décadas de 1930, 1940 y 1950 (organizar días de campo, uniones de crédito, equipos de boliche, capacitación de los supervisores para sensibilizarlos frente a los intereses de los subordinados, etc.) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Esta orientación se puede resumir en lo siguiente: **Buenas relaciones humanas > Satisfacción en el trabajo > Buen rendimiento**

Refiere (Flores, 1996), que el planteamiento anterior parte de la hipótesis que señala la satisfacción como causa de la performance. Esta hipótesis no ha obtenido el respaldo necesario en las investigaciones, por lo que se tiende a considerar que es incorrecta.

Para (Robbins, 2000), otro punto de interés en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de causalidad. La mayor parte de los estudios partían de diseños que no pudieron demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad han demostrado que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa.

(Flores, 1996), señala que de esta manera surge el planteamiento que sostiene que el desempeño causa la satisfacción. Se basa en la teoría de la motivación, indica que cuando el desempeño es seguido de un refuerzo apropiado, ocurre la satisfacción en el trabajo. Esta orientación puede resumirse en:

Buen rendimiento > Refuerzo > Satisfacción en el trabajo. Esta segunda hipótesis ha obtenido mayor respaldo por las investigaciones.

Si bien la correlación es mayor, no es lo suficientemente alta. Es probable que esto se deba a que las organizaciones fallan al aplicar refuerzos (promociones, incrementos salariales, etc.) de manera consistente. La labor gerencial consiste en reforzar el comportamiento que lo amerite y sancionar o no reforzar la conducta indeseable. Así, mediante el manejo contingente de los refuerzos el supervisor modela la conducta de sus subordinados y logra que éstos se encuentren satisfechos en el trabajo. (Flores, 1996)

(Flores, 1996), dice que es importante señalar los principales efectos que produce el nivel de satisfacción de una persona:

- **Ausentismo:** Múltiples estudios concluyen que la insatisfacción conduce al ausentismo. El ausentismo se manifiesta en “enfermedades”, “problemas familiares”, etc. Este fenómeno causa altísimos costos en la empresa. Un motivo es el trabajo en sí, la persona falta para evitar temporalmente las consecuencias displacenteras que el trabajo provoca.

Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una mayor atracción (deporte favorito). Otro nivel de ausentismo es inevitable, debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. Algunas organizaciones sin proponérselo estimulan el ausentismo. Por ejemplo, la política de pagar los días no trabajados. En cambio, se debe de fomentar una cultura contra el ausentismo, para que las personas actúen de otro modo.

- **Rotación:** La rotación tanto como el ausentismo presenta una correlación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral. Esta demanda mayores gastos en selección de personal y capacitación, afecta la productividad y las relaciones interpersonales. No toda rotación o retiro voluntario de la persona es atribuible a la insatisfacción laboral, existen otras causas. Por ejemplo, en una situación de recesión, la rotación tiende a bajar porque hay menor posibilidad de encontrar otro empleo. La rotación es mínima, aunque el nivel de satisfacción sea bajo. Otra razón radica en el proceso que se da después que se experimenta la insatisfacción. Cuando la persona decide retirarse, la búsqueda de empleo puede tomarle varios meses. En el transcurso de ese periodo, pueden cambiar las condiciones del trabajo y ya no causar insatisfacción. Por lo tanto, desaparece la voluntad de retirarse. En este caso la insatisfacción no ha producido la rotación esperada.
- **Salud de la persona:** Varios estudios han demostrado que las personas que califican sus trabajos como insatisfactorios suelen padecer de múltiples síntomas y enfermedades físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardíacos. E incluso es predictor de los años de vida de una persona, más que sus condiciones físicas o el uso de tabaco, aunque es posible que intervenga una tercera variable. En conclusión, se puede suponer que existe una relación interactiva entre salud física y mental de la persona y la satisfacción laboral; aunque esta área debe ser más investigada.

Señala (Robbins, 2000), que los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar bienes de la organización o evadir parte de sus responsabilidades, se presenta cuatro respuestas que difieren entre sí en cuanto a dos dimensiones: Afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad que se definen a continuación:

- **Abandono:** La conducta dirigida a salir de la organización. Incluye la búsqueda de otro empleo o renuncia.
- **Expresión:** El intento activo y constructivo por mejorar la situación. Incluye sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.
- **Lealtad:** La espera pasiva pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo conveniente”.
- **Negligencia:** La actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento de porcentaje de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables de rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía las respuestas de los empleados e incluye expresión y lealtad. Son conductas constructivas que permiten tolerar las situaciones desagradables o revivir una experiencia laboral satisfactoria. De esta manera existen mecanismos que permiten a los empleados insatisfechos seguir en sus empleos. Es el caso de los empleados sindicalizados, que negocian y actúan para mejorar la situación.

2.2.1.4. Manifestación de insatisfacción de los empleados

Según (Robbins, 2000), cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

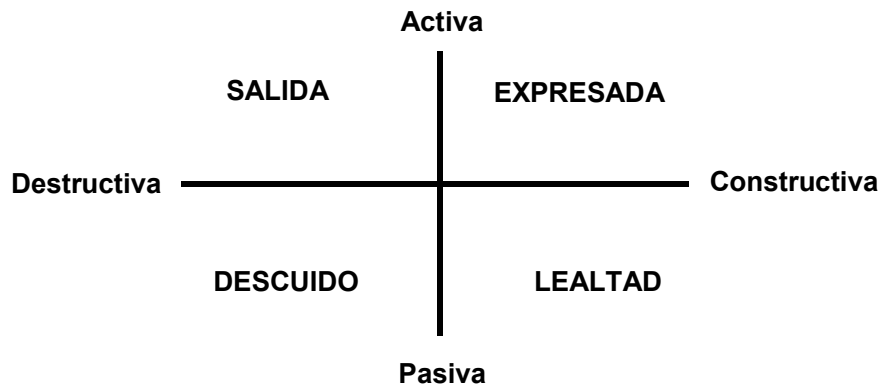
No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones, aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras señala (Robbins, 2000). Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. La Figura 01, presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- **Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Figura N° 01: Respuestas a la Insatisfacción Laboral



Fuente: C. Rusbult y Lowery "When Bureaucrats Get the Blues", Journal of Applied Social Psychology, (1985)

(Robbins, 2000), refiere que la conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación.

Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación.

2.2.1.5. Recursos para enfrentar la insatisfacción

(Stonner, 1994), señala que una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado. Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados. Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta.

Lo interesante refiere (Stonner, 1994), es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos.

2.2.1.6. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

(Melia, 1989), identificaron las siguientes dimensiones de satisfacción laboral:

1. Satisfacción por el trabajo en general.
2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.
3. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo.
4. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.
5. Satisfacción con la relación subordinado-supervisor.
6. Satisfacción con la remuneración.

2.2.1.7. Teorías de la Satisfacción Laboral

(Nash, 1988), señala que existe una serie de teorías planteadas, respecto a la satisfacción en el trabajo, relacionada con la identificación del trabajador con la empresa, las buenas relaciones laborales y el nivel motivacional alto son muy variadas y discutidas, pero, por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo.

2.2.1.7.1. Teorías del modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo de (Lawler, 1973)

El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo propuesto por (Lawler, 1973) remarca la relación expectativas recompensas, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. Parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste.

Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción. En este modelo, tiene una importancia el fenómeno de la percepción individual de la situación laboral.

El proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado por las siguientes variables: inversiones personales y percibidas en el trabajo, inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia, características del trabajo percibido y cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, en esta teoría, el término recompensa no significa solo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.).

2.2.1.7.2. Teorías de los dos factores de Herzberg

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1991).

(Herzberg, 1993), establece en la teoría de los dos factores que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representa dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades; unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo, como las necesidades higiénicas, y otras referidas al contenido mismo del trabajo, necesidades de motivación.

Por ejemplo, si satisface las necesidades higiénicas, el trabajador no se siente insatisfecho, pero tampoco está satisfecho, sino en estado neutro. De igual forma, cuando solo cubre las necesidades psicológicas, se encuentra en un estado neutro, porque para que el trabajador se encuentre plenamente satisfecho en su trabajo deben sentir que ambas áreas, el medio ambiente físico y psicológico del trabajo son adecuadas. Esta teoría desencadenó numerosas críticas y controversias, tanto desde el punto de vista del contenido como desde la perspectiva metodológica. Gran cantidad de investigaciones plantean dudas sobre la eficacia de esta teoría; muchas otras, en cambio, confirman sus resultados. A pesar de estas críticas, no se puede negar que su trabajo ha ejercido una influencia estimulante sobre la investigación en torno a la satisfacción laboral.

En consecuencia (Herzberg, 1993), se propone la existencia de dos clases de factores:

1. **Factores Intrínsecos o Motivadores**, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.
2. **Factores Extrínsecos**. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

Figura N° 02: Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg



Fuente: (Robbins, 2000)

Se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

(Schultz, 1991), señala que la clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro.

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor.

Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

2.2.1.7.3. Teorías de las Necesidades de McClelland

(Robbins, 2000), refiere que David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

(Gordon, 1997), manifiesta que la necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder.

(Dessler, Administración de Personal, 1992), sostiene que McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen

en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente dice (Robbins, 2000), la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto.

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, (Schultz, 1991) señala que McClelland pide a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo.

(Stonner, 1994), refiere que en las investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos).

(Nash M. , 1988), opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación.

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

2.2.1.7.4. Teorías de la Equidad

Según (Robbins, 2000):

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo.

Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

(Robbins, 2000), señala que Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad. La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican.

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes de los modelos son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad-desigualdad». (Robbins, 2000)

(Robbins, 2000), dice que el insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización,

participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

(Wexley K. y Yuki, 1990), manifiesta que si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por subcompensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobrecompensado respecto a la persona comparable.

Las reacciones a la desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa, pero frente a la subcompensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización.

Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

1. Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
2. Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
3. Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
4. Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.

5. Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
6. Seleccionar una nueva persona comparable.
7. Dejar la organización.

Para (Gordon J. , 1997), el diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados?

(Robbins, 2000), señala que las revisiones de investigaciones recientes tienden a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria.

Sin embargo, ello no significa que la teoría de carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría «otro»? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral.

2.2.1.7.5. Teorías de las Necesidades de McClelland

Según (Stonner, 1994):

La teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores.

(Stonner, 1994), las expectativas, resultados y comportamiento en el Trabajo. Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones:

1. El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente;
2. Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento;
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas;
4. Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

(Stonner, 1994), señala que todo lo anterior se sintetiza en el modelo de expectativas, cuyos componentes principales son:

- 1. Esperanza de éxito en el desempeño:** Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser. Un trabajador que piensa exceder las cuotas de ventas puede esperar felicitaciones, bonos, ninguna reacción, incluso hostilidad de sus colegas.
- 2. Valencia:** El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra. Para el administrador que valora el dinero y el logro, un cambio a un puesto mejor pagado en otra ciudad

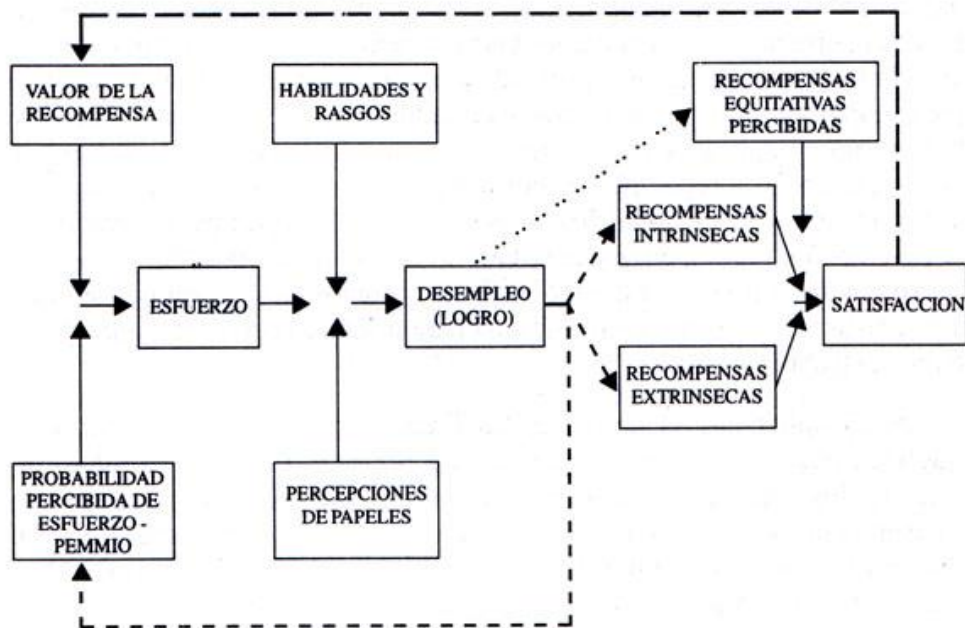
puede tener una valencia alta, pero otro que valora la afiliación con sus colegas y amigos, puede darle una valencia baja a la misma transferencia.

3. Expectativa de esfuerzo-desempeño: Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

(Stonner, 1994), señala que estos componentes llevan a plantear tres preguntas: ¿si realizo tal cosa?, ¿cuál será el resultado?, ¿el resultado vale la pena? y ¿qué oportunidades tengo de lograr un resultado que valga la pena para mí? Las respuestas a estas preguntas del individuo dependerán en cierta medida de los tipos de resultados esperados. Los resultados intrínsecos los sienten directamente como un buen resultado de la buena ejecución de la actividad e incluye entre otras cosas, sentimientos de logro, mayor autoestima y la adquisición de nuevas habilidades.

Los resultados intrínsecos, como bonos, elogios o promociones, son proporcionados por un agente externo, digamos el supervisor o el grupo de trabajo. Un nivel individual de desempeño puede acompañarse de varios resultados, cada uno con su propia valencia: «si pongo más empeño en mis labores, recibiré un mejor sueldo, se dará cuenta de ello mi supervisor.... mi esposa me amará más y me sentiré más contento conmigo mismo». Algunos de esos resultados pueden incluso tener valencia por las expectativas de que conduzcan a otros resultados: «si el supervisor se da cuenta de la calidad de mi trabajo; tal vez me promueva».

Figura N° 03: Modelo de la Expectativa



Fuente: (Stonner, 1994)

Como se aprecia, (Stonner, 1994) la hipótesis fundamental de la teoría de las expectativas es que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es la alta productividad, su nivel de producción será elevado, si por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento bajo. Esta teoría produce mejores resultados en aquellos contextos que la favorecen.

Para (Nash M. , 1988), debe existir una relación de contingencia claramente establecida entre el comportamiento del individuo y el resultado deseado. Si la persona no percibe tal relación, la teoría no funciona. Para que ejerza influencia en la productividad, el empleador debe recompensar el desempeño de manera proporcional y ascender a los mejores. Los gerentes que desean hacer productiva a la gente deben establecer la expectativa de que, a mayor producción, más recompensas).

(Robbins, 2000), dice que la teoría es interesante, pero ¿qué plantea para hacer más productivo al personal? Primero, enfatiza en las retribuciones o recompensas, los directivos deben asegurarse que las recompensas estarán de acuerdo a lo que el personal desea. Segundo, los directivos deben comprender por qué el personal percibe ciertos resultados como atractivos o no. Tercero, la teoría acentúa los comportamientos esperados, en tal sentido, ¿sabe el personal lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados? Las metas organizacionales podrían no cumplirse a menos que los empleados adviertan la conexión entre desempeño y recompensa. Por último, la teoría está relacionada con las percepciones del personal, lo real es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en sí mismos, por ello, debe existir retroalimentación continua para orientar las percepciones de la realidad.

(Nash M. , 1988), opina que la teoría de las expectativas tiene implicaciones prácticas para las empresas que desean mejorar su productividad, al respecto, los gerentes deberían establecer una relación entre recompensa y desempeño, creando una contingencia entre el comportamiento y la recompensa para aumentar las expectativas y evitar alzas salariales indiscriminadas.

3.2.1.7.6. Teorías de la Fijación de metas

Según (Davis, 1991):

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke

y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

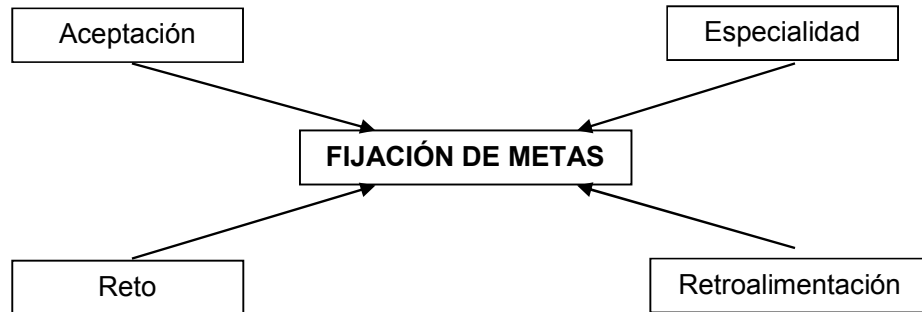
En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

(Davis, 1991), manifiesta que la fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

- 1. Aceptación de la Meta:** Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.
- 2. Especificidad:** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.
- 3. Reto:** La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.
- 4. Retroalimentación:** Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño.

De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Figura N° 04: Teoría de la Fijación de Metas



Fuente: (Davis, 1991)

(Nash M. , 1988), refiere que Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

Para (Nash M. , 1988), la utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas.

(Gordon J. , 1997), hace referencia a que hay investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad.

(Robbins, 2000), opina que los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa.

2.2.1.7.7. Teorías de Refuerzo

Según Para (Wexley K. y Yuki G. , 1990):

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente.

Esto funciona mejor cuando:(1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada: (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande.

Para (Nash M. , 1988), los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos refuerzos pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal.

Según (Stonner, 1994), la Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada.

Para (Stonner, 1994), existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas

evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el reforzamiento positivo es el más poderoso.

(Hamner, 1974) Describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
2. Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado.
5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
6. Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo.

(Stonner, 1994), refiere que la teoría del reforzamiento, puede parecer muy sencilla. En realidad, sí sustituimos el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo tradicional, sin embargo, admite la variedad de

consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno.

Asimismo, (Wexley K. y Yuki G. , 1990) señala que la investigación, sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro.

(Hamner, 1974), manifiesta que la modificación del comportamiento también brinda otras opciones útiles a los gerentes, como refieren, quienes estudiaron 10 organizaciones donde se aplicaba, nueve de ellas consideraban que producían resultados positivos. Los campos de aplicación eran numerosos: para reducir ausentismo, aumentar las ventas y mejorar el servicio. Los refuerzos más utilizados fueron la retroalimentación positiva y el elogio del supervisor. Sin embargo, empleado con mucha frecuencia, el elogio pierde su efecto. Los gerentes deben combinarlo con incentivos, aplicándolos con moderación. También se ha utilizado para reducir las quejas del personal, haciendo caso omiso de ellas, es mejor no darle atención a la conducta indeseada que castigarla.

(Nash M. , 1988), los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y por tanto, no explica comportamientos complejos como el de la gente que trabaja; que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

(Flores, 1996), opina que la satisfacción laboral se refiere a cómo se siente la persona en el trabajo. Involucra varios aspectos como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por constituir una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder conscientemente al trabajo que desempeña la persona. Se basa en las creencias y valores desarrollados por la persona en torno a su trabajo.

(Flores, 1996), señala que existe un creciente interés de los empresarios por saber cómo está el nivel de moral de sus trabajadores, es decir el promedio de satisfacción de todos sus integrantes. La moral puede ser considerada como un indicador del funcionamiento global de la organización. Permite hacer comparaciones de la satisfacción en distintos momentos, distintas áreas y en relación a otras organizaciones.

Para (Flores, 1996), es importante resaltar, que la satisfacción no es exclusivamente la causa del buen desempeño, es uno de los diversos factores que interactúan en ella.

Sin embargo dice (Flores, 1996), la satisfacción laboral es importante porque las personas permanecen una parte significativa de sus vidas en las organizaciones. Además el grado de satisfacción impacta en la forma en cómo las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son el ámbito familiar, vecinal y comunitario. Así mismo en el ámbito laboral afecta, particularmente en la rotación y el ausentismo.

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población, que presentan una correlación positiva con la satisfacción; tales como: la edad, años de experiencia, nivel ocupacional y nivel en la empresa.

Refiere (Flores, 1996), que la razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral, su trabajo es nuevo e interesante, lo cual produce un buen desempeño, y en consecuencia un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza la edad el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años la persona puede lograr tareas más ricas y obtener un mejor desempeño y satisfacción.

Hacia los 60 años la persona experimenta un declive de sus capacidades, lo cual produce un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo, su desempeño cae y la satisfacción es baja. (Flores, 1996)

De igual manera dice (Flores, 1996), sucede con la experiencia dentro de la empresa, al principio todo es nuevo y las exigencias son leves. Conforme pasa el tiempo disminuye la motivación por el desempeño y la satisfacción laboral. Muchos optan por cambiarse de empleo cuando el trabajo se vuelve rutinario.

En cuanto al nivel ocupacional de la persona, indica que a mayor complejidad en el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En consecuencia, los empleados menos tecnificados tienden a lograr pobres niveles de satisfacción. Probablemente, esto se deba a la asociación del nivel ocupacional con el dinero percibido, de acuerdo al grado de calificación. (Flores, 1996)

Por último (Flores, 1996), hace referencia a la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación. Existen otros factores que intervienen.

Los profesionales y gerentes, gozan de mayor autonomía y obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los empleados del nivel inferior.

Ahora se analizarán otros factores relacionados con el trabajo que conducen a la satisfacción laboral (Robbins, 2000). En este caso la satisfacción laboral es vista como una variable dependiente:

- **Un trabajo que represente un desafío para la mente:** Los empleados suelen preferir trabajos donde puedan ejercer sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que por el contrario, no representan un desafío para la mente producen aburrimiento e insatisfacción.
- **Recompensas justas:** Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que aumente la satisfacción. En algunos casos, las personas están dispuestas a obtener menos dinero con tal de trabajar en el sitio que prefieran, realizar un empleo más fácil o tener mayor discreción en cuanto a la actividad que desempeñan y el horario de trabajo. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la percepción de justicia que ellos tengan.
- **Condiciones laborales adecuadas:** Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por la comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios revelan que los empleados prefieren entornos físicos que no sean incómodos o peligrosos. La temperatura, la luz y el ruido no deben ser extremos. La mayor parte prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y con instrumentos y equipos adecuados.

- **Buenos compañeros de trabajo:** En el caso de muchos empleados el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. No es raro que el tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral.

La conducta del jefe también es determinante en la satisfacción. Los estudios indican que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta interés personal por ellos.

2.2.2. Desempeño Laboral

2.2.2.1. Desempeño Laboral

Según (Morales Cartaya, 2009):

El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Además, que es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El desempeño del recurso humano de una organización para (Morales Cartaya, 2009), está ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos.

El desempeño que los del recurso humano tiende a está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo.

Para (Chiavenato I. , 2000), el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

(Berry, 2000), refiere que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

(Morales Cartaya, 2009) El término desempeño laboral se refiere dice, a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

La idoneidad demostrada sostiene (Morales Cartaya, 2009), es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y

desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.
- En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

2.2.2.2. Evaluación de Desempeño

Para (Maristany, 2000), la evaluación del desempeño considerándola como una técnica que permite delimitar el valor que el desempeño de un empleado pueda tener y dejar pruebas de ello.

(Chiavenato I. , 2000), refiere que la evaluación del desempeño es la apreciación en base a un sistema específico del desempeño potencial que un trabajador puede manifestar en el puesto que ocupa. Mediante dicha evaluación, se estimula al empleado a esforzarse, a buscar la excelencia y a considerar las cualidades que pueda tener.

(Dessler, 2001), plantea que una evaluación del desempeño consiste en calificar la actuación ya sea actual o pasada de un trabajador, en comparación de las normas que la empresa ha establecida para el puesto que éste ocupa

(Dessler, 2001), manifiesta que una evaluación del desempeño consiste en calificar la actuación ya sea actual o pasada de un trabajador, en comparación de las normas que la empresa ha establecida para el puesto que éste ocupa.

Así según (Dessler, 2001), define la evaluación de desempeño como “la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño”.

(Werther, 2000), señala que la evaluación del desempeño la define como el “proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”.

Según (Werther, 2000), la evaluación del desempeño es el proceso que permite estimar el rendimiento global de los empleados. También señalan que es una función esencial que debe desarrollarse en las organizaciones modernas y que con obligatoriedad debe dar retroalimentación a quienes la reciben. Las evaluaciones informales de manera diaria son muy necesarias pero insuficientes para conocer el nivel en el que se encuentran los trabajadores. Mediante un proceso formal y sistemático de evaluación, el área de recursos humanos identifica a los empleados que cumplen los objetivos de su puesto y a los que no lo hacen.

(Mondy, 2005), señala que la evaluación del desempeño es un sistema formal que sirve como revisión y evaluación del desempeño en términos laborales con que cuentan los individuos o grupos de ellos en una organización.

Para (Stoner, 1996), la evaluación del desempeño se define como el procedimiento que es empleado por los gerentes y administradores para hacer un cotejo entre el nivel que un trabajador ofrece en su puesto y los objetivos que dicho puesto requiere. Además, argumenta que existen dos tipos de evaluaciones:

- 1. La evaluación formal sistemática:** la cual normalmente se realiza una o dos veces por año. Esta consiste en asignar una calificación a los resultados de los empleados en su puesto, haciéndoselos saber, y de esa manera conocer aquellos que son aptos para recibir ascensos o aumentos de salarios, o por el contrario descubrir a aquellos que requieren una mayor capacitación.
- 2. La evaluación informal de desempeño:** que puede realizarse diariamente y busca dar a conocer a los empleados el nivel de desempeño con el que realizan sus actividades. Conlleva expresiones del supervisor para con el trabajador de manera espontánea. El autor afirma que este método resulta ampliamente benéfico como un impulso para fomentar el desempeño que la empresa busca y echar fuera el desempeño no deseado antes que genere conflictos.

De acuerdo a (Werther, 2000), la evaluación del desempeño es el proceso que permite estimar el rendimiento global de los empleados. También señalan que es una función esencial que debe desarrollarse en las organizaciones modernas y que con obligatoriedad debe dar retroalimentación a quienes la reciben. Las evaluaciones informales de manera diaria son muy necesarias pero insuficientes para conocer el nivel en el que se

encuentran los trabajadores. Mediante un proceso formal y sistemático de evaluación, el área de recursos humanos identifica a los empleados que cumplen los objetivos de su puesto y a los que no lo hacen.

Para (Mondy, 2005), la evaluación del desempeño es un sistema formal que sirve como revisión y evaluación del desempeño en términos laborales con que cuentan los individuos o grupos de ellos en una organización.

De acuerdo a (Stoner, 1996) la evaluación del desempeño se define como el procedimiento que es empleado por los gerentes y administradores para hacer una cotejo entre el nivel que un trabajador ofrece en su puesto y los objetivos que dicho puesto requiere. Además, argumenta que existen dos tipos de evaluaciones:

- 1. La evaluación formal sistemática:** la cual normalmente se realiza una o dos veces por año. Esta consiste en asignar una calificación a los resultados de los empleados en su puesto, haciéndoselos saber, y de esa manera conocer aquellos que son aptos para recibir ascensos o aumentos de salarios, o por el contrario descubrir a aquellos que requieren una mayor capacitación.
- 2. La evaluación informal de desempeño:** que puede realizarse diariamente y busca dar a conocer a los empleados el nivel de desempeño con el que realizan sus actividades. Conlleva expresiones del supervisor para con el trabajador de manera espontánea. El autor afirma que este método resulta ampliamente benéfico como un impulso para fomentar el desempeño que la empresa busca y echar fuera el desempeño no deseado antes que genere conflictos.

2.2.2.3. Objetivo de la Evaluación de Desempeño

Para (Chiavenato I. , 2000), existen tres tipos de objetivos fundamentales para la evaluación de desempeño: “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales”. Según (Barquero Corrales, 1987), los objetivos para evaluación del desempeño son los siguientes objetivos:

1. Medir el potencial humano: lo cual significa mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.
2. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas de supervisión.
3. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
4. Aportar base para las recomendaciones salariales y promocionales.
5. Adecuación del individuo al cargo.
6. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
10. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias licencias, entre otros.

2.2.2.4. La responsabilidad por la Evaluación de Desempeño

(Barquero Corrales, 1987), sostiene que en el consenso con varios autores sobre el tema se determinó que la responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Según (Barquero Corrales, 1987), puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del Desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

En términos generales, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

2.2.2.5. Establecimiento de expectativas claras de Desempeño

(David A. Whetten, 2004), refiere que los primeros dos elementos del programa motivacional integral enfocan en el vínculo motivación, desempeño. Se comienza con el enfoque en la función del directivo en el establecimiento de expectativas claras y después cambiarse de director en cuanto a permitir a los miembros de un grupo de trabajo satisfacer tales expectativas.

(David A. Whetten, 2004), señala que los directivos comienzan a diagnosticar el clima motivacional de su ambiente de trabajo mediante una pregunta, ¿Existe acuerdo y aceptación acerca de las expectativas de desempeño? El fundamento de un programa

de motivación eficaz es el establecimiento de objetivos apropiados. Mediante muchos estudios de rendimiento en grupos demostraron el desempeño laboral promedio de ellos los cuales establecían metas significativamente más altas que el de otros quienes no las tenían. La teoría sugiere la asociación a un desempeño laboral mejorado debido a la movilización de esfuerzos, donde dirigen la atención, alientan la persistencia y el desarrollo de estrategias.

También (David A. Whetten, 2004), mencionan la forma en que se hacen las cosas son muchas veces tan importante como el trabajo en si realizado. Aplicado al proceso de establecimiento de metas, esto significa que la forma de implementarlo debe ser considerada mucho con cuidado. La máxima básica es cuando estas son entendidas como aceptadas para ser eficaces. Por este fin, la investigación ha mostrado la probabilidad de los subordinados al apoyar los objetivos si se sienten parte del proceso de establecimiento de las mismas. Se ha documentado bien el hecho del desempeño en grupos de trabajo suele ser mayor si eligen sus objetivos en vez de ser asignados.

(Chiavenato I. , 2000), propone que para mejorar el desempeño las personas deben percibir justicia de las recompensas que perciben y que estas por tanto deben ir dirigidas al desempeño y buenos resultados del trabajador, por tanto, estos objetivos deben ser muy claros, así como también los métodos que se utilizan para medirlos. Y establece los principales atributos de los equipos de alto desempeño: participación, responsabilidad, claridad, interacción, flexibilidad, focalización, creatividad y rapidez

2.2.2.6. Razones para evaluar el Desempeño

Según (Dessler, 2001), existen razones para evaluar el desempeño:

1. Las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.
2. Ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien.
3. La evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.

2.2.2.7. Encargados de evaluar el Desempeño

Según (Dessler, 2001), existen varias opciones sobre quienes pueden evaluar el desempeño:

1. **Supervisor Inmediato**, es la persona que estaría y por lo general está en mejor posición para observar y evaluar el desempeño de un subordinado y es el responsable del desempeño de esa persona.
2. **Evaluación de los compañeros**, La evaluación de un empleado hecha por sus compañeros de trabajo puede ser muy efectiva para predecir el éxito futuro de la administración. Un problema podría ser los convenios de ayuda mutua, porque todos los compañeros sencillamente se reunirían para darse calificaciones altas unos a otros.
3. **Comités de Estimación**, por lo general están compuestos por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores más.

4. **Autoestimaciones**, hechas por el personal sobre su propio desempeño, el problema radica en que los empleados se califican más alto de lo que sus superiores podrían hacerlo.
5. **Evaluación por los subordinados**, muchos lo llaman retroalimentación ascendente, aplica a toda la empresa y ayuda a alta gerencia a diagnosticar estilos para mejorar la administración de la organización.
6. **Retroalimentación de 360 grados**, En este caso la información es recabada de toda la organización, por lo general este método se usa para la capacitación y el desarrollo”.

2.2.2.8. Importancia de la Evaluación del Desempeño

Según (Chiavenato I. , 2000), los beneficios importantes que se obtiene de la utilización de la evaluación del desempeño en las organizaciones, siempre y cuando éste tenga una correcta planeación, coordinación y desarrollo; los beneficios que provee son a corto, mediano y largo plazo. Entre los principales beneficios esencialmente para la empresa, se encuentran:

1. La organización tiene la capacidad de conocer el potencial humano a corto, mediano y largo plazo de sus trabajadores y descubrir la contribución que su trabajo da a los objetivos globales.
2. Se facilita la identificación de los trabajadores que requieren apoyo y perfeccionamiento en las áreas en que se desarrollan e igualmente seleccionar a aquellos que están en condiciones de recibir promociones o transferencias.
3. Permite promover la dinámica de los recursos humanos, brindado la oportunidad de progreso y desarrollo personal, este proceso estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo, mediante la justa retroalimentación.

(Sherman A. B., 2001), refiere que la importancia de la evaluación radica en brindar retroalimentación esencial que analiza fortalezas y debilidades organizacionales y mejora el desempeño de quienes la integran. Mediante ella se pueden conocer las áreas y empleados que requieran apoyo y mejoras, atender con anticipación los problemas potenciales y establecer nuevas metas de desempeño.

(Chiavenato, 2000), dice que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Puede proponer mejores medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

(Werther J. W., 2000), refiere que la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones se sustenta en ocho puntos:

- 1. Mejora el desempeño:** cuando la retroalimentación se realiza adecuadamente, se toman acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- 2. Políticas de compensación:** permite descubrir quiénes merecen aumentos, con base en méritos obtenidos por la evaluación.
- 3. Decisiones de ubicación:** origina promociones, transferencias y despidos.
- 4. Necesidades de capacitación y desarrollo:** cuando el desempeño es ineficiente, puede ser indicio de la necesidad de capacitación nuevamente al empleado, y por el contrario un desempeño eficiente o superior puede señalar un potencial que no ha sido aprovechado.
- 5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** mediante la retroalimentación se guían las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.

6. **Imprecisión de la información:** un desempeño pobre puede revelar una falta de información en el análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otra información al departamento de personal.
7. **Errores en el diseño del puesto:** descubre la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.
8. **Desafíos externos:** brinda la oportunidad de apoyar a los empleados en dado caso que un problema externo (familia, salud, finanzas, etc.) afecte negativamente su desempeño.

2.2.2.9. Conflicto en la Evaluación del Desempeño

(Dessler, 2001), señala que la evaluación de desempeño falla por razones comparables con estos tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. Algunas fallan porque no se informa a los subordinados, por adelantado, exactamente qué se espera de ellos, en función de un buen desempeño. Otras fallan debido a problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar y otro de los problemas es a la sesión de entrevista para proporcionar retroalimentación al empleado; estos incluirán las discusiones y la mala comunicación.

2.2.2.10. Métodos de evaluación

Para (Levy-Leboyer, 1992), el proceso de selección de un método para evaluar el desempeño, no es algo simple y concreto, sino un proceso consistente y cuidadoso. Un método de evaluación, aun cuando tenga un nivel de fiabilidad anterior, no será el adecuado para cada problema encontrado en la gestión del recurso humano. Existen diversos métodos y no es posible recomendar alguno que aplique en forma general.

Para elegir un método se deben tomar en cuenta dos factores adicionales a su fiabilidad:

1. Sensibilidad y poder de discriminación: con respecto a la población considerada.
2. Significación y validez: en relación a las características solicitadas, que un adecuado análisis de puestos ha permitido precisas.

(Werther, 2000), los clasifica de la siguiente manera: Los métodos de Evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido, su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

- **Escalas de puntuación:** El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado es una escala que vaya de bajo a alto.
- **Listas de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.
- **Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- **Método de registro de acontecimientos notables:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- **Escalas de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

- **Método de verificación de campo:** Un representante calificado del personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- **Método de evaluación en grupos:** Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común con la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.
- **Método de establecimiento de categorías:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- **Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- **Método de distribución de puntos:** Se distribuye 100 puntos entre los subordinados de acuerdo con el desempeño individual que haya mostrado.
- **Método de comparaciones pareadas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

(Werther J. W., 2000), si estos están basados en el desempeño a Futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Estos métodos son:

- **Autoevaluaciones:** El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

- **Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- **Métodos de los centros de evaluación:** Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores

Para (Sherman, 1998) existen tres métodos:

- **Métodos de Características:** Están diseñadas para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa, y liderazgo que se considere importantes para el puesto y la organización en general. A este grupo pertenecen:
 - **Escalas Gráficas de Calificación:** El trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características.
 - **Escalas Mixtas:** Método basado en la comparación con un estándar (mejor que, igual a, o peor que).
 - **Distribución Forzada:** Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables.
 - **Formas Narrativas:** Requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa el comportamiento del trabajador.
 - **Método de comportamiento:** Método basado en una escala de clasificación teniendo descripciones de comportamiento, se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían exhibirse en el puesto.
 - **Método de incidente crítico:** Denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo, es decir la conducta de un empleado origina un éxito o un fracaso.
 - **Método de lista de revisión de conductas:** Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.

- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS):** Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto.
- **Escalas de observación de comportamiento (BOS).**

2.2.2.11. Métodos modernos de Evaluación de Desempeño

(Dessler G. , 2007), sostiene que las empresas requieren que el departamento de recursos humanos cree una serie de procesos en los cuales favorezcan a la institución para lograr ser más efectiva. Sí se miden estos procesos lo hacen por resultados cuantificables, en cómo le beneficiara a la empresa y cuánto será la inversión para llevarlos a cabo, si esto convence y se llegue a la conclusión que ayudara a la empresa, se pondrá en práctica donde lo que se necesita es tener mayor productividad y se utilicen los menores recursos posibles.

(Chiavenato I. , 2009), hace referencia a estos nuevos métodos de Evaluación de desempeño y nos hace referencia que su evolución es por las limitaciones que los mismos tienen, en la actualidad el nuevo enfoque hace referencia a autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del personal en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

2.2.2.12. Métodos para realizar la evaluación del desempeño

Según (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013):

Las empresas han desarrollado métodos para realizar la evaluación de sus trabajadores en función de las necesidades que han tenido a lo largo de su vida organizacional. Desde que esta actividad se considera imprescindible, en las empresas se han desarrollado herramientas sistemáticas que son muy variadas.

El Departamento de Recursos Humanos, junto con el superior jerárquico del trabajador, deciden qué método emplean en función de las necesidades del momento, si bien no se puede olvidar que este sistema suele estar implantado para toda la empresa.

Con mucha frecuencia se utilizan los cuestionarios, que pueden ser de diferentes tipos y deberán estar ajustados a lo que se quiere medir: competencias, técnicas o personales u objetivos marcados.

A. Herramientas para evaluar las competencias

a) Sistema de escalas gráficas

Es una de las herramientas más habituales en la evaluación del desempeño. Se basa en medir, mediante un cuestionario, un conjunto de factores relativos al trabajo que realiza el evaluado con el fin de detectar en qué medida posee o cumple esos factores el trabajador sometido a evaluación.

Tabla N° 01: Modelo de Escala Gráfica de Evaluación del Desempeño

Nombre y Apellido del Trabajador:				
Puesto que Ocupa:				
Fecha de Evaluación:				
Evaluador:				
Factor: Indicar la evidencia si se contesta que se posee la capacidad	1 Siempre	2 Con Frecuencia	3 Alguna Vez	4 Nunca
Capacidad de trabajo en equipo				
Capacidad de tomar la iniciativa				
Capacidad de toma de decisiones				
Capacidad de orden				
Capacidad de Comunicación				
Capacidad de Creatividad				
Capacidad de Liderazgo				

Fuente: (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013)

b) Sistema de lista de comprobación

Este sistema está muy extendido entre los métodos de evaluación del desempeño y también se conoce con el nombre anglosajón de checklist.

Aunque existen distintas variantes del método, un sistema de lista de comprobación muy extendido consiste en elaborar una lista con diferentes indicadores que se quieren medir respecto de un trabajador para que el evaluador indique, en el mismo documento donde se recoge la lista, si el trabajador los cumple o no.

Tabla N° 02: Modelo de lista de comprobación de la Evaluación del Desempeño

Nombre y Apellido:	
Puesto que ocupa:	
Fecha de la Evaluación:	
Evaluador:	
INDICADORES	
El trabajador aporta nuevas ideas	Si
	No
El trabajador es creativo	Si
	No
El trabajador resuelve conflictos con rapidez	Si
	No
El trabajador mantiene una actitud proactiva en el trabajo	Si
	No

Fuente: (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013)

B. Herramientas para valorar los objetivos

a) El método de valoración por objetivos

Este sistema se utiliza básicamente para medir el grado de consecución por parte de los trabajadores, de los objetivos fijados por su empresa. El evaluador utiliza una encuesta que se puede cumplimentar normalmente en una entrevista de trabajo con el propio trabajador.

Tabla N° 03: Modelo de documento para valoración por objetivos

Nombre y Apellidos del trabajador: Puesto que Ocupa: Evaluador: Fecha de la determinación de los objetivos: Fecha de la Evaluación:		
Objetivos	% Conseguido	% de diferencia con el Objetivo
Incrementar la productividad en un 20%		
Lograr tres nuevos clientes respecto a la Evaluación anterior		
Disminuir el número de reclamaciones en un 30% respecto a la evaluación anterior		

Fuente: (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013)

2.2.2.13. Ventajas de la Evaluación de Desempeño

(Barquero Corrales, 1987), manifiesta que tomando en cuenta diversos enfoques de varios autores se puede señalar que las ventajas son las siguientes:

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
7. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.2.2.14. Desventajas de la Evaluación de Desempeño

(Barquero Corrales, 1987), señala que cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien planeado y coordinado trae desventajas tales como:

1. Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
2. Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
3. Estándares poco claros.
4. Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Se puede afirmar entonces que, cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien definido pierde la esencia a la hora de su aplicación.

2.2.2.15. Selección de los criterios de evaluación

Según (Weihrich, 2004), por medio de la evaluación debe medirse el desempeño en el cumplimiento de metas y planes, así como el desempeño de los administradores en cuanto tales. Por tal razón a ninguna empresa le beneficiaría tener a cargo a una persona la cual puede administrar, pero al mismo tiempo sus parámetros o su forma de llevar a cabo los procesos no estén de acuerdo con los requerimientos que la empresa exige, esto se puede observar en el momento de ser evaluado donde los resultados se alteren y la responsabilidad no sea cumplida a cabalidad. Aunque es claro también si ninguna institución estaría satisfecha cuando encargado cumpla con los requerimientos de la empresa si la administración y manejo no es el indicado, y es necesario encontrar el equilibrio en cada punto.

- 1. Desempeño en el cumplimiento de metas:** En el momento en que se establece una evaluación de desempeño y estas nos proporcionan resultados claros sobre el cumplimiento de metas, es donde se pueda analizar mejor como camina la

empresa. Por tal razón es necesario establecer una planeación específica, en la cual los resultados obtenidos puedan ser los esperados, y nos otorgue realmente un desempeño cuantificable para el empleado y el gerente.

Hoy en día la mayor parte de las empresas en función establecen metas para poder alcanzar los resultados que el mundo globalizado exige, por lo tanto medir el cumplimiento de las mismas en muchas ocasiones es tedioso e incluso estresante, por eso al generar una evaluación al permitir medir no solamente el desempeño de los trabajadores sino también el cumplimiento de sus metas es vital y práctico, para así lograr resultados más específicos y mayormente analizados por parte de los involucrados en su calificación. Por lo tanto, la evaluación debe basarse en objetivos lo cuales pueden ser insuficientes para una empresa donde se requiera más que eso.

- 2. Desempeño como administradores:** Cuando se mide el desempeño en base a objetivos previamente analizados y establecidos debe también calificar el trabajo de los administradores. Ya que sí existe este departamento en la empresa, es importante también evaluarlos con los mismos objetivos, aunque las metas y los parámetros sean diferentes, porque es necesario entender de manera directa e indirecta cuales son el medio por el cual el resto de colaboradores cumplirán con los fines propuestos por la empresa. Claro está que las normas y las exigencias para medirlos llevaran otro tipo de calificación y siempre se tomara en cuenta el trabajo realizado y las funciones para hacer los resultados más cuantificables y verificables.

2.2.2.16. Dimensiones del Desempeño Laboral

Para (Aguinis, 2007), el dominio del desempeño del puesto incluye dos grandes dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual o cívico. Además, señala:

1. Que el desempeño es lo que hacen los empleados y sus conductas y no lo que el empleado produce o los resultados de su trabajo, aunque en ocasiones como las conductas o actividades no son fácilmente observables, es necesario inferirlas a partir de sus resultados;
2. También señala dos características del desempeño: es evaluable y es multidimensional; y
3. Sostiene que hay al menos dos grandes dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual, que deben considerarse separadamente porque no necesariamente ocurren en tándem.

a. Desempeño de tarea

- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de organización y planificación
- Capacidad de resolución de problemas
- Conocimientos técnicos
- Productividad (cantidad y calidad del trabajo)

b. Desempeño contextual

- Orientación a objetivos y resultados
- Iniciativa
- Compromiso con la organización
- Colaboración y cooperación con compañeros
- Compartir y transmitir conocimiento

2.2.3. Gobierno Regional de Tacna

2.2.3.1. Gobierno Regional de Tacna

El Gobierno Regional de Tacna tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo (Artículo 4.- Finalidad/ Ley N° 27867).

2.2.3.2. Marco Legal

Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867.

2.2.3.3. Régimen laboral

Regímenes laborales para servidores públicos en el Perú.

Tabla N° 04: Regímenes laborales

GENERALES	OTROS
Carrera Administrativa (D.Leg. 276 - 1984)	Sin Carrera con vínculo laboral Gerentes públicos (D.Leg. 1024-2008)
Sin Carrera con vínculo laboral: <ul style="list-style-type: none">▪ Régimen de la actividad privada (D.Leg. 728 - 1991)▪ Contratación Administrativa de Servicios - CAS (D.Leg. 1057 - 2008 y modificado 2012)	Sin Carrera con vínculo civil <ul style="list-style-type: none">▪ Convenios de administración con PNUD▪ Fondo de Apoyo Gerencial (DL 25650 - 1992)

Elaboración: SERVIR - GPGRH

2.2.3.4. 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.

2.2.3.5. 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.

2.2.3.6. Objetivos institucionales

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Desarrollar las potencialidades humanas, valores, aptitudes, y destrezas para el proceso de desarrollo regional y de la transformación económica y social.

2.2.3.7. Documentos normativos de gestión

1. Reglamento de Organización y funciones (ROF)
2. Organigrama
3. Manual de Organización y Funciones (MOF)
4. Manual de Clasificación de Cargos (MCC)
5. Cuadro de Asignación de Personal (CAP)
6. Manual de Procedimientos(MAPRO)
7. Texto único de Procedimientos Administrativos (TUPA)
8. Reglamento Interno de Trabajo (RIT)
9. Otros Manuales
 - Planes
 - Políticas
 - Directivas y Lineamientos

2.2.3.8. Manual de organización y funciones - MOF

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento formal que contiene la ubicación orgánica de todos los puestos de trabajo dentro de la Institución, la denominación de los cargos, la dependencia, las especificaciones del puesto de trabajo; ya sean los requisitos mínimos del puesto, la experiencia, las líneas de autoridad y responsabilidad, el grado de complejidad del trabajo; y la descripción detallada de las funciones específicas a realizar.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) más próxima del Gobierno Regional de Tacna es del presente año, tiene como finalidad delimitar y establecer una interrelación entre las diferentes áreas y cargos considerados, respetando los niveles jerárquicos y líneas de dependencias; con ello se deslindan funciones, responsabilidades y deberes lo que a su vez conllevan a sanciones en caso de incumplimiento. (Anexo N°. 00)

2.2.3.9. Reglamento de Organización y Función - ROF

El Reglamento de Organización y Función, es el documento técnico normativo de gestión institucional que contiene la estructura orgánica de la Institución y las funciones tanto generales como específicas que corresponden a cada órgano y unidad orgánica.

El objeto de este reglamento es normar y regular las funciones y atribuciones inherentes al Gobierno Regional de Tacna, como órgano de gobierno local, promotor del desarrollo Distrital, manteniendo relación técnico-normativa con las instrucciones que emanen en cumplimiento de los gobiernos locales.

La última publicación del ROF de Gobierno Regional de Tacna corresponde al año 2013 y consta de 237 artículos, XI Títulos, XI Capítulos, 04 Disposiciones Complementarias y/o 02 Finales.

2.2.3.10. Cuadro de Asignación de Personal - CAP

El Cuadro de Asignación de Personal (CAP), es un documento de gestión Institucional que contiene los cargos o puestos de trabajo que la Institución considera necesarios para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de los objetivos.

Cuadro de Asignación de Personal (CAP): registra un total de 317 (trescientos diecisiete) cargos, distribuidos en: 121 (ciento veintiún) ocupados y 196 (ciento noventa y seis) previstos.

El CAP del Gobierno Regional de Tacna que se encuentra vigente es del 2007, y está aprobado por Ordenanza Regional N° 007-2007-CR/ GOB.REG.TACNA., el 31 de diciembre del 2007.

2.2.3.11. Manual de Procedimientos - MAPRO

Manual de Procedimientos – MAPRO, es un documento descriptivo y de sistematización normativa, que posee un carácter instructivo e informativo, que busca facilitar el funcionamiento de la administración, así como asegurar la rápida orientación del

personal, reduciendo al mínimo su periodo de adaptación, rapidez, uniformidad y precisión en el trabajo, determinándose como premisa los niveles de rendimiento y producción organizacional.

En el Manual esta detallado de forma clara, concisa y funcional el tiempo, la finalidad, los requisitos, la descripción del procedimiento paso a paso, el tiempo y el costo que toma realizar cualquier actividad en la Institución, de tal forma sea dinámico de fácil comprensión y pueda ser utilizado sin dificultad por la población en general y los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna.

2.2.3.12. Texto único de Procedimientos Administrativos – TUPA

El TUPA es un documento de gestión que contiene toda la información relacionada a la tramitación de procedimientos que los administrados realizan ante sus distintas dependencias. El objetivo es contar con un instrumento que permita unificar, reducir y simplificar de preferencia todos los procedimientos (trámites) que permita proporcionar óptimos servicios al usuario.

El TUPA del Gobierno Regional de Tacna que se encuentra vigente es del presente año, y está aprobado por Ordenanza Regional N° 003-2015-GR/GOB.REG.TACNA., el 16 de noviembre del 2015. (Anexo N°. 00)

2.2.3.14. Estructura orgánica del Gobierno Regional de Tacna

La Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Tacna, se detalla a continuación:

1. ÓRGANO NORMATIVO Y FISCALIZADOR
 - Consejo Regional
 - Secretaría del Consejo Regional

2. ÓRGANOS EJECUTIVOS
 - Presidencia Regional
 - Vice Presidencia Regional
 - Gerencia General Regional

3. ÓRGANOS CONSULTIVOS, DE COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN
 - Consejo de Coordinación Regional. (CCR)
 - Plataforma Regional de Defensa Civil
 - Agencia Regional de Fomento de la Inversión Privada

4. ÓRGANO DE CONTROL
 - órgano de Control Institucional

5. ORGANOS DE DEFENSA JUDICIAL
 - Procuraduría Pública Regional

6. ORGANOS DE ASESORAMIENTO
 - Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
 - a. Sub Gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial
 - b. Sub Gerencia de Presupuesto
 - c. Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional
 - Sub Gerencia de Cooperación Técnica Internacional
 - Oficina Regional de Asesoría Jurídica
 - Oficina Ejecutiva de Programación e Inversiones
 - Oficina Ejecutiva de Supervisión

7. ORGANOS DE APOYO
 - Oficina Regional de Administración
 - a. Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos
 - b. Oficina Ejecutiva de Contabilidad
 - c. Oficina Ejecutiva de Tesorería

- d. Oficina Ejecutiva de Logística y Servicios Auxiliares
- e. Oficina de Control Patrimonial
- f. Oficina de Equipo Mecánico
- Oficina Regional de Seguridad y Salud Ocupacional
- Oficina Ejecutiva de Administración de Bienes Inmuebles
- Oficina de Tecnología de la Información
- Oficina de Relaciones Públicas e Imagen Institucional

8. ÓRGANOS DE LÍNEA

- Gerencia Regional de Infraestructura
 - a. Sub-Gerencia de Obras
 - b. Sub-Gerencia de Estudios
 - c. Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones

- Gerencia Regional de Desarrollo Económico
 - a. Sub-Gerencia de Gestión Empresarial
 - b. Sub-Gerencia de Promoción a las Inversiones y Exportación
 - c. Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
 - d. Dirección Regional de la Producción
 - e. Dirección Regional de Energía y Minas
 - f. Dirección Regional de Agricultura

- Gerencia Regional de Desarrollo Social
 - a. Sub Gerencia de Promoción y Gestión del Desarrollo Humano
 - b. Sub Gerencia de Población, Desarrollo Social e Igualdad de Oportunidades.
 - c. Oficina Regional de Atención a las Personas con Discapacidad (OREDIS)
 - d. Dirección Regional de Educación
 - e. Dirección Regional de Salud
 - f. Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo

- g. Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento
- h. Archivo Regional.
- i. Aldea Infantil San Pedro

- Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
 - a. Sub Gerencia de Recursos Naturales
 - b. Sub Gerencia de Gestión Ambiental
 - c. Administración del Área de Conservación Regional Vilacota — Maure

9. ORGANOS DESCONCENTRADOS

- Oficinas Descentralizadas

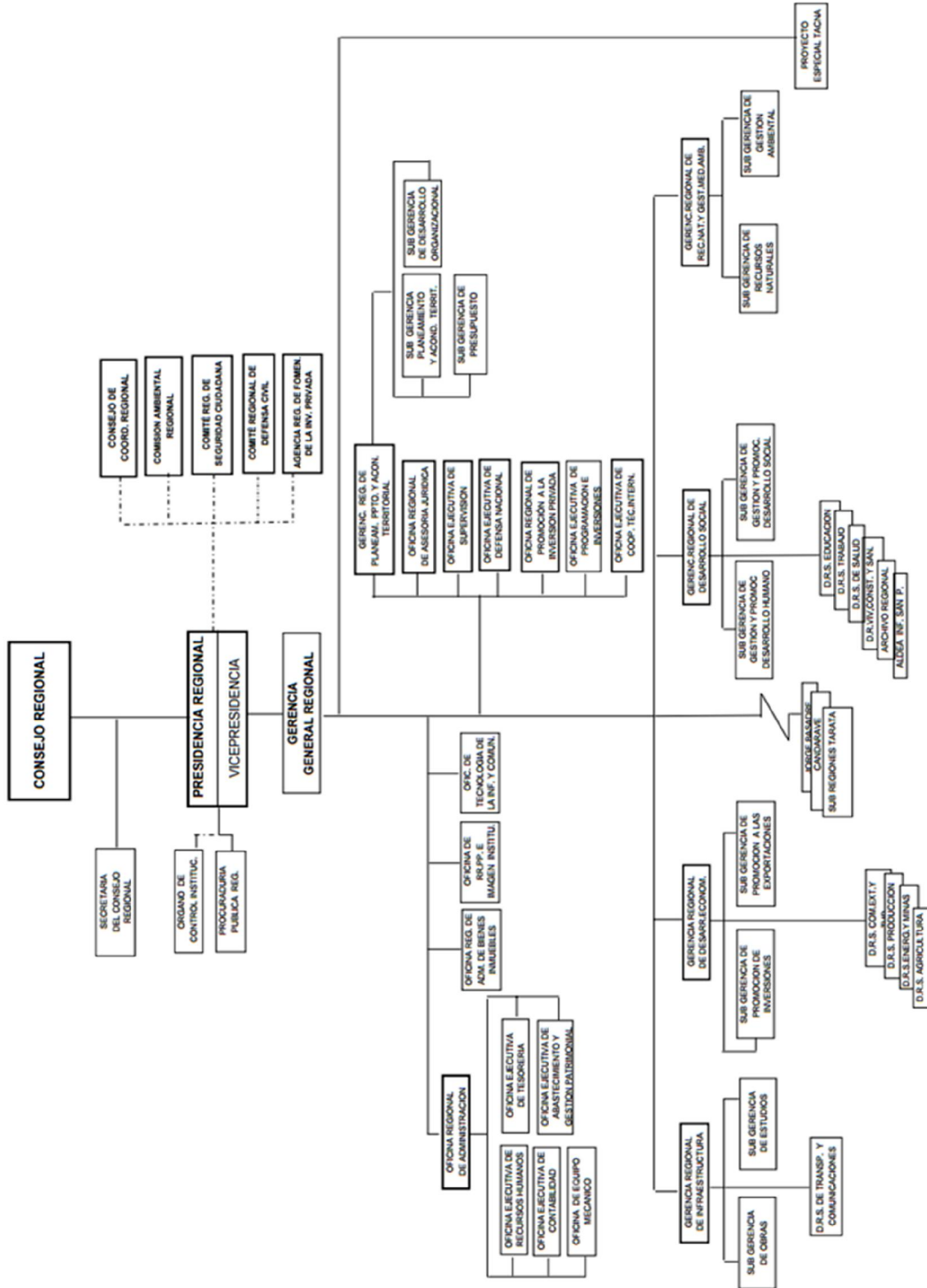
10. ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO REGIONAL

- Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna ZOFRATACNA

11. PROYECTO REGIONAL

- Proyecto Especial "Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna" — PET

Figura N° 05: Estructura Orgánica del Gobierno Regional Tacna



2.2.4. Definiciones Operacionales

1. **Actividad:** Es el conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, la operatividad de la acción de gobierno.
2. **Actitud:** Es la forma de actuar de las personas, es el comportamiento o estado de ánimo que expresa en las distintas situaciones o circunstancias que atraviese.
3. **Acuerdos:** Son decisiones específicas sobre cualquier asunto de interés público, vecinal o institucional que expresan la opinión de la Municipalidad, su voluntad de practicar un determinado acto o de sujetarse una conducta o norma institucional.
4. **Autoridad:** Autoridad es la relación existente en cargos organizacionales donde una persona -administrador- tiene responsabilidad de las actividades que efectúen otras personas -subordinadas-. La autoridad es inherente al cargo funcional y ejerce discrecionalidad al adoptar decisiones que afecten a los servidores bajo su mando.
5. **Calendario del proceso de selección:** El documento elaborado por la Entidad que convoca a un proceso de selección, en el cual se fijan los plazos para cada una de sus etapas.
6. **Capacitación:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.
7. **Cargo:** Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

8. **Cargo de confianza:** Es la denominación que corresponde a un funcionario designado por autoridad competente, en aplicación de las disposiciones vigentes.
9. **Carrera Administrativa:** Carrera administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.
10. **Clasificación de cargos:** La clasificación de cargos, es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su desempeño.
11. **Competencia:** Conjunto de atribuciones y responsabilidades inherentes o asignadas a una entidad pública para el ejercicio de sus funciones.
12. **Compromiso:** El compromiso es un acto emanado de autoridad competente, que afecta total o parcialmente las Asignaciones Presupuestarias, previo al pago de obligaciones contraídas de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio, dentro del marco establecido por las Leyes Anuales de Presupuesto, las Directivas del Proceso Presupuestario y la presente Ley.
13. **Contratación:** Es el acuerdo para regular, modificar o extinguir una relación jurídica dentro de los alcances de la Ley y del Reglamento.
14. **Contratista:** El proveedor que celebre un contrato con una Entidad, de conformidad con las disposiciones de la Ley y del presente Reglamento.

15. **Contrato de personal:** Es toda relación contractual, que implica un vínculo laboral, entre una persona natural y una Entidad del Estado.
16. **Control de asistencia y permanencia:** El Control de Asistencia y Permanencia es el proceso mediante el cual se regula la asistencia y permanencia de los funcionarios y servidores en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada laboral y horarios establecidos
17. **Dependencia:** Es aquél órgano administrativo, subordinado a un Titular de Pliego, que cumple funciones claramente establecidas en los documentos de gestión institucional de la Entidad en calidad de órgano de apoyo, de asesoramiento, de línea o de otra naturaleza.
18. **Designación:** La designación consiste en el desempeño de un cargo de responsabilidad directiva o de confianza por decisión de la autoridad competente en la misma o diferente entidad en este último caso se requiere del conocimiento previo de la entidad de origen y del consentimiento del servidor.
19. **Entidades Públicas:** Las instituciones y organismos del Gobierno Central, del Gobierno Regional y demás instancias descentralizadas, creadas o por crearse, incluyendo los fondos, sea de derecho público o privado, las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario, así como los organismos constitucionalmente autónomos.
20. **Función:** Es una a Categoría Presupuestaria que representa la mayor agregación de las acciones que desarrollan las Entidades del Estado respecto a un "deber primordial" de éste.

21. **Función Pública:** Toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona natural en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.
22. **Funcionario Público:** Considerase funcionario al ciudadano que es elegido o designado por autoridad competente, conforme al ordenamiento legal, para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos y los organismos con autonomía.
23. **Gestión Administrativa:** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
24. **Gestión Presupuestaria:** Es la capacidad de los Pliegos Presupuestarios para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado Año Fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.
25. **Gestión Pública.** Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.
26. **Niveles de carrera:** Los niveles son los escalones que se establecen dentro de cada grupo ocupacional para la progresión del servidor en la Carrera Administrativa.
27. **Niveles o escalones organizacionales:** Son los términos que se emplean indistintamente para designar el conjunto de unidades orgánicas que se encuentran ubicadas en un mismo plano o altura de la estructura orgánica en una institución.

- 28. Niveles Jerárquicos:** Son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizacional los cargos o las personas que los ejercen y que tienen suficiente autoridad y responsabilidad para dirigir o controlar una o más unidades administrativas.
- 29. Ordenanzas:** Son normas generales que regulan la organización, administración o prestación de los servicios públicos locales, el cumplimiento de las funciones generales o específicas de las Municipalidades o establecen las limitaciones y modalidades de impuestos a la propiedad privada.
- 30. Plaza:** Es el cargo contemplado en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) que cuenta con el financiamiento debidamente previsto en el Presupuesto Institucional dentro del Grupo Genérico de gasto 1. "Personal y Obligaciones Sociales". Las Plazas se encuentran consideradas en el Presupuesto Analítico de Personal.
- 31. Pliego Presupuestario:** Son las Entidades del Sector Público a las que se le ha aprobado una Asignación Presupuestaria en la Ley Anual de Presupuesto.
- 32. Políticas de recursos humanos:** Se relacionan con la contratación, orientación, Capacitación, evaluación, asesoría, promoción y remuneración del personal de la entidad.
- 33. Reasignación:** La reasignación consiste en el desplazamiento de un servidor, de una entidad pública a otra, sin cesar en el servicio y con conocimiento de la entidad de origen.

- 34. Recategorización:** Es el proceso excepcional de reajuste de las Remuneraciones Básicas, conllevando a la modificación del financiamiento de las plazas contenidas en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP)
- 35. Sector Público:** En cuentas nacionales, se refiere a la parte del sistema económico que está relacionado con la actividad estatal, ya sea financiera o no financiera. Incluye a las Entidades pertenecientes al Gobierno Central e Instancias Descentralizadas, así como a las empresas públicas financieras y no financieras.
- 36. Servidor o Funcionario Público:** Para efectos de la Ley, entiéndase por servidor público al ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública con nombramiento o contrato de autoridad competente, con las formalidades de ley, en jornada legal y sujeto a retribución remunerativa permanente en períodos regulares.
- 37. Satisfacción:** Es el estado de la persona o sensación causado por el cumplimiento de diversas exigencias o por recompensas recibidas a cambio del esfuerzo realizado.
- 38. Simplificación Administrativa:** Se entiende por Simplificación Administrativa los principios y las acciones derivadas de éstos, que tienen por objetivo final la eliminación de obstáculos o costos innecesarios, para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.
- 39. Transferencia:** La transferencia consiste en la reubicación del servidor en entidad diferente a la de origen, a igual nivel de carrera y grupo ocupacional alcanzado. La transferencia tiene carácter permanente y excepcional y se produce solo por fusión, desactivación, extinción o reorganización institucional.

40. Transparencia en la gestión gubernamental: La transparencia en la gestión de los recursos del Estado comprende, de un lado, la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines y, de otro lado, la facultad del público de acceder sin restricciones a tal información, para conocer y evaluar en su integridad, el desempeño y la forma de conducción de la gestión gubernamental.

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

3.1. Hipótesis general

Existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

3.2. Hipótesis específicas

A. Se estima un bajo nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

B. Se estima un bajo nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

C. Es probable que exista una relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

3.3. Definición y operacionalización de variables

A. Definición operacional de la variable independiente: Satisfacción Laboral

Es la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

B. Definición Operacional de la Variable Dependiente: Desempeño Laboral

El rendimiento de cada miembro de la organización puede variar afectando el desempeño y comienza a descender en algún punto, ya que el estrés excesivo interfiere en el desempeño.

Operacionalización de variables

a) Variable independiente: Satisfacción Laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	TIPO DE PREGUNTA
<p>Satisfacción Laboral: La Satisfacción Laboral es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 2004)</p>	<p>Desarrollo y crecimiento de personal</p> <p>Motivación</p> <p>Desarrollo de Competencias</p> <p>Toma de Decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción por el trabajo en general. ▪ Satisfacción con el ambiente físico del trabajo. ▪ Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo. ▪ Satisfacción con las oportunidades de desarrollo. ▪ Satisfacción con la relación subordinado-supervisor. ▪ Satisfacción con la remuneración. 	<p>¿Hay buena relación entre los miembros su organización? ¿En área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda? ¿Tiene algún tipo de reconocimiento cuando realiza un buen trabajo?</p> <p>¿Son ideales las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo? ¿Existe limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo? ¿Hay disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo?</p> <p>¿Su trabajo le ofrece la oportunidad de hacer las cosas que le gustan? ¿Su trabajo por sí mismo le produce satisfacción? ¿Recibe apoyo de sus superiores?</p> <p>¿La institución le ofrece la oportunidad de hacer carrera? ¿La institución le ofrece la oportunidad de perfeccionamiento? ¿Hay "igualdad" y "justicia" de trato en su institución?</p> <p>¿Cuál es el grado de satisfacción general con esta Institución? ¿Ejercen supervisión constante sobre usted? ¿Está de acuerdo con la forma que sus superiores juzgan su tarea?</p> <p>¿Está de acuerdo con el salario que usted recibe? ¿Está de acuerdo con sus condiciones laborales? ¿Está de acuerdo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales?</p>	<p>De elección múltiple</p>

Fuente: Elaboración propia

b) Variable dependiente: Desempeño Laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	TIPO DE PREGUNTA
<p>Desempeño Laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Morales Cartaya, 2009)</p>	Desempeño de tarea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de toma de decisiones ▪ Capacidad de organización y planificación ▪ Capacidad de resolución de problemas ▪ Conocimientos técnicos ▪ Productividad (cantidad y calidad del trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Prestan atención a sus sugerencias? ¿Existe libertad para elegir su propio método de trabajo? ¿Participa Usted en la definición de sus propias metas? ¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área? ¿Se muestra respetuoso y amable en el trato? ¿Soluciona los problemas relacionados con sus actividades? ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para el puesto? ¿Considera Ud. que es importante el uso racional de los insumos de la Institución? ¿No requiere de supervisión frecuente? 	De elección múltiple
	Desempeño Contextual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a objetivos y resultados ▪ Iniciativa ▪ Compromiso con la organización ▪ Colaboración y cooperación con compañeros ▪ Compartir y transmitir conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conoce Ud., las metas que debe de cumplir? ¿Cumple Ud., con las metas establecida? ¿Tiene iniciativa para solucionar cualquier inconveniente en el trabajo? ¿Se encuentra identificado con la organización? ¿Dejaría esta organización por otra? ¿Siempre colaboras con tus compañeros? ¿Muestra aptitud para integrarse al equipo? ¿Se muestra profesional en el trabajo? ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo? 	

Fuente: Elaboración propia

3.4. Metodología

El método utilizado está definido como cuantitativo, asimismo, se aplicaron los métodos de análisis y síntesis y el inductivo-deductivo a fin de manejar adecuadamente la información en el desarrollo de la investigación referida a las variables de estudio.

3.4.1. Cuestionario para evaluar las Satisfacción Laboral

Tabla N° 05: Ficha Técnica: Satisfacción Laboral

Autora	: Alyssa Yasmin Astoquilca Chávez
Procedencia	: Propuesta por el autor
Año	: 2015
Tiempo de Administración	: 20 minutos
Tipo de instrumento	: Cuestionario Estructurado con escalamiento tipo Likert.
Confiabilidad	: 0.911 (Coeficiente Alpha de Cronbach)
Finalidad	: Evaluar la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, Periodo 2015.

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Cuestionario para evaluar las Desempeño Laboral

Tabla N° 06: Ficha Técnica: Desempeño Laboral

Autora	: Alyssa Yasmin Astoquilca Chávez
Procedencia	: Propuesta por el autor
Año	: 2015
Tiempo de Administración	: 20 minutos
Tipo de instrumento	: Cuestionario Estructurado con escalamiento tipo Likert.
Confiabilidad	: 0.919 (Coeficiente Alpha de Cronbach)
Finalidad	: Evaluar el Desempeño Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, Periodo 2015.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo de investigación

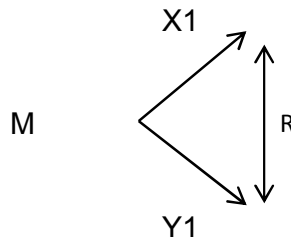
El tipo de investigación es aplicada, no experimental, porque el investigador no tendrá intervención directa, es decir no manipula deliberadamente las variables, es un estudio observacional cuyo levantamiento de información será el área de recursos humanos del gobierno Regional de Tacna, y determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna.

4.2. Nivel de investigación

Es de nivel correlacional; porque estudia la relación entre variables dependientes e independientes, es decir estudia la correlación entre las dos variables: satisfacción laboral y desempeño laboral.

4.3. Diseño de investigación

Es una investigación Correlacional o Ex post Facto, tiene como propósito conocer la relación que existe entre las dos variables categóricas: satisfacción laboral y el desempeño laboral.



M : Muestra

X1 : Variable Independiente “Satisfacción Laboral”

Y1 : Variable dependiente “Desempeño Laboral”

R : Relación entre variables

Además, señalaremos la correlación de ambos fenómenos, los que serán interpretados para determinar el nivel de consistencia de las variables independiente y dependiente.

4.4. Métodos de investigación

Se hará uso desde el método universal, y los demás como el método deductivo que va de la información general a la particular; el método inductivo que va de la información particular a lo general, el método de análisis y el método de síntesis. Parte de elementos diversos que estudian sus relaciones y se integran en un conjunto o sistema conceptual. Asimismo, se utilizará una serie de técnicas de acuerdo al diseño de la presente investigación.

4.5. Población y muestra del estudio

4.5.1. Población o Universo (N)

Para el estudio se consideró una muestra probabilística simple de 225 trabajadores; obtenida con un nivel de confianza del 95% y un Nivel de Precisión del +5%.

Tabla N° 07: Relación del personal del Gobierno Regional de Tacna

RELACIÓN DEL PERSONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA	
Nombrados	97
CAS - Designado	52
CAS – Repuesto Judicial	61
CAS – D. Leg. 1057	15
TOTAL	225

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Muestra

La muestra se estima en 145 trabajadores de planta:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{p(1 - p).Z^2.N}{D^2 .(N - 1) + p(1 - p).Z^2}$$

N	Población	225	
p	Proporción de éxito	0.5	
Z	Nivel del Confianza	1.96	(95% de confianza)
D	Nivel de Precisión	0.1	-5%

Muestra	145
----------------	------------

Fuente: Elaboración propia

4.6. Técnicas e instrumentos de investigación

4.6.1. Técnicas

La técnica utilizada en el estudio será la encuesta para el acopio de los datos, se diseñó la presente orientada a obtener información de las variables en estudio en el Gobierno Regional de Tacna.

La mencionada encuesta parte de la operacionalización de las variables. Identificando sus dimensiones e indicadores para luego determinar sus reactivos o preguntas, evaluadas mediante una escala tipo Likert, el mismo que debe asegurar que dichas preguntas midan verdaderamente al constructo (variable)

4.6.2. Instrumentos

Para recopilar los datos de la presenta investigación se han utilizado como instrumento la encuesta, y fue diseñado por el investigador teniendo como base el problema, los objetivos, dimensiones e indicadores planteados, con el fin de determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

4.7. Ámbito de la investigación

El ámbito de estudio es el Área Recursos Humanos del Gobierno Regional de Tacna.

4.8. Comprobación de validez y confiabilidad de los instrumentos

Para la validación de los instrumentos se utilizará la validez de contenido y constructo y para el análisis de fiabilidad se utilizará el Alfa Crombach.

CAPÍTULO V

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

5.1. Plan de acciones y cronograma (Diagrama de Gantt)

La siguiente tabla, muestra el cronograma de actividades a llevar a cabo desde la elaboración del proyecto hasta lograr la sustentación de la tesis.

Tabla N° 08: Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	2016				
	E	F	M	A	M
Formulación y Aprobación del Proyecto de Investigación.	X	X			
Construcción y ajuste del marco teórico conceptual.		X			
Ajuste y de Prueba de instrumentos.		X			
Recolección de datos en la Institución		X			
Procesamiento estadístico de los datos, análisis e interpretación		X			
Redacción de informe final y correcciones			X		
Presentación de la Tesis para su revisión y aprobación.				X	
Sustentación del informe de tesis.					X

Fuente: Elaboración propia

5.2. Asignación de recursos

El financiamiento del proyecto de investigación se efectuará con recursos propios.

5.3. Presupuesto de bienes y servicios

Tabla N° 09: Presupuesto de Bienes y Servicios

DESCRIPCION	CANTIDAD	P.UNIT(s/.)	TOTAL (s/.)
A. BIENES			
USB	1	45	45.00
Millar de Papel A4 de 80 gramos	2 millar	25	50.00
Cartucho N° 21 para impresora HP	1 negro	60	60.00
Cartucho N° 21 para impresora HP	1 colores	120	120.00
Compra de Libros	10	100	1,000.00
Compra de revistas	5	30	150.00
Útiles de Escritorio: fólderes, lapiceros, etc.	global	150	150.00
Otros	global	100	100.00
Sub Total			1,675.00
B. SERVICIOS			
internet	450 Horas	1	450.00
Transporte	20 viajes	10	200.00
Fotocopias	1500	0.05	750.00
Teléfono	Global	250	250.00
Otros	Global		500.00
Sub Total			2,150.00
C. RECURSO HUMANO			
Investigador	700 horas	10	2,000.00
Asesoría Profesional	30 horas	50	1,500.00
Sub Total			3,500.00
TOTAL GENERAL			9,325.00

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Análisis de Fiabilidad

6.1.1. Satisfacción Laboral

Tabla N° 10: Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	18

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

El Coeficiente obtenido para la variable Satisfacción Laboral es de 0.911 lo cual significa que el instrumento aplicado es de Fuerte Confiabilidad.

6.1.2. Desempeño Laboral

Tabla N° 11: Estadísticas de fiabilidad Desempeño Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	18

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación:

El Coeficiente obtenido para la variable Desempeño Laboral es de 0.925 lo cual significa que el instrumento aplicado es de Fuerte Confiabilidad.

6.1.3. Ficha Técnica

A. Ficha Técnica de Satisfacción Laboral

Autora	: Alyssa Yasmin Astoquilca Chávez
Procedencia	: Propuesta por el autor
Año	: 2015
Tiempo de Administración	: 20 minutos
Tipo de instrumento	: Cuestionario Estructurado con escalamiento tipo Likert.
Confiabilidad	: 0.911 (Coeficiente Alpha de Cronbach)
Finalidad	: Evaluar la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, Periodo 2015.

Fuente: Elaboración Propia, 2016

B. Ficha Técnica de Desempeño Laboral

Autora	: Alyssa Yasmin Astoquilca Chávez
Procedencia	: Propuesta por el autor
Año	: 2015
Tiempo de Administración	: 20 minutos
Tipo de instrumento	: Cuestionario Estructurado con escalamiento tipo Likert.
Confiabilidad	: 0.919 (Coeficiente Alpha de Cronbach)
Finalidad	: Evaluar el Desempeño Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, Periodo 2015.

Fuente: Elaboración Propia, 2016

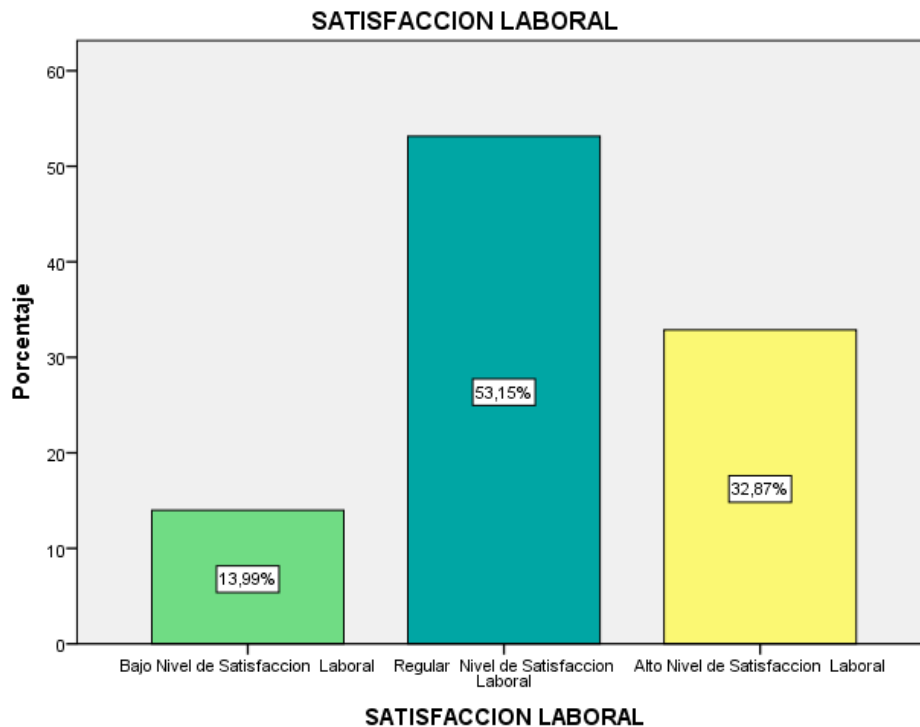
6.1.4. Resultados sobre la variable Satisfacción Laboral

Tabla N° 12: Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo Nivel de Satisfacción Laboral	20	13,8	14,0	14,0
	Regular Nivel de Satisfacción Laboral	76	52,4	53,1	67,1
	Alto Nivel de Satisfacción Laboral	47	32,4	32,9	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
	Total	145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 06: Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Interpretación:

Los resultados de la Tabla N°.12 y Figura N°.06 representan a la variable Satisfacción Laboral. El resultado obtenido ha sido de: de 53.15% de Regular Nivel de Satisfacción Laboral, 32.87% Alto Nivel de Satisfacción Laboral y finalmente 13.99% Bajo Nivel de Satisfacción Laboral.

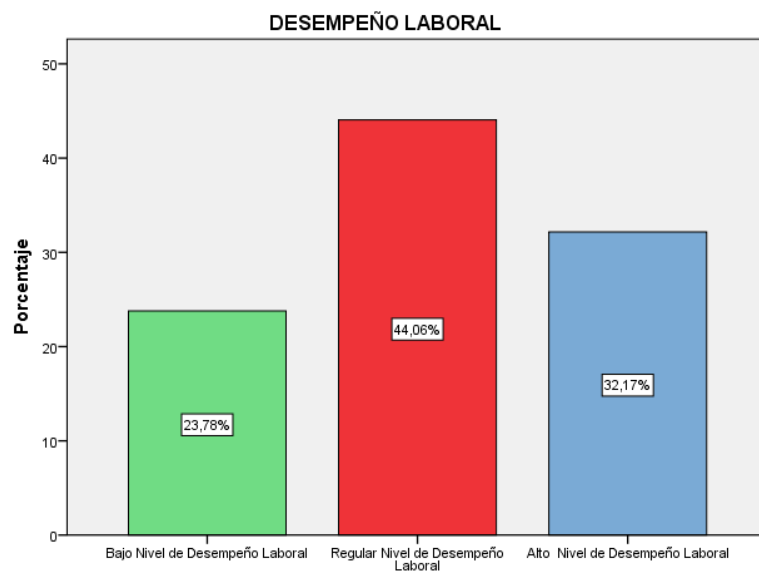
6.1.5. Resultados sobre la variable Desempeño Laboral

Tabla N° 13: Estadísticas de fiabilidad Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo Nivel de Desempeño Laboral	34	23,4	23,8	23,8
	Regular Nivel de Desempeño Laboral	63	43,4	44,1	67,8
	Alto Nivel de Desempeño Laboral	46	31,7	32,2	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 07: Estadísticas de fiabilidad Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Interpretación:

Los resultados de la Tabla N°.13 y Figura N°.07 representan a la variable Satisfacción Laboral. El resultado obtenido ha sido de: de 44.06% de Regular Nivel de Desempeño Laboral; 32.17% de Alto Nivel de Desempeño Laboral y 23.78 % Bajo Nivel de Desempeño Laboral

6.1.6. Prueba de Normalidad

a) Prueba de Normalidad para la variable Desempeño Laboral.

Planteamiento de hipótesis

Ho: La distribución de la variable Desempeño Laboral tiene una distribución normal.

H1: La distribución de la variable Desempeño Laboral No tiene una distribución normal.

Nivel de significancia: 0,05

Tabla N° 14: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		DESEMPEÑO LABORAL
N		143
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,08
	Desviación estándar	,746
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,223
	Positivo	,223
	Negativo	-,217
Estadístico de prueba		,223
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Regla de decisión

$P(\text{sigc asintot}) < 0,05$: rechazar la H_0

$P(\text{sig asintot}) > 0,05$: No rechazar la H_0

SIG o P-valor: 0.000

Decisión estadística:

$0.000 < 0,05$; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir los datos de la variable Desempeño Laboral no tiene una distribución normal.

Interpretación:

En la Tabla N° 14. La variable Desempeño Laboral sus datos no presentan una distribución normal.

b) Prueba de Normalidad para la variable Satisfacción Laboral**Planteamiento de hipótesis**

H_0 : La variable Satisfacción Laboral tiene una distribución normal

H_1 : La variable Satisfacción Laboral no tiene una distribución normal

Nivel de significancia: 0,05

Tabla N° 14: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		SATISFACCION LABORAL
N		143
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,19
	Desviación estándar	,660
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,284
	Positivo	,284
	Negativo	-,248
Estadístico de prueba		,284
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Regla de decisión

$P(\text{sig asintot}) < 0,05$: rechazar la H_0

$P(\text{sig asintot}) > 0,05$: No rechazar la H_0

SIG o P-valor: 0,000

Decisión estadística:

$0,000 < 0,05$; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir los datos de la variable Satisfacción Laboral no tienen una distribución normal.

Interpretación:

En la Tabla N° 14, la variable Satisfacción Laboral sus ítems no siguen una distribución normal.

Por tanto, las Variable Desempeño Laboral y Satisfacción Laboral son variables Cualitativas o Categóricas, correspondiéndole un Estadístico de Prueba No Paramétrico o Cualitativa.

6.1.7. Prueba de Normalidad

Análisis cruzado de las variables de estudio

Tabla N° 15: Análisis cruzado de las variables: Desempeño Laboral y la Satisfacción Laboral.

DESEMPEÑO LABORAL*SATISFACCION LABORAL tabulación cruzada

			SATISFACCION LABORAL			Total
			Bajo Nivel de Satisfacción Laboral	Regular Bajo Nivel de Satisfacción Laboral	Alto Nivel de Satisfacción Laboral	
DESEMPEÑO LABORAL	Bajo Nivel de Desempeño Laboral	Recuento % del total	2 1,4%	22 15,4%	10 7,0%	34 23,8%
	Regular Nivel de Desempeño Laboral	Recuento % del total	11 7,7%	31 21,7%	21 14,7%	63 44,1%
	Alto Nivel de Desempeño Laboral	Recuento % del total	7 4,9%	23 16,1%	16 11,2%	46 32,2%
Total		Recuento % del total	20 14,0%	76 53,1%	47 32,9%	143 100,0%

Fuente: Elaboración Propia, 2016

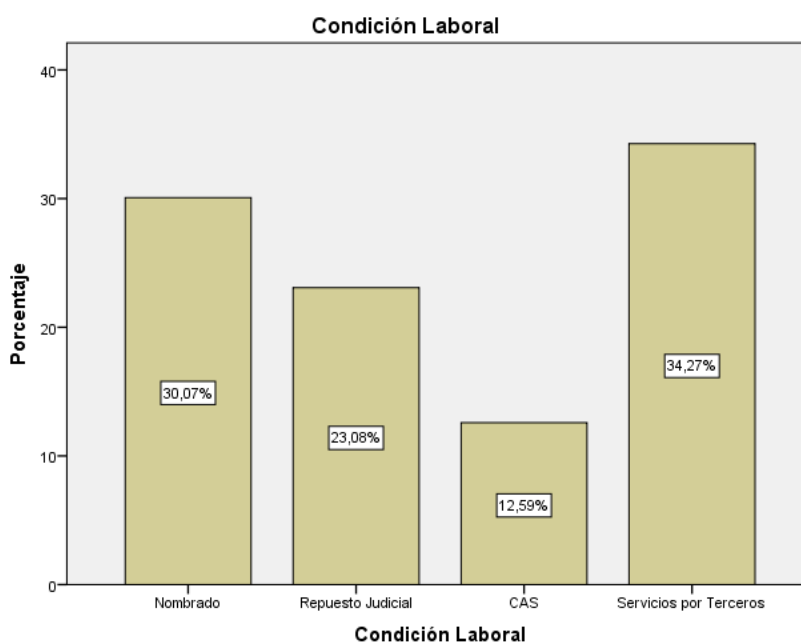
6.1.8. De los Datos Generales:

Tabla N° 18: Condición Laboral

		Condición Laboral			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrado	43	29,7	30,1	30,1
	Repuesto Judicial	33	22,8	23,1	53,1
	CAS	18	12,4	12,6	65,7
	Servicios por Terceros	49	33,8	34,3	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 08: Condición Laboral



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

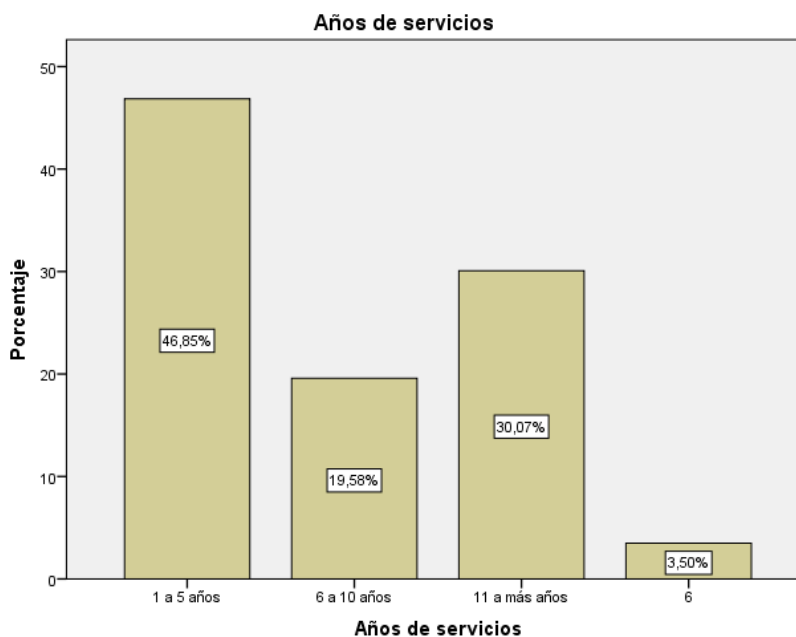
El Tabla N°. 18 y Figura N°. 08: Condición Laboral, el 34.27% de los encuestados Servicios por Terceros; el 30.07% son Nombrados, el 23.08% Repuesto Judicial y solo el 12.59 % CAS.

Tabla N° 19: Años de servicios

		Años de servicios			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 5 años	67	46,2	46,9	46,9
	6 a 10 años	28	19,3	19,6	66,4
	11 a más años	43	29,7	30,1	96,5
	6	5	3,4	3,5	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 09: Años de servicios



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

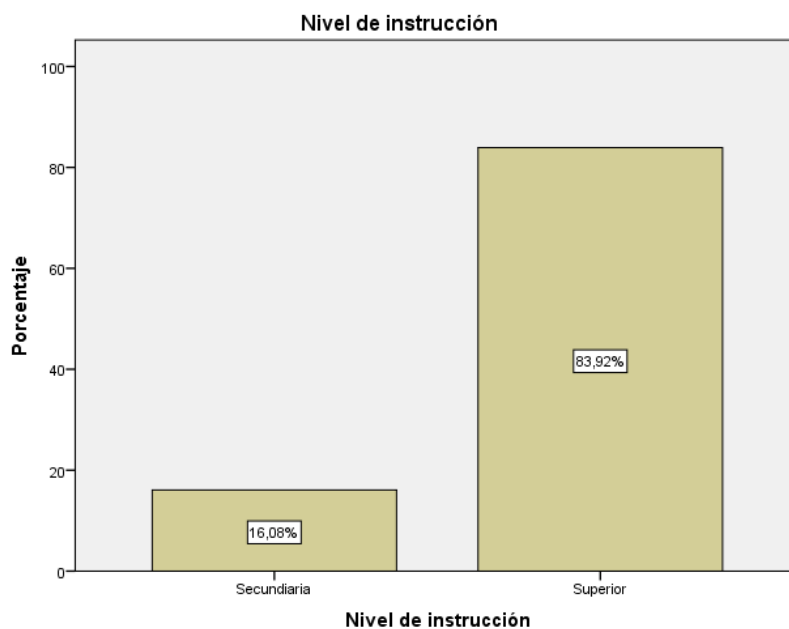
El Tabla N°. 19 y Figura N°. 09: Años de servicio, el 46.85% de los encuestados tienen entre 1 a 5 años de servicios, el 30.07% tienen entre 11 a más años de servicios, el 19.58% tienen entre 6 a 10 años de servicios y un el 3.50% de los encuestados no dieron ninguna información sobre los años de servicio en la institución.

Tabla N° 20: Nivel de instrucción

		Nivel de instrucción			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	23	15,9	16,1	16,1
	Superior	120	82,8	83,9	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 10: Nivel de instrucción



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

El Tabla N°. 20 y Figura N°. 10: Del nivel de instrucción, el 83.92% de los encuestados tienen estudios profesionales superiores y el 16.08% tienen secundaria completa. Lo que demuestra que existe recurso humano capacitado para un manejo organizacional eficiente y eficaz.

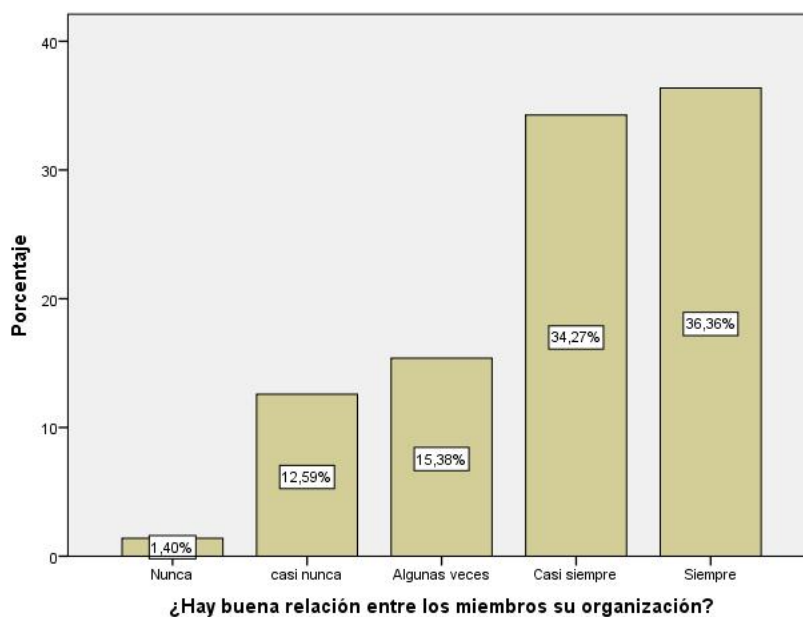
6.1.9. De la Variable Independiente la Satisfacción Laboral:

Tabla N° 21: ¿Hay buena relación entre los miembros su organización?

		¿Hay buena relación entre los miembros su organización?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,4	1,4	1,4
	casi nunca	18	12,4	12,6	14,0
	Algunas veces	22	15,2	15,4	29,4
	Casi siempre	49	33,8	34,3	63,6
	Siempre	52	35,9	36,4	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 11: ¿Hay buena relación entre los miembros su organización?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

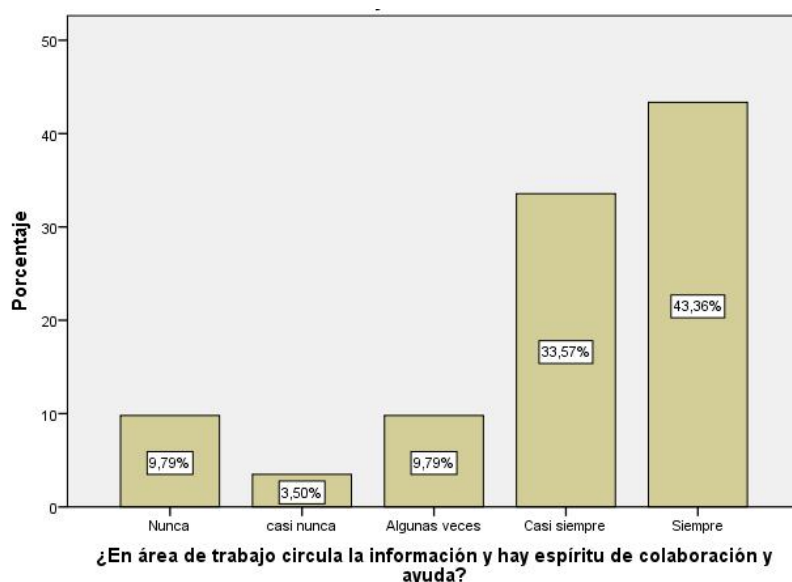
El Tabla N°. 21 y Figura N°. 11: el 36.36% señalaron que existe buena relación entre los miembros su organización, el 34.27% señalaron que casi siempre, el 34.27% señalaron que algunas veces, el 12.59% señalaron casi nunca y un 1.40% señalaron que nunca. En general, se determina que existe una buena relación entre los miembros su organización.

Tabla N° 22: ¿En área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda?

¿En área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	9,7	9,8	9,8
	casi nunca	5	3,4	3,5	13,3
	Algunas veces	14	9,7	9,8	23,1
	Casi siempre	48	33,1	33,6	56,6
	Siempre	62	42,8	43,4	100,0
Total		143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 12: ¿En área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

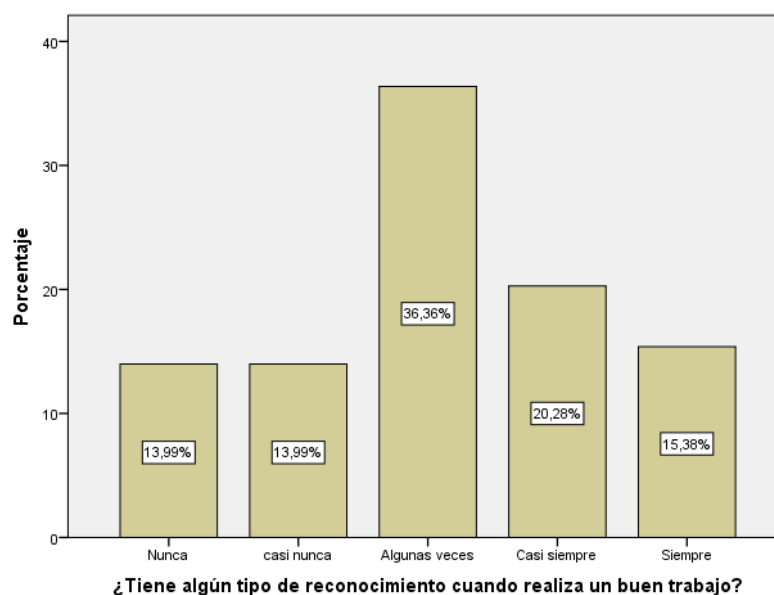
El Tabla N°. 22 y Figura N°. 12: el 43.36% señalaron que en el área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración, 33.57% casi siempre, el 9.79% señalaron que algunas veces, el 3.50% señalaron casi nunca y un 9.79% señalaron que nunca. Se determina que hay una buena circulación de la información y hay espíritu de colaboración en el área de trabajo.

Tabla N° 23: ¿Tiene algún tipo de reconocimiento cuando realiza un buen trabajo?

¿Tiene algún tipo de reconocimiento cuando realiza un buen trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	13,8	14,0	14,0
	casi nunca	20	13,8	14,0	28,0
	Algunas veces	52	35,9	36,4	64,3
	Casi siempre	29	20,0	20,3	84,6
	Siempre	22	15,2	15,4	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
	Total	145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 13: ¿Tiene algún tipo de reconocimiento cuando realiza un buen trabajo?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

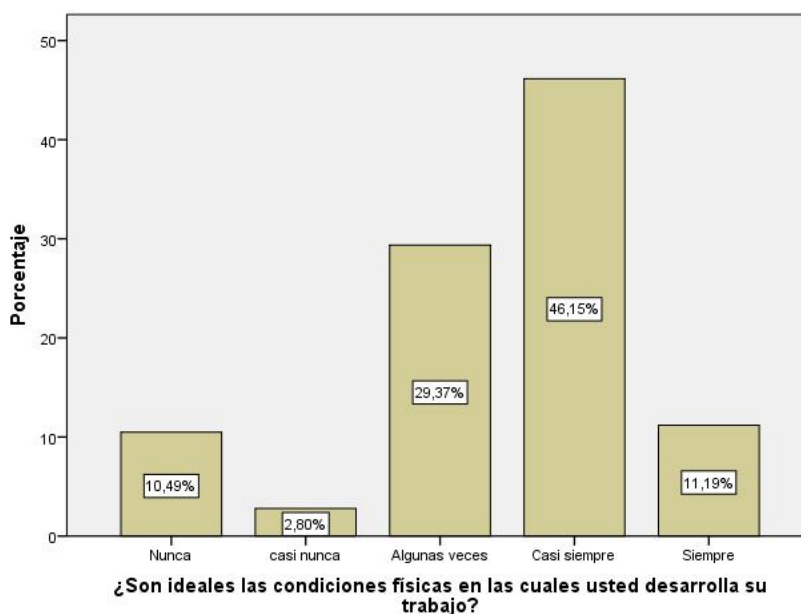
El Tabla N°. 23 y Figura N°. 13: sobre si tiene algún tipo de reconocimiento cuando realiza un buen trabajo, señalaron que el 36.36% algunas veces, el 20.28% casi siempre, el 15.38% siempre, 13.99% casi nunca y 13.99% nunca. Se determina que un bajo reconocimiento por parte de la institución hacia los trabajadores cuando realiza un buen trabajo.

Tabla N° 24: ¿Son ideales las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo?

		¿Son ideales las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	10,3	10,5	10,5
	casi nunca	4	2,8	2,8	13,3
	Algunas veces	42	29,0	29,4	42,7
	Casi siempre	66	45,5	46,2	88,8
	Siempre	16	11,0	11,2	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 14: ¿Son ideales las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

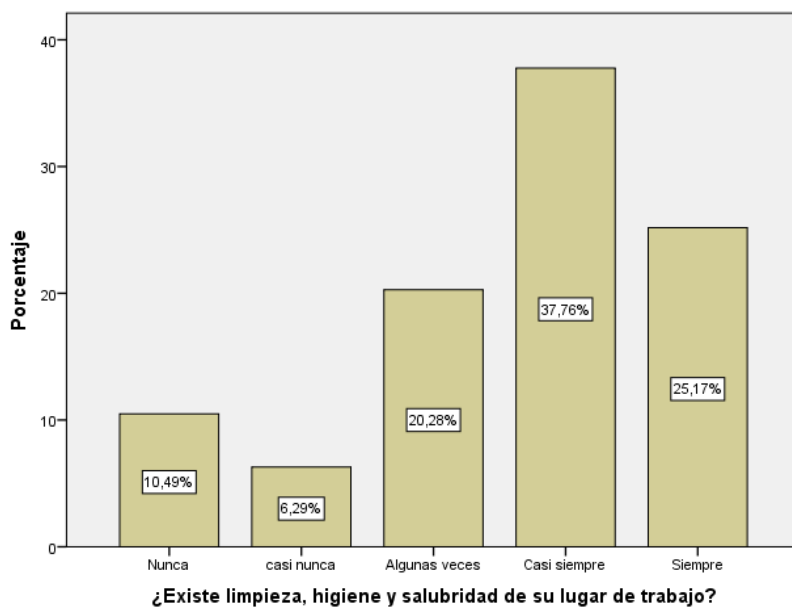
El Tabla N°. 24 y Figura N°. 14: sobre si son ideales las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo, el 46.15% señalaron casi siempre, el 29.37% señalaron que algunas veces, el 11.19% señalaron siempre, el 2.80% señalaron casi nunca y un 10.49% señalaron que nunca. Se determina que son buenas las condiciones físicas en las cuales desarrollan su trabajo.

Tabla N° 25: ¿Existe limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo?

		¿Existe limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	10,3	10,5	10,5
	casi nunca	9	6,2	6,3	16,8
	Algunas veces	29	20,0	20,3	37,1
	Casi siempre	54	37,2	37,8	74,8
	Siempre	36	24,8	25,2	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 15: ¿Existe limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

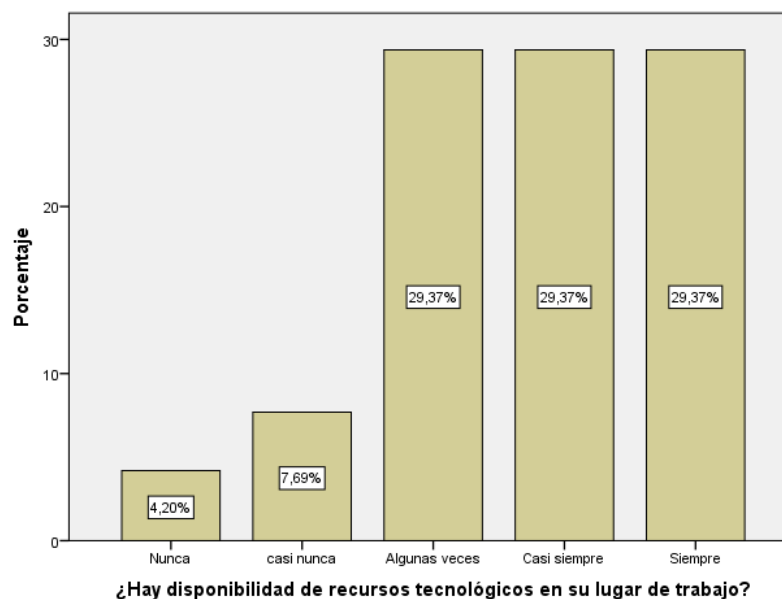
El Tabla N°. 25 y Figura N°. 15: sobre si existe limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, el 37.76% señalaron casi siempre, el 25.17% señalaron siempre, el 20.28% señalaron algunas veces, el 10.49% nunca y un 6.29% señalaron que casi nunca. Se determina que no es tan buenas las condiciones de limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

Tabla N° 26: ¿Hay disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo?

		¿Hay disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	4,1	4,2	4,2
	casi nunca	11	7,6	7,7	11,9
	Algunas veces	42	29,0	29,4	41,3
	Casi siempre	42	29,0	29,4	70,6
	Siempre	42	29,0	29,4	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 16: ¿Hay disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

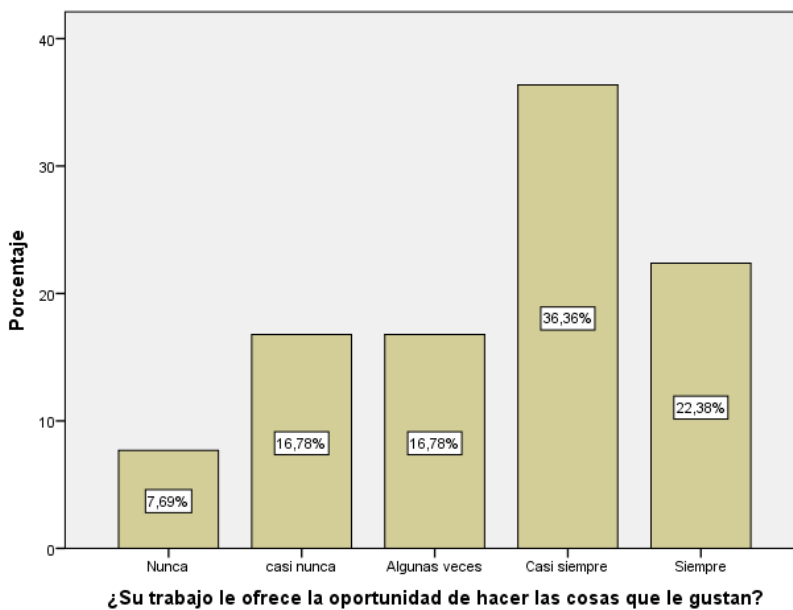
El Tabla N°. 26 y Figura N°. 16: sobre si hay disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo, el 29.37% señalaron siempre, el 29.37% señalaron casi siempre, el 29.37% señalaron algunas veces, el 7.69% señalaron casi nunca y un 4.20% señalaron que nunca. Se puede determinar que son buenas las condiciones disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.

Tabla N° 27: ¿Su trabajo le ofrece la oportunidad de hacer las cosas que le gustan?

		¿Su trabajo le ofrece la oportunidad de hacer las cosas que le gustan?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	7,6	7,7	7,7
	casi nunca	24	16,6	16,8	24,5
	Algunas veces	24	16,6	16,8	41,3
	Casi siempre	52	35,9	36,4	77,6
	Siempre	32	22,1	22,4	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 17: ¿Su trabajo le ofrece la oportunidad de hacer las cosas que le gustan?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

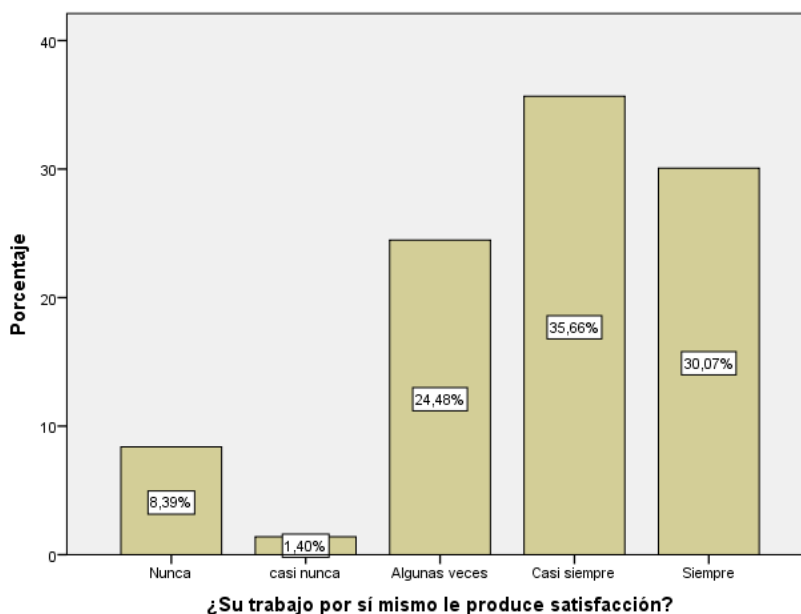
El Tabla N°. 27 y Figura N°. 17: sobre si su trabajo le ofrece la oportunidad de hacer las cosas que le gustan, el 36.36% señalaron casi siempre, el 22.38% señalaron que siempre, el 16.78% señalaron algunas veces, el 16.78% señalaron casi nunca y un 7.69% señalaron que nunca. Se determina que su trabajo si les ofrece la oportunidad de hacer las cosas que le gustan.

Tabla N° 28: ¿Su trabajo por sí mismo le produce satisfacción?

		¿Su trabajo por sí mismo le produce satisfacción?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	8,3	8,4	8,4
	casi nunca	2	1,4	1,4	9,8
	Algunas veces	35	24,1	24,5	34,3
	Casi siempre	51	35,2	35,7	69,9
	Siempre	43	29,7	30,1	100,0
Total		143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 18: ¿Su trabajo por sí mismo le produce satisfacción?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

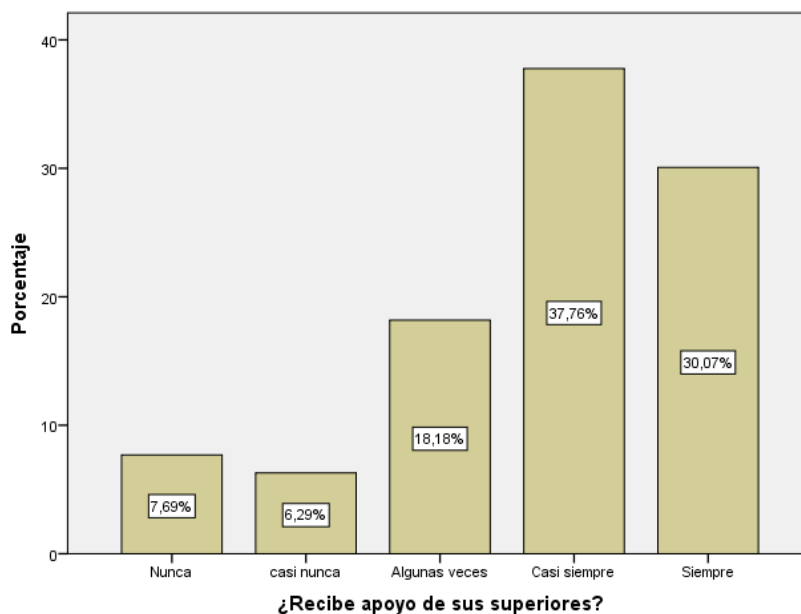
El Tabla N°. 28 y Figura N°. 18: sobre si su trabajo por sí mismo le produce satisfacción, el 35.66% señalaron casi siempre, el 30.07% señalaron que siempre, el 24.48% señalaron algunas veces, el 8.39% señalaron nunca y un 1.40% señalaron que casi nunca. Se determina que su trabajo por sí mismo les produce satisfacción.

Tabla N° 29: ¿Recibe apoyo de sus superiores?

		¿Recibe apoyo de sus superiores?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	7,6	7,7	7,7
	casi nunca	9	6,2	6,3	14,0
	Algunas veces	26	17,9	18,2	32,2
	Casi siempre	54	37,2	37,8	69,9
	Siempre	43	29,7	30,1	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
	Total	145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 19: ¿Recibe apoyo de sus superiores?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

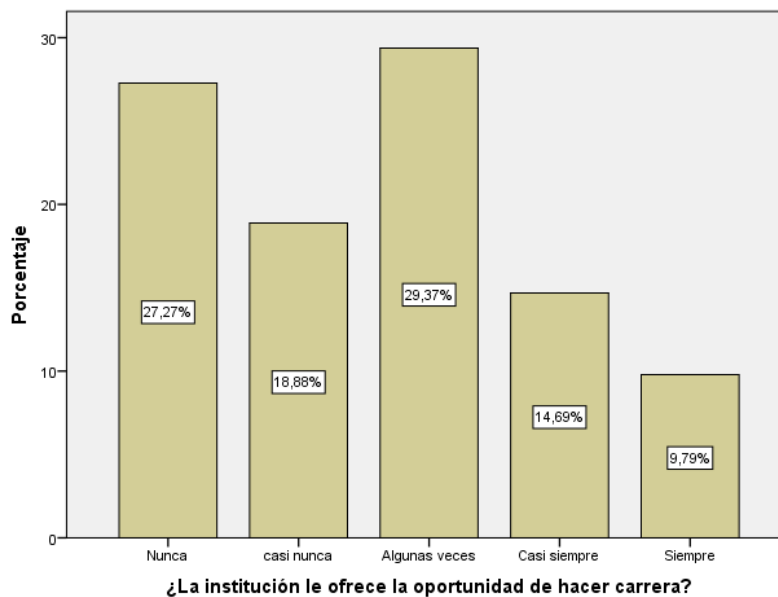
El Tabla N°. 29 y Figura N°. 19: sobre si reciben apoyo de sus superiores, el 37.76% señalaron casi siempre, el 30.07% señalaron que siempre, el 18.18% señalaron algunas veces, el 7.69% señalaron nunca y un 6.29% señalaron que casi nunca. Se determina que si reciben apoyo de sus superiores.

Tabla N° 30: ¿La institución le ofrece la oportunidad de hacer carrera?

¿La institución le ofrece la oportunidad de hacer carrera?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	39	26,9	27,3	27,3
	casi nunca	27	18,6	18,9	46,2
	Algunas veces	42	29,0	29,4	75,5
	Casi siempre	21	14,5	14,7	90,2
	Siempre	14	9,7	9,8	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
	Total	145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 20: ¿La institución le ofrece la oportunidad de hacer carrera?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

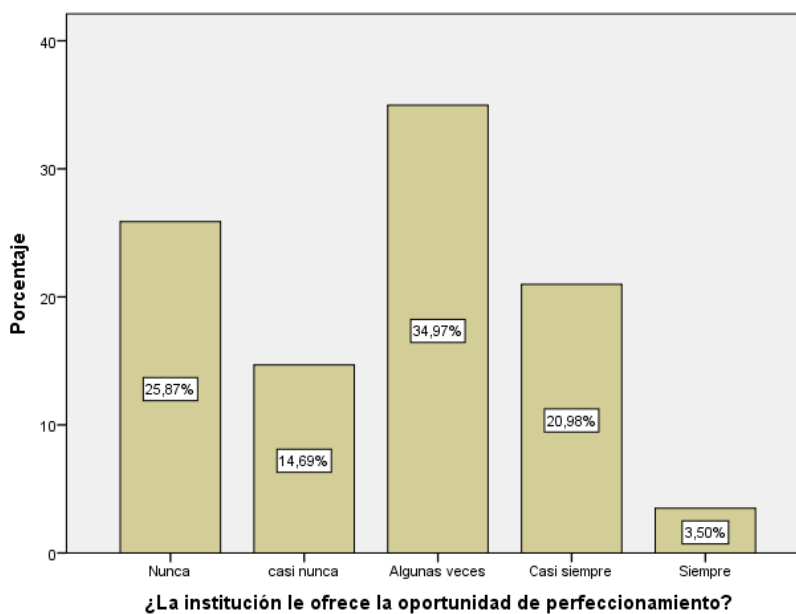
El Tabla N°. 30 y Figura N°. 20: sobre si la institución le ofrece la oportunidad de hacer carrera, el 29.37% señalaron algunas veces, el 27.27% señalaron que nunca, el 18.88% señalaron casi nunca, solo el 14.69% señalaron casi siempre y un 9.79% señalaron que siempre. Se determina esta institución no les ofrece la oportunidad de hacer carrera.

Tabla N° 31: ¿La institución le ofrece la oportunidad de perfeccionamiento?

		¿La institución le ofrece la oportunidad de perfeccionamiento?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	37	25,5	25,9	25,9
	casi nunca	21	14,5	14,7	40,6
	Algunas veces	50	34,5	35,0	75,5
	Casi siempre	30	20,7	21,0	96,5
	Siempre	5	3,4	3,5	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 21: ¿La institución le ofrece la oportunidad de perfeccionamiento?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

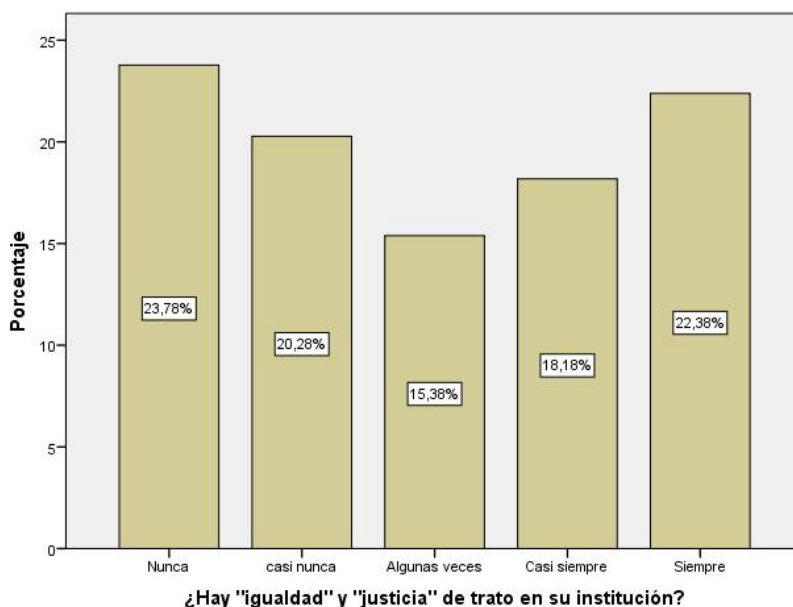
El Tabla N°. 31 y Figura N°. 21: sobre si la institución le ofrece la oportunidad de perfeccionamiento, el 34.97% señalaron algunas veces, el 25.87% señalaron que nunca, el 20.98% señalaron casi siempre, el 14.69% señalaron casi nunca y sólo un 3.50% señalaron siempre. Se determina que en la institución hay muy poco ofrecimiento de oportunidad de perfeccionamiento.

Tabla N° 32: ¿Hay "igualdad" y "justicia" de trato en su institución?

		¿Hay "igualdad" y "justicia" de trato en su institución?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	34	23,4	23,8	23,8
	casi nunca	29	20,0	20,3	44,1
	Algunas veces	22	15,2	15,4	59,4
	Casi siempre	26	17,9	18,2	77,6
	Siempre	32	22,1	22,4	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 22: ¿Hay "igualdad" y "justicia" de trato en su institución?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

El Tabla N°. 32 y Figura N°. 22: sobre si Hay "igualdad" y "justicia" de trato en su institución, el 23.78% señalaron que nunca, el 22.38% señalaron que siempre, el 20.28% señalaron casi nunca, el 18.18% señalaron casi siempre y un 15.38% señalaron algunas veces. Se determina que es muy baja la "igualdad" y "justicia" de trato en su institución.

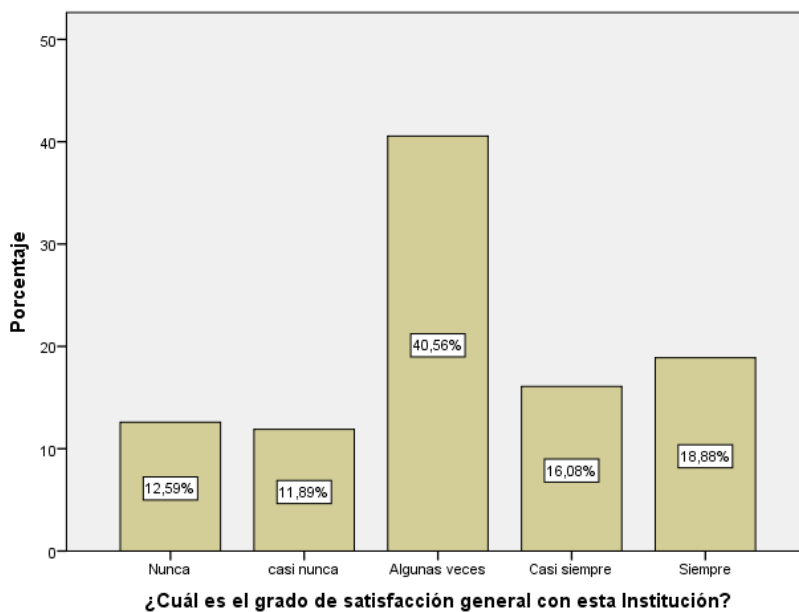
Tabla N° 33: ¿Cuál es el grado de satisfacción general con esta Institución?

¿Cuál es el grado de satisfacción general con esta Institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	12,4	12,6	12,6
	casi nunca	17	11,7	11,9	24,5
	Algunas veces	58	40,0	40,6	65,0
	Casi siempre	23	15,9	16,1	81,1
	Siempre	27	18,6	18,9	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 23: ¿Cuál es el grado de satisfacción general con esta Institución?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

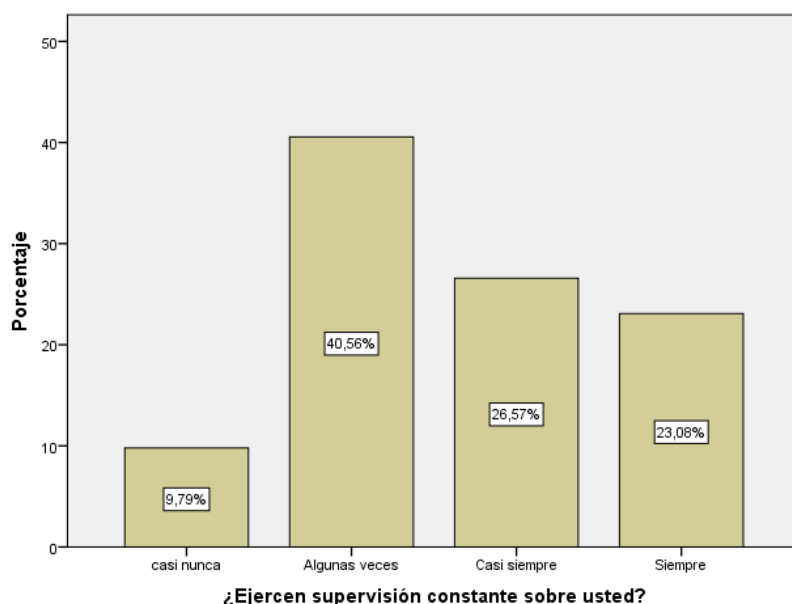
El Tabla N°. 33 y Figura N°. 23: sobre el grado de satisfacción general con esta Institución, el 40.56% señalaron que algunas veces, sólo el 18.88% señalaron que siempre, el 16.08% señalaron casi siempre, el 12.59% señalaron que nunca y un 11.89% señalaron casi nunca. Se determina que es muy bajo el grado de satisfacción general con esta Institución.

Tabla N° 34: ¿Ejercen supervisión constante sobre usted?

		¿Ejercen supervisión constante sobre usted?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	14	9,7	9,8	9,8
	Algunas veces	58	40,0	40,6	50,3
	Casi siempre	38	26,2	26,6	76,9
	Siempre	33	22,8	23,1	100,0
Total		143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 24: ¿Ejercen supervisión constante sobre usted?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

El Tabla N°. 34 y Figura N°. 24: sobre si ejercen supervisión constante sobre usted, el 40.56% señalaron que algunas veces, el 26.57% señalaron que casi siempre, el 23.08% señalaron siempre y solo el 9.79% señalaron que casi nunca. Se determina que la supervisión no es muy constante en la institución.

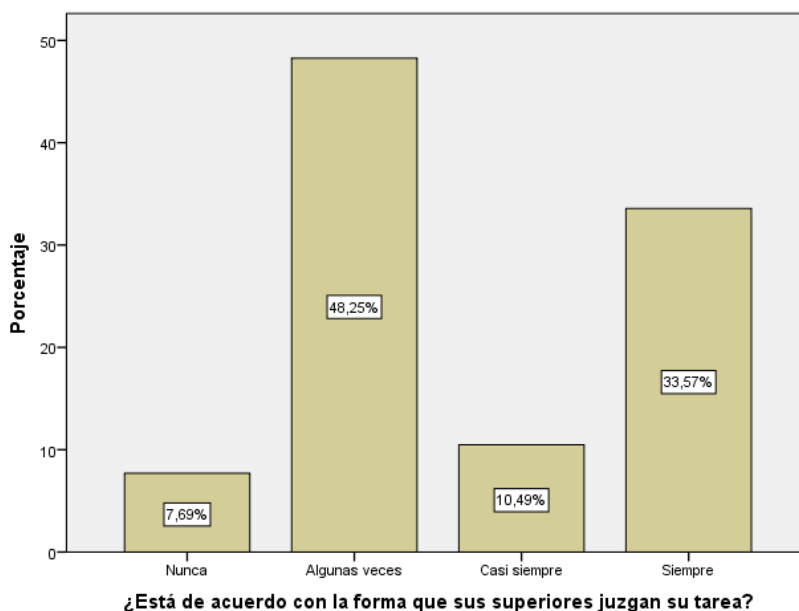
Tabla N° 35: ¿Está de acuerdo con la forma que sus superiores juzgan su tarea?

¿Está de acuerdo con la forma que sus superiores juzgan su tarea?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	7,6	7,7	7,7
	Algunas veces	69	47,6	48,3	55,9
	Casi siempre	15	10,3	10,5	66,4
	Siempre	48	33,1	33,6	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 25: ¿Está de acuerdo con la forma que sus superiores juzgan su tarea?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

El Tabla N°. 35 y Figura N°. 25: sobre si está de acuerdo con la forma que sus superiores juzgan su tarea, el 48.25% señalaron que algunas veces, el 33.57% señalaron que siempre, el 10.49% señalaron casi siempre y sólo el 10.49% señalaron casi siempre. Se determina que muy pocos estan de acuerdo con la forma que sus superiores juzgan su tarea.

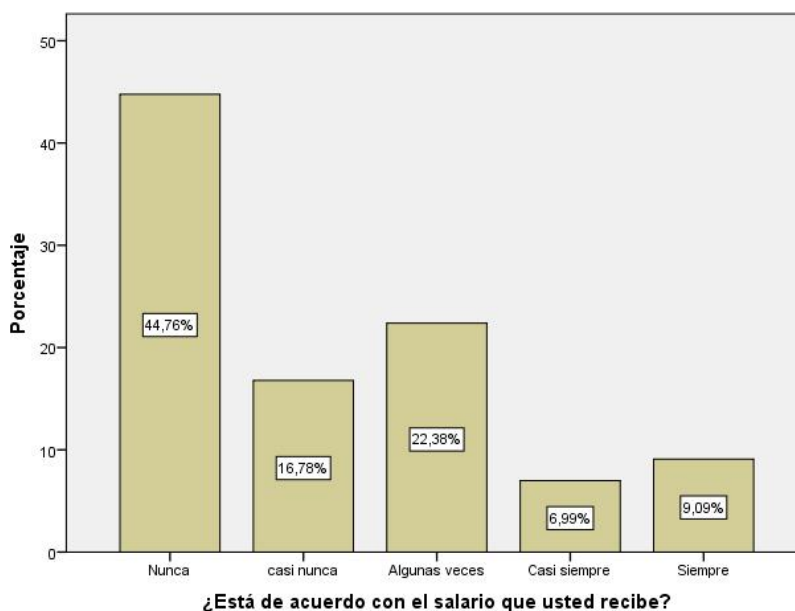
Tabla N° 36: ¿Está de acuerdo con el salario que usted recibe?

¿Está de acuerdo con el salario que usted recibe?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	64	44,1	44,8	44,8
	casi nunca	24	16,6	16,8	61,5
	Algunas veces	32	22,1	22,4	83,9
	Casi siempre	10	6,9	7,0	90,9
	Siempre	13	9,0	9,1	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 26: ¿Está de acuerdo con el salario que usted recibe?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

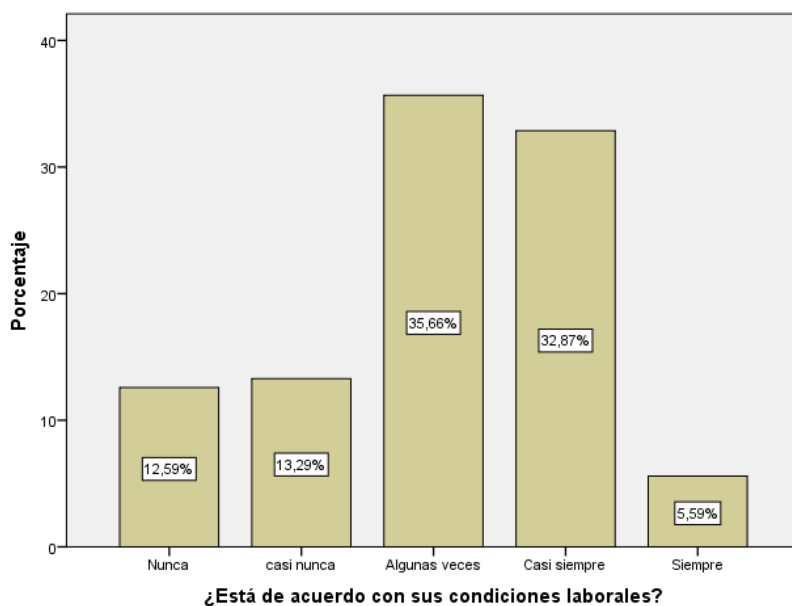
El Tabla N°. 36 y Figura N°. 26: sobre si está de acuerdo con el salario que usted recibe, el 44.76% señalaron que nunca, el 22.38% señalaron que algunas veces, el 16.76% señalaron casi nunca, 9.09% señalaron siempre y sólo el 6.99% señalaron casi siempre. Se determina que no está de acuerdo con el salario que reciben.

Tabla N° 37: ¿Está de acuerdo con sus condiciones laborales?

		¿Está de acuerdo con sus condiciones laborales?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	12,4	12,6	12,6
	casi nunca	19	13,1	13,3	25,9
	Algunas veces	51	35,2	35,7	61,5
	Casi siempre	47	32,4	32,9	94,4
	Siempre	8	5,5	5,6	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 27: ¿Está de acuerdo con sus condiciones laborales?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

El Tabla N°. 37 y Figura N°. 27: sobre si está de acuerdo con sus condiciones laborales, el 35.66% señalaron que algunas veces, el 32.87% señalaron que casi siempre, el 13.29% señalaron casi nunca, 12.59% señalaron que nunca y sólo el 5.59% señalaron siempre. Se determina que no está de acuerdo con sus condiciones laborales.

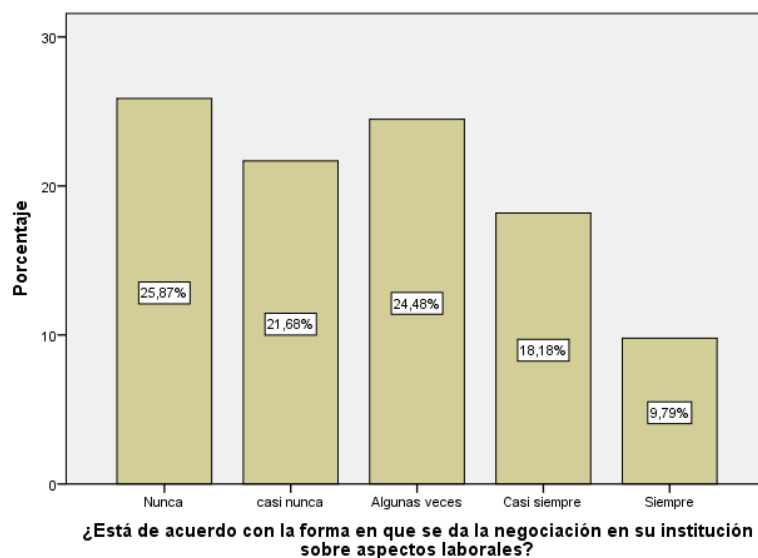
Tabla N° 38: ¿Está de acuerdo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales?

¿Está de acuerdo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	37	25,5	25,9	25,9
	casi nunca	31	21,4	21,7	47,6
	Algunas veces	35	24,1	24,5	72,0
	Casi siempre	26	17,9	18,2	90,2
	Siempre	14	9,7	9,8	100,0
Total		143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 28: ¿Está de acuerdo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

El Tabla N°. 38 y Figura N°. 28: sobre si está de acuerdo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales, el 25.87% señalaron que nunca, el 24.48% señalaron que algunas veces, el 21.68% señalaron casi nunca, 18.18% señalaron casi siempre y sólo el 9.79% señalaron siempre. Se determina que no se está de acuerdo con la forma en que se da las negociaciones en la institución sobre aspectos laborales.

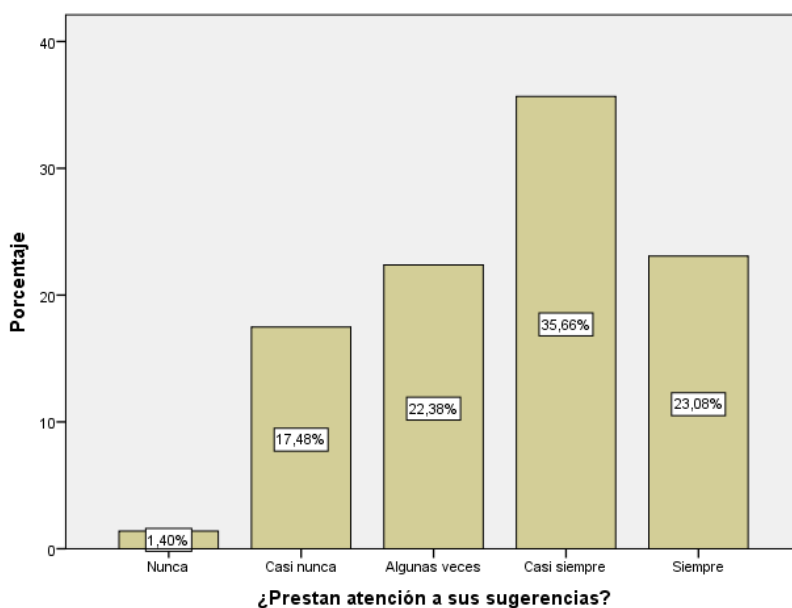
6.1.10. De la Variable Dependiente Desempeño Laboral:

Tabla N° 39: ¿Prestan atención a sus sugerencias?

		¿Prestan atención a sus sugerencias?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,4	1,4	1,4
	Casi nunca	25	17,2	17,5	18,9
	Algunas veces	32	22,1	22,4	41,3
	Casi siempre	51	35,2	35,7	76,9
	Siempre	33	22,8	23,1	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 29: ¿Prestan atención a sus sugerencias?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

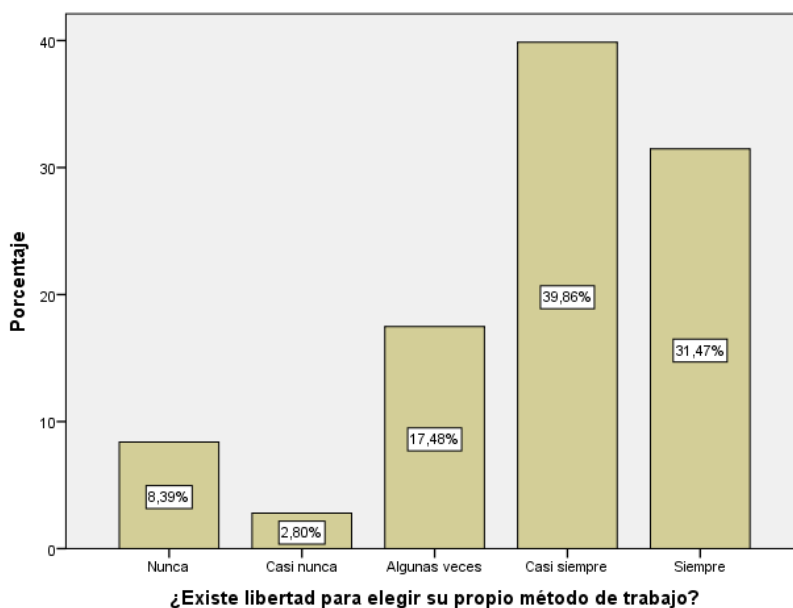
El Tabla N°. 39 y Figura N°. 29: sobre si prestan atención a sus sugerencias, el 35.66% señalaron casi siempre, el 23.08% señalaron que siempre, el 22.38% señalaron algunas veces, 17.48% señalaron casi nunca y sólo el 1.40% señalaron nunca. Se determina que si prestan atención a sus sugerencias.

Tabla N° 40: ¿Existe libertad para elegir su propio método de trabajo?

		¿Existe libertad para elegir su propio método de trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	8,3	8,4	8,4
	Casi nunca	4	2,8	2,8	11,2
	Algunas veces	25	17,2	17,5	28,7
	Casi siempre	57	39,3	39,9	68,5
	Siempre	45	31,0	31,5	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 30: ¿Existe libertad para elegir su propio método de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

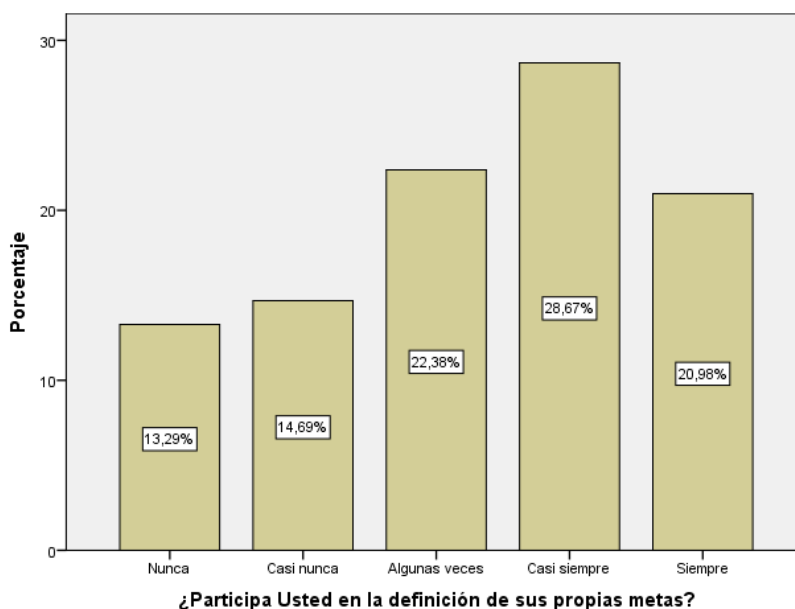
El Tabla N°. 40 y Figura N°. 30: sobre si existe libertad para elegir su propio método de trabajo, el 39.86% señalaron que casi siempre, el 31.47% señalaron que siempre, el 17.48% señalaron algunas veces, 8.39% señalaron nunca y sólo el 2.80% señalaron casi nunca. Se determina que existe libertad para elegir su propio método de trabajo.

Tabla N° 41: ¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?

¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	13,1	13,3	13,3
	Casi nunca	21	14,5	14,7	28,0
	Algunas veces	32	22,1	22,4	50,3
	Casi siempre	41	28,3	28,7	79,0
	Siempre	30	20,7	21,0	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 31: ¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

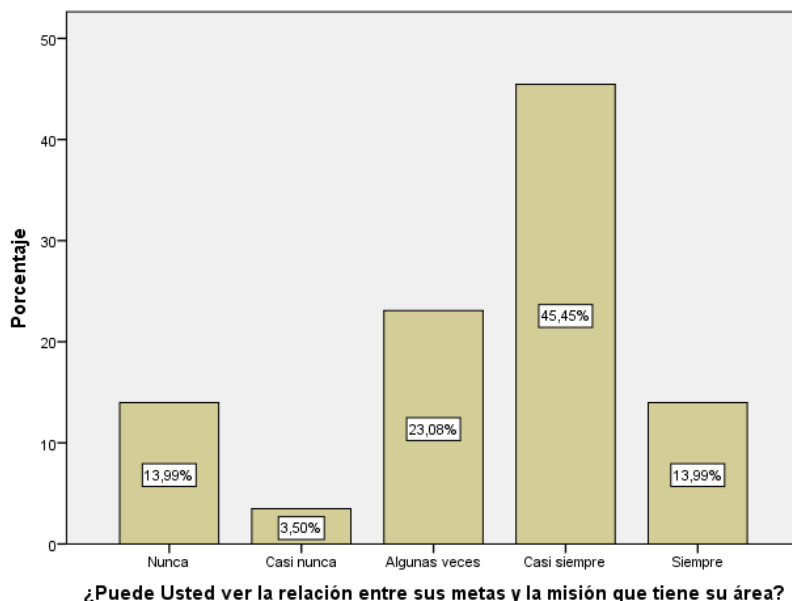
El Tabla N°. 41 y Figura N°. 31: sobre si participa usted en la definición de sus propias metas, el 28.67% señalaron que casi siempre, el 20.98% señalaron que siempre, el 22.38% señalaron casi algunas veces, 14.69% señalaron casi nunca y sólo el 13.29% señalaron nunca. Se determina si hay una participación en la definición de sus propias metas.

Tabla N° 42: ¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área?

		¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	20	13,8	14,0	14,0
	Casi nunca	5	3,4	3,5	17,5
	Algunas veces	33	22,8	23,1	40,6
	Casi siempre	65	44,8	45,5	86,0
	Siempre	20	13,8	14,0	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 32: ¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

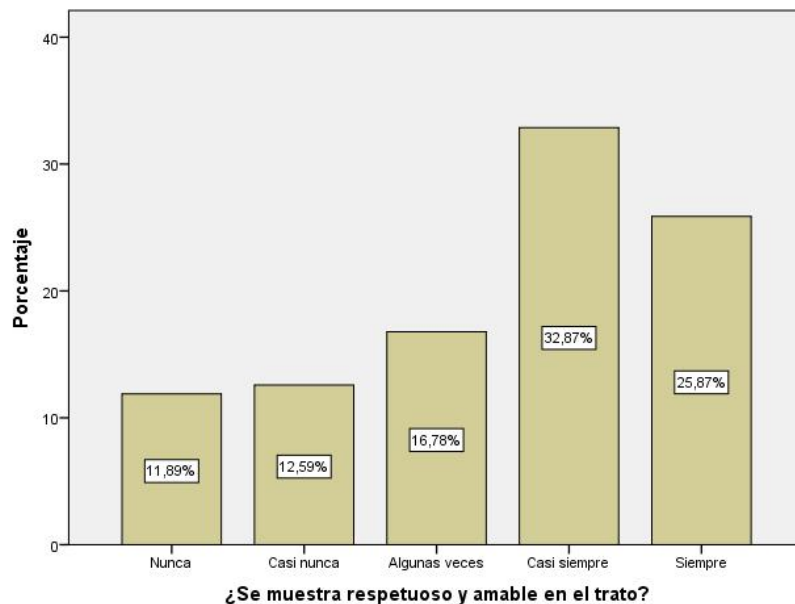
El Tabla N°. 42 y Figura N°. 32: sobre si puede usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área, el 45.45% señalaron que casi siempre, el 23.08% señalaron que algunas veces, el 13.99% señalaron nunca, 13.99% señalaron nunca y sólo el 3.50% señalaron casi nunca. Se determina que pueden ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área.

Tabla N° 43: ¿Se muestra respetuoso y amable en el trato?

		¿Se muestra respetuoso y amable en el trato?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	11,7	11,9	11,9
	Casi nunca	18	12,4	12,6	24,5
	Algunas veces	24	16,6	16,8	41,3
	Casi siempre	47	32,4	32,9	74,1
	Siempre	37	25,5	25,9	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 33: ¿Se muestra respetuoso y amable en el trato?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

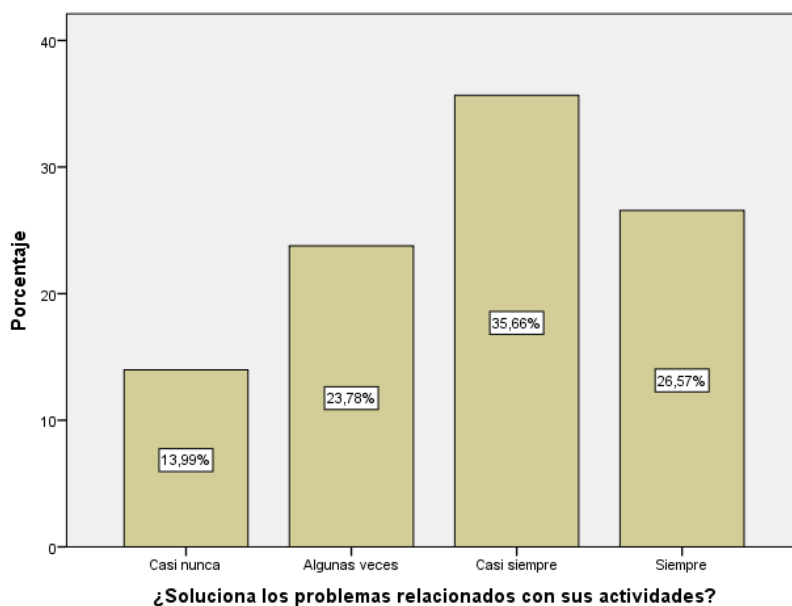
El Tabla N°. 43 y Figura N°. 33: sobre si se muestra respetuoso y amable en el trato, el 32.87% señalaron que casi siempre, el 25.87% señalaron que siempre, el 16.78% señalaron algunas veces, 12.59% señalaron casi nunca y sólo el 11.9% señalaron siempre. Se determina se muestran respetuosos y amables en el trato.

Tabla N° 44: ¿Soluciona los problemas relacionados con sus actividades?

¿Soluciona los problemas relacionados con sus actividades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	20	13,8	14,0	14,0
	Algunas veces	34	23,4	23,8	37,8
	Casi siempre	51	35,2	35,7	73,4
	Siempre	38	26,2	26,6	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 34: ¿Soluciona los problemas relacionados con sus actividades?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

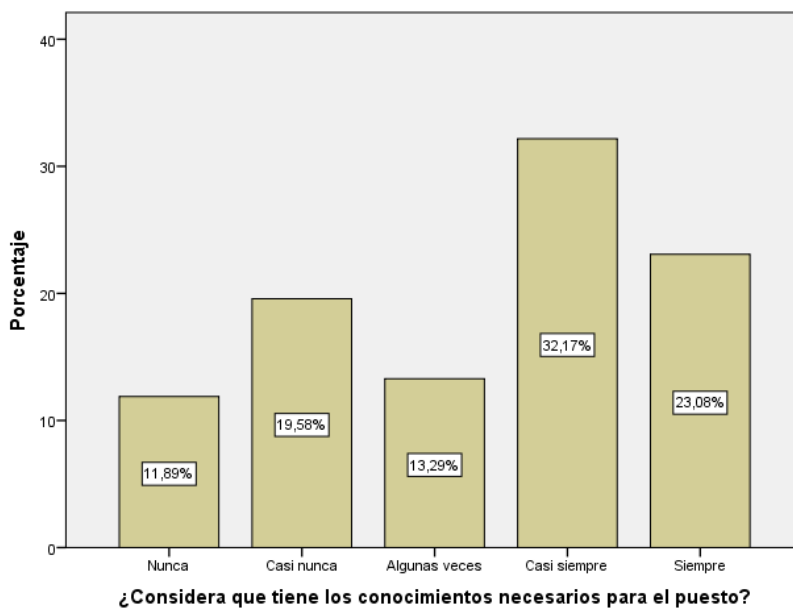
El Tabla N°. 44 y Figura N°. 34: sobre si soluciona los problemas relacionados con sus actividades, el 35.66% señalaron que casi siempre, el 26.57% señalaron que siempre, el 23.78% señalaron algunas veces y sólo el 13.99% señalaron casi nunca. Se determina que si se solucionan los problemas relacionados con sus actividades.

Tabla N° 45: ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para el puesto?

		¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para el puesto?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	11,7	11,9	11,9
	Casi nunca	28	19,3	19,6	31,5
	Algunas veces	19	13,1	13,3	44,8
	Casi siempre	46	31,7	32,2	76,9
	Siempre	33	22,8	23,1	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 35: ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para el puesto?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

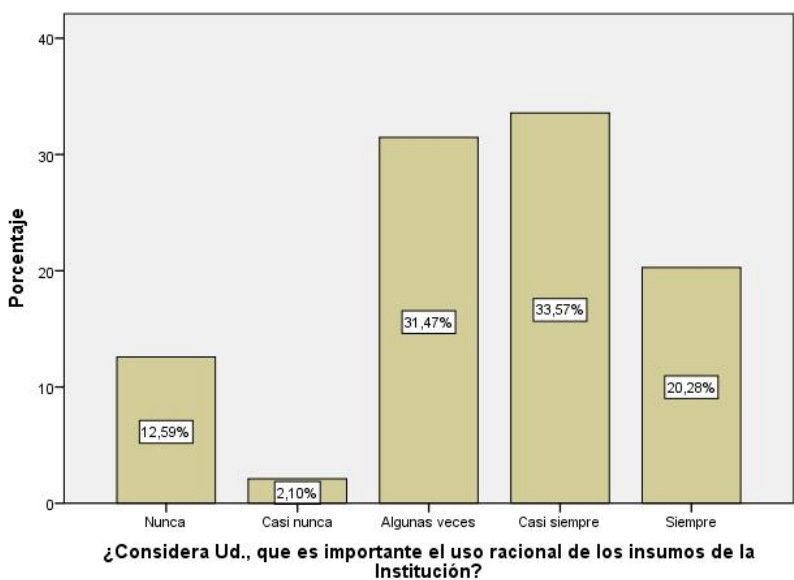
El Tabla N°. 45 y Figura N°. 35: sobre si considera que tiene los conocimientos necesarios para el puesto, el 32.17% señalaron que casi siempre, el 23.08% señalaron que siempre, el 19.58% señalaron casi nunca, 13.29% señalaron algunas veces y sólo el 11.89% señalaron nunca. Se determina que si considera que tiene los conocimientos necesarios para el puesto.

Tabla N° 46: ¿Considera Ud., que es importante el uso racional de los insumos de la Institución?

¿Considera Ud., que es importante el uso racional de los insumos de la Institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	12,4	12,6	12,6
	Casi nunca	3	2,1	2,1	14,7
	Algunas veces	45	31,0	31,5	46,2
	Casi siempre	48	33,1	33,6	79,7
	Siempre	29	20,0	20,3	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 36: ¿Considera Ud., que es importante el uso racional de los insumos de la Institución?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

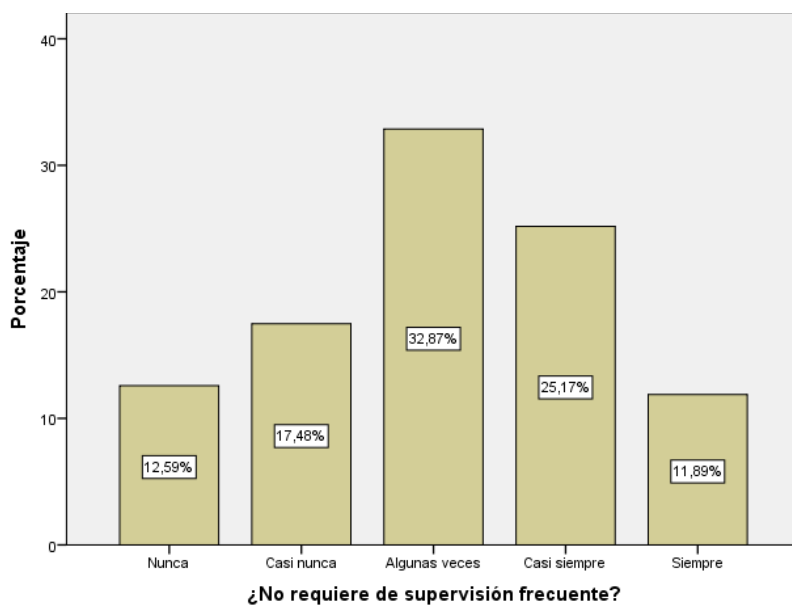
El Tabla N°. 46 y Figura N°. 36: sobre si considera Ud., que es importante el uso racional de los insumos de la Institución, el 33.57% señalaron que casi siempre, el 31.47% señalaron que algunas veces, el 20.28% señalaron siempre, 12.59% señalaron nunca y sólo el 2.10% señalaron casi nunca. Se determina que si son importante el uso racional de los insumos de la Institución.

Tabla N° 47: ¿No requiere de supervisión frecuente?

		¿No requiere de supervisión frecuente?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	12,4	12,6	12,6
	Casi nunca	25	17,2	17,5	30,1
	Algunas veces	47	32,4	32,9	62,9
	Casi siempre	36	24,8	25,2	88,1
	Siempre	17	11,7	11,9	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
	Total	145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 37: ¿No requiere de supervisión frecuente?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

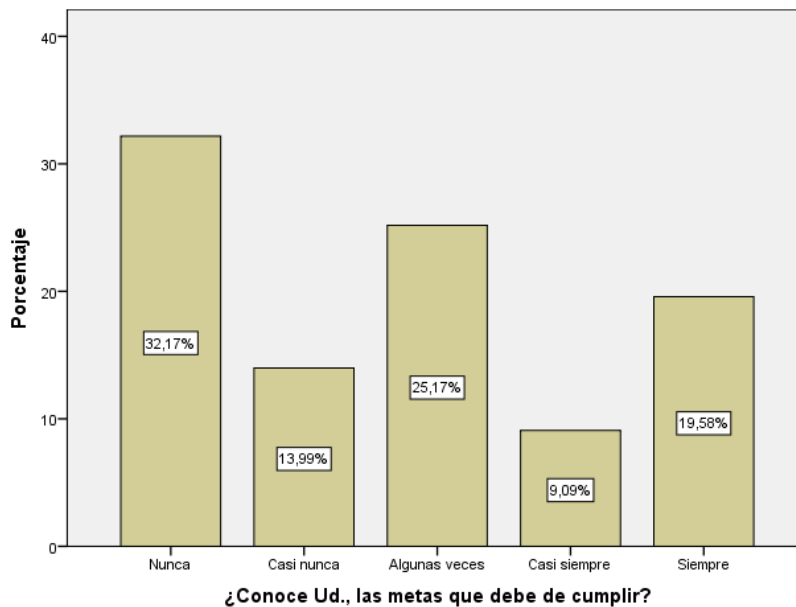
El Tabla N°. 47 y Figura N°. 37: sobre si no requiere de supervisión frecuente, el 32.87% señalaron que algunas veces, el 25.17% señalaron que casi siempre, el 17.48% señalaron casi nunca, 11.89% señalaron siempre y sólo el 12.59% señalaron que nunca. Se determina que si se requiere de supervisión frecuente.

Tabla N° 48: ¿Conoce Ud., las metas que debe de cumplir?

		¿Conoce Ud., las metas que debe de cumplir?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	46	31,7	32,2	32,2
	Casi nunca	20	13,8	14,0	46,2
	Algunas veces	36	24,8	25,2	71,3
	Casi siempre	13	9,0	9,1	80,4
	Siempre	28	19,3	19,6	100,0
Total		143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 38: ¿Conoce Ud., las metas que debe de cumplir?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

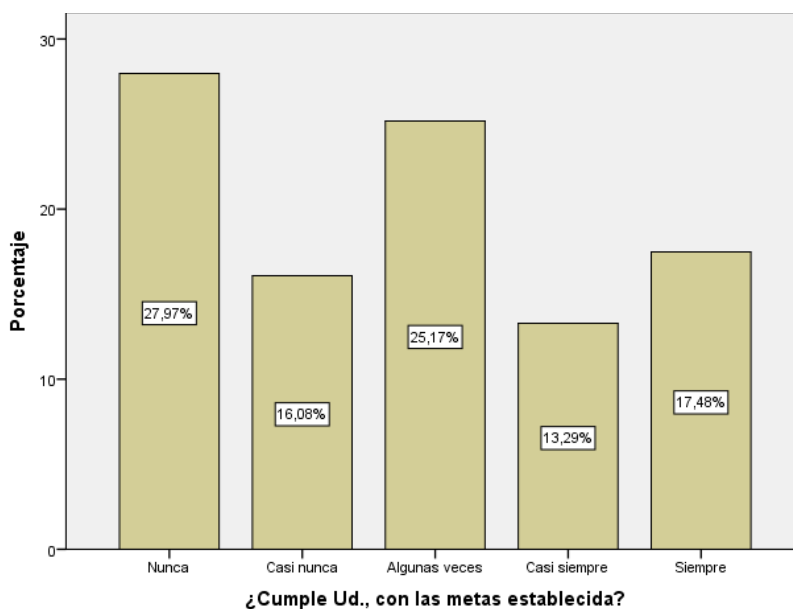
El Tabla N°. 48 y Figura N°. 38: sobre si conoce Ud., las metas que debe de cumplir, el 32.17% señalaron que nunca, el 25.17% señalaron que algunas veces, el 19.58% señalaron siempre, 13.99% señalaron casi nunca y sólo el 9.09% señalaron casi siempre. Se determina que pocos conocen las metas que debe de cumplir.

Tabla N° 49: ¿Cumple Ud., con las metas establecida?

		¿Cumple Ud., con las metas establecida?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	40	27,6	28,0	28,0
	Casi nunca	23	15,9	16,1	44,1
	Algunas veces	36	24,8	25,2	69,2
	Casi siempre	19	13,1	13,3	82,5
	Siempre	25	17,2	17,5	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 39: ¿Cumple Ud., con las metas establecida?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

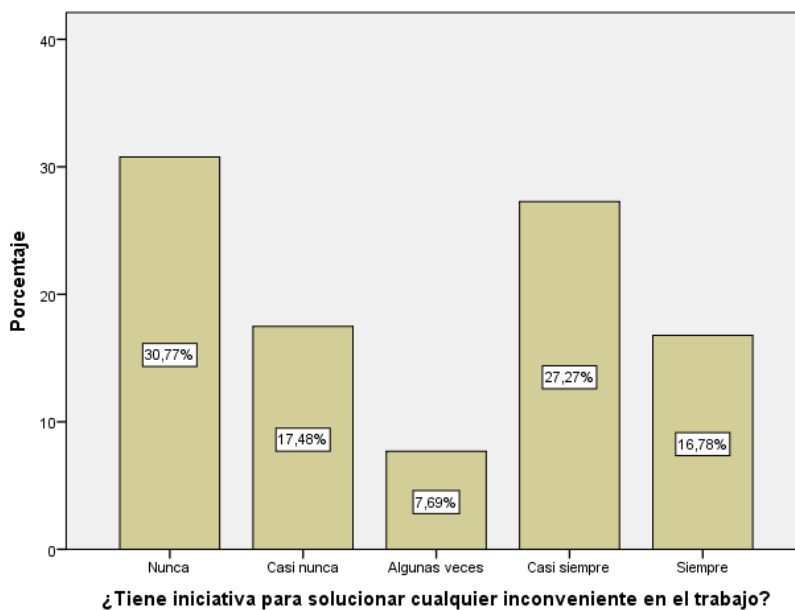
El Tabla N°. 49 y Figura N°. 39: sobre si cumple Ud., con las metas establecida, el 27.97% señalaron que nunca, el 25.17% señalaron que algunas veces, el 17.48% señalaron siempre, 16.08% señalaron casi nunca y sólo el 13.29% señalaron casi siempre. Se determina que no se cumplen con las metas establecidas.

Tabla N° 50: ¿Tiene iniciativa para solucionar cualquier inconveniente en el trabajo?

		¿Tiene iniciativa para solucionar cualquier inconveniente en el trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	44	30,3	30,8	30,8
	Casi nunca	25	17,2	17,5	48,3
	Algunas veces	11	7,6	7,7	55,9
	Casi siempre	39	26,9	27,3	83,2
	Siempre	24	16,6	16,8	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 40: ¿Tiene iniciativa para solucionar cualquier inconveniente en el trabajo?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

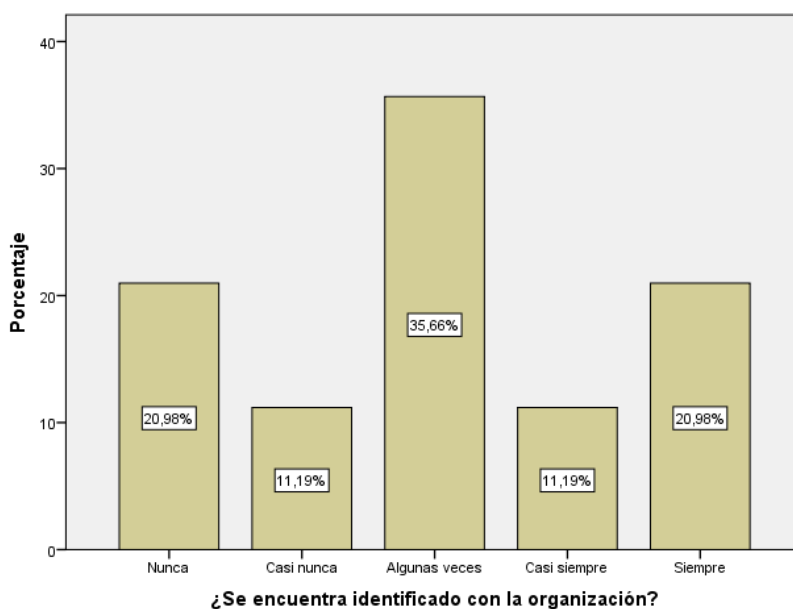
El Tabla N°. 50 y Figura N°. 40: sobre si tiene iniciativa para solucionar cualquier inconveniente en el trabajo, el 30.77% señalaron que nunca, el 27.27% señalaron que casi siempre, el 17.48% señalaron casi nunca, 16.78% señalaron siempre y sólo el 7.69% señalaron algunas veces. Se determina que tienen poca iniciativa para solucionar cualquier inconveniente en el trabajo.

Tabla N° 51: ¿Se encuentra identificado con la organización?

		¿Se encuentra identificado con la organización?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	30	20,7	21,0	21,0
	Casi nunca	16	11,0	11,2	32,2
	Algunas veces	51	35,2	35,7	67,8
	Casi siempre	16	11,0	11,2	79,0
	Siempre	30	20,7	21,0	100,0
Total		143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 41: ¿Se encuentra identificado con la organización?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

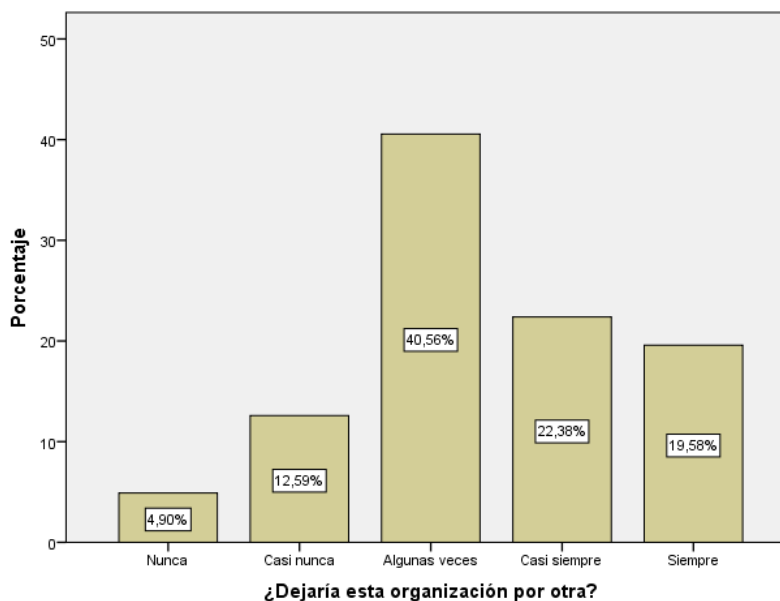
El Tabla N°. 51 y Figura N°. 41: sobre si se encuentra identificado con la organización, el 35.66% señalaron que algunas veces, el 20.98% señalaron que siempre, el 20.98% señalaron nunca, 11.19% señalaron casi nunca y el 11.19% señalaron casi siempre. Se determina que no se encuentran bien identificados con la organización.

Tabla N° 52: ¿Dejaría esta organización por otra?

		¿Dejaría esta organización por otra?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	4,8	4,9	4,9
	Casi nunca	18	12,4	12,6	17,5
	Algunas veces	58	40,0	40,6	58,0
	Casi siempre	32	22,1	22,4	80,4
	Siempre	28	19,3	19,6	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 42: ¿Dejaría esta organización por otra?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

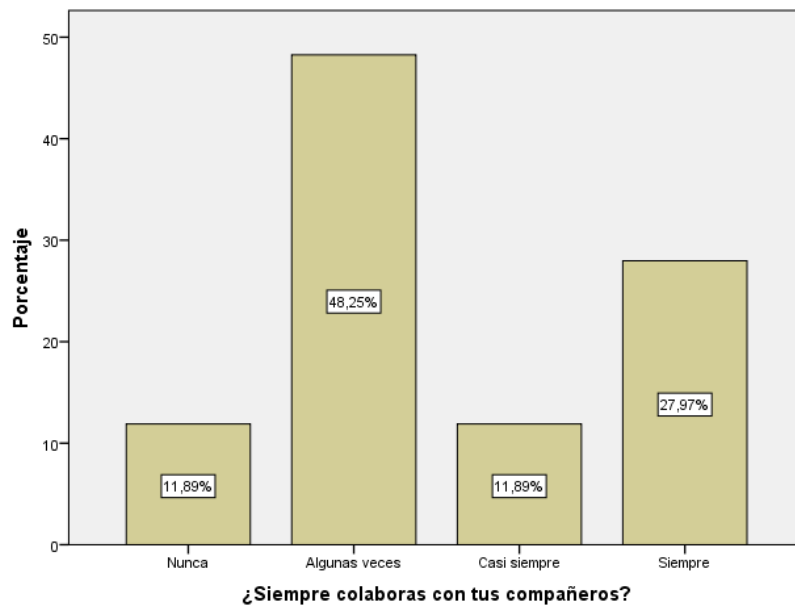
El Tabla N°. 52 y Figura N°. 42: sobre si dejaría esta organización por otra, el 40.56% señalaron algunas veces, el 22.38% señalaron que casi siempre, el 19.58% señalaron siempre, 12.59% señalaron casi nunca y sólo el 4.90% señalaron nunca. Se determina que si se dejaría esta organización por otra.

Tabla N° 53: ¿Siempre colaboras con tus compañeros?

		¿Siempre colaboras con tus compañeros?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	11,7	11,9	11,9
	Algunas veces	69	47,6	48,3	60,1
	Casi siempre	17	11,7	11,9	72,0
	Siempre	40	27,6	28,0	100,0
Total		143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 43: ¿Siempre colaboras con tus compañeros?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

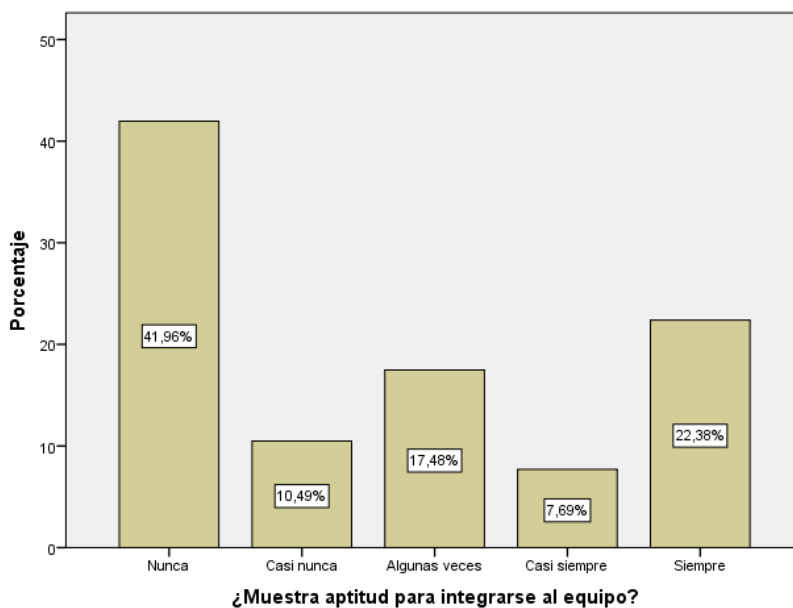
El Tabla N°. 53 y Figura N°. 43: sobre si siempre colaboras con tus compañeros, el 48.25% señalaron que algunas veces, el 27.97% señalaron que siempre, el 11.89% señalaron casi siempre y el 11.89% señalaron nunca. Se determina que no siempre colaboran con sus compañeros.

Tabla N° 54: ¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?

		¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	60	41,4	42,0	42,0
	Casi nunca	15	10,3	10,5	52,4
	Algunas veces	25	17,2	17,5	69,9
	Casi siempre	11	7,6	7,7	77,6
	Siempre	32	22,1	22,4	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 44: ¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

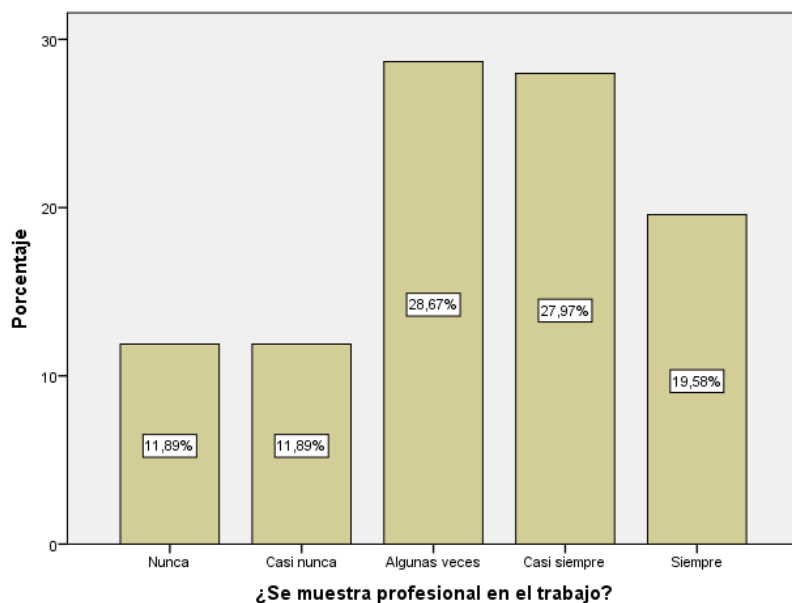
El Tabla N°. 54 y Figura N°. 44: sobre si se muestra aptitud para integrarse al equipo, el 41.96% señalaron que nunca, el 22.38% señalaron que siempre, el 17.48% señalaron algunas veces, 10.49% señalaron casi nunca y sólo el 7.69% señalaron casi siempre. Se determina que no se muestra aptitud para integrarse a un equipo por parte de los trabajadores.

Tabla N° 55: ¿Se muestra profesional en el trabajo?

		¿Se muestra profesional en el trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	11,7	11,9	11,9
	Casi nunca	17	11,7	11,9	23,8
	Algunas veces	41	28,3	28,7	52,4
	Casi siempre	40	27,6	28,0	80,4
	Siempre	28	19,3	19,6	100,0
Total		143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 45: ¿Se muestra profesional en el trabajo?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

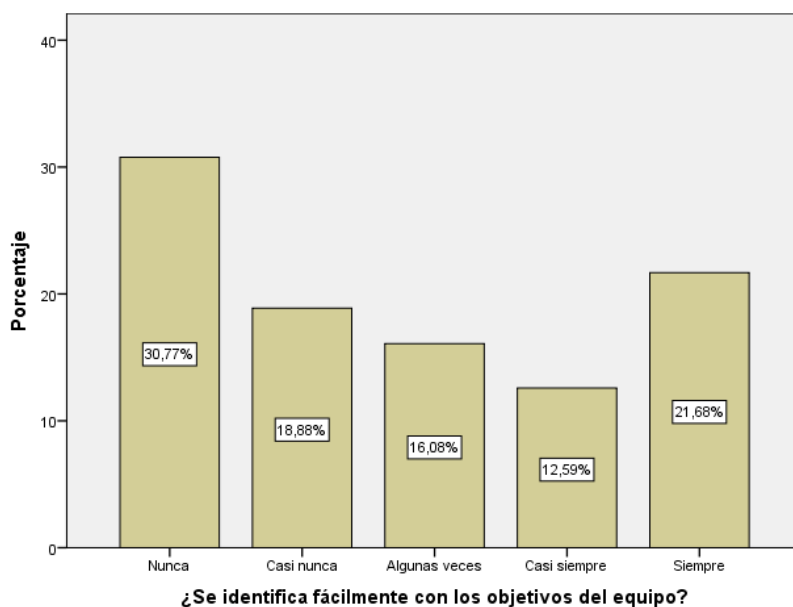
El Tabla N°. 55 y Figura N°. 45: sobre si se muestra profesional en el trabajo, el 28.67% señalaron que algunas veces, el 27.97% señalaron que casi siempre, el 19.58% señalaron siempre, 11.89% señalaron casi nunca y el 11.89% señalaron nunca. Se determina que si hay cierta muestra profesionalidad en el trabajo.

Tabla N° 56: ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?

		¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	44	30,3	30,8	30,8
	Casi nunca	27	18,6	18,9	49,7
	Algunas veces	23	15,9	16,1	65,7
	Casi siempre	18	12,4	12,6	78,3
	Siempre	31	21,4	21,7	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Figura N° 46: ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Análisis e Interpretación:

El Tabla N°. 56 y Figura N°. 46: sobre si se identifica fácilmente con los objetivos del equipo, el 30.77% señalaron que nunca, el 21.68% señalaron que siempre, el 18.88% señalaron casi nunca, 16.08% señalaron algunas veces y el 12.59% señalaron casi siempre. Se determina que hay poca identificación con los objetivos del equipo.

CAPITULO VII

VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

7.1. Resultados escala de valoración de las variables

Para determinar el nivel obtenido en cada una de las variables, se plantean escalas de valoración que facilita el análisis global del comportamiento de las variables. Las escalas de valoración contienen los niveles según el puntaje acumulado en el proceso de tabulación de respuestas de la muestra. Las escalas de valoración son las siguientes:

Tabla N° 57: Variable: Desempeño Laboral

Escala de valoración	Puntaje
Alto nivel de Desempeño Laboral	68 - 90
Regular nivel de Desempeño Laboral	43 - 67
Bajo nivel de Desempeño Laboral	18 - 42

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Tabla N° 58: Variable: Satisfacción Laboral

Escala de valoración	Puntaje
Alto nivel de Satisfacción Laboral	68 - 90
Regular nivel de Satisfacción Laboral	43 - 67
Bajo nivel de Satisfacción Laboral	18 - 42

Fuente: Elaboración Propia, 2016

7.2. Hipótesis general

Existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

7.3. Hipótesis específicas

- A.** Se estima un bajo nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.
- B.** Se estima un bajo nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

7.4. Prueba de Hipótesis

7.4.1. Hipótesis Específicas

7.4.1.1. Verificación de la primera hipótesis específica Satisfacción Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional.

H₁ : El nivel de Satisfacción Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, es regular.

H₀ : El nivel de Satisfacción Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, no es regular.

a) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza H₀.

b) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀ y se rechaza H₁.

c) **Estadístico de prueba: Prueba Chi-Cuadrado**

Tabla N° 59: Variable: Tabla de Frecuencia Satisfacción Laboral

		SATISFACCION LABORAL			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo Nivel de Satisfacción Laboral	20	13,8	14,0	14,0
	Regular Nivel de Satisfacción Laboral	76	52,4	53,1	67,1
	Alto Nivel de Satisfacción Laboral	47	32,4	32,9	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración propia. 2016

Tabla N° 59: Prueba Chi-Cuadrado

Estadísticos de prueba	
	SATISFACCION LABORAL
Chi-cuadrado	32,909 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,000

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 47,7.
Fuente: Elaboración propia. 2016

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la sig. Es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la sig. Es mayor a 0,05

Interpretación:

La Tabla N° 59, observamos que la Sig. (Significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0.000 menor a 0.05, en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (H_0) aun nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna (H_1). Es decir: **El nivel de Satisfacción Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, es regular.**

7.4.1.2. Verificación de la segunda hipótesis específica: Desempeño Laboral

Hipótesis Específicas:

H_1 : El nivel de Desempeño Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, es regular.

H_0 : El nivel de Desempeño Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, no es regular.

e) **Nivel de Significancia:** Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H_1 y se rechaza H_0 .

f) **Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H_0 y se rechaza H_1 .

Tabla N° 60: Estadístico de prueba: Prueba Chi-Cuadrado

DESEMPEÑO LABORAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo Nivel de Desempeño Laboral	34	23,4	23,8	23,8
	Regular Nivel de Desempeño Laboral	63	43,4	44,1	67,8
	Alto Nivel de Desempeño Laboral	46	31,7	32,2	100,0
	Total	143	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,4		
Total		145	100,0		

Fuente: Elaboración propia. 2016

Tabla N° 61: Prueba Chi-Cuadrado

Estadísticos de prueba	
DESEMPEÑO LABORAL	
Chi-cuadrado	8,909 ^a
gl	2
Sig. asintótica	,012

a. 0 casillas (0,0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 47,7.

Fuente: Elaboración propia. 2016

g) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la sig. es mayor a 0,05

Interpretación:

La Tabla N° 61, observamos que la Sig.(significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0.001 menor a 0.012, en consecuencia se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (Ho) aun nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna (H1). Es decir: **El nivel de Desempeño Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, es regular.**

7.4.2. Hipótesis General

H₁: Existe relación significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

H₀: No existe relación significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.

a) Nivel de Significancia: Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05, se acepta H₁ y se rechaza H₀.

b) Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H₀ y se rechaza H₁.

c) Estadístico de prueba: Tau_b de Kendall

Tabla N° 62: Correlaciones

Correlaciones			DESEMPEÑO LABORAL	SATISFACCION LABORAL
tau_b de Kendall	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	1,000	,540
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	143	143
	SATISFACCION LABORAL	Coefficiente de correlación	,540	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	143	143

Fuente: Elaboración Propia. 2016

d) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la sig. Es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la sig. Es mayor a 0,05

Interpretación:

En Tabla N° 62, observamos muestra un coeficiente de relación de 0.540; es decir existe una relación media entre ambas variables, asimismo, la Sig. (Significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0.001 menor a 0.05, en consecuencia se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (H_0) aun nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna (H_1); es decir; **“Existe relación significativa entre la Satisfacción laboral y el Desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015”**.

CONCLUSIONES

1. De las variables de estudio investigadas y analizadas se concluye en relación a la hipótesis general planteada a partir de las variables Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral, según la Tabla N° 62, se concluye que: “Existe relación significativa entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015”.
2. En relación a la variable Desempeño Laboral según la Tabla N°. 30, se concluye que: El nivel de Desempeño Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, es regular. De esta investigación realizada la variable desempeño laboral tiene que mejorar no puede ser que una institución de la relevancia que tiene esta para Tacna el nivel de desempeño laboral en los trabajadores no sea el óptimo.
3. En relación a la variable dependiente “Satisfacción Laboral”, según Tabla N° 32, se concluye que: El nivel de Satisfacción Laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015, es regular. De la misma manera de esta investigación realizada la variable satisfacción laboral tiene que mejorar no puede ser que exista en los trabajadores es insatisfacción una institución de la relevancia que tiene esta para Tacna el nivel de desempeño laboral en los trabajadores tampoco sea el óptimo.

RECOMENDACIONES

1. De las conclusiones plantemos como recomendación que se debe implementar un programa de mejoramiento del continuo dentro del Gobierno Regional de Tacna que contenga actividades encaminadas a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en todos los aspectos que lo conforman, que le permita a la organización lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral, pues como lo demuestra la presente investigación estas variables están relacionadas.
2. El éxito de una organización depende en gran medida del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento laboral será mejor, y aumentará la productividad. Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello se debe fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos de la Gerencia de Recursos Humanos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización, hay que darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral. Así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva.
3. En relación a la variable dependiente “Satisfacción Laboral”, podríamos concluir que quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste. Mejorar la satisfacción laboral es también tarea de no solo los directivos de la Gerencia de Recursos Humanos, sino del Gobernador Regional de Tacna pues el logro de los objetivos organizacionales que se ha planteado solo será viable en la medida que tenga a su recurso humano satisfecho laboralmente dentro de la organización. Por lo que recomendamos que resulta indispensable que la institución realice en forma periódica acciones de evaluación de la satisfacción laboral, para reforzar su desarrollo y corregir algunas desviaciones que se presenten.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2007). *Performance management Upper*. Saddle River: Pearson/Prentice-Hall.
- Alfaro Salazar, R. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales entre las municipalidades*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Barquero Corrales, A. (1987). *La Administración de Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal San José.
- Berry, T. (2000). *Como gerencial la transformación hacia la calidad total*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Bravo, M. P. (2002). *Satisfacción laboral tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill: México.
- David A. Whetten, K. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Davis, K. N. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México: Edit. Prentice Hall.
- Dessler, G. (1992). *Administración de Personal*. México: Edit. Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* . México: Ed. Pearson Educación.
- Dessler, G. (2007). *Administración de Recursos humanos*. Mexico: Pearson. .
- Flores, J. (1996). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

- Gómez Limaymanta, C. A., Incio Pasache, O. W., & O'Donnell Velásquez, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México : Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hamner, W. C. (1974). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings*. Chicago: St. Clair.
- Herzberg, F. (1993). *La motivación para trabajar*. EE.UU.: Prime.
- Jiménez López, P., & Ortiz Regis, C. E. (2002). *Satisfacción y desempeño en el trabajo y su relación con la calidad de atención percibida por el usuario del Área de Hospitalización del Servicio de Cirugía General del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo – ESSALUD.Enero – Julio 2001*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Katzeel, A. (1964). *Personal values, job satisfaction and job behavior*. Boston: Borow.
- Lawler, E. E. (1973). Expectancy Theory of Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 482-503.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Melia, J. &. (1989). *La Medida de la Satisfacción Laboral en contextos Organizacionales*. España: Millar.
- Mondy, R. W. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Morales Cartaya, A. C. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Cuba: Editora Política.
- Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.
- Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.

- Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Palma, S. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima: Pirámide. Revista del Departamento de Psicología.
- Rivas Hernández, M. J. (2002). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de el Salvador*. El Salvador: Universidad de Montemorelos.
- Rivas Hernández, M. J. (2009). *SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES*. Salvador: Universidad de Montemorelos
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice - Hall.
- Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., & López Barra, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad social Corporativa*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Schultz, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill.
- Sherman, A. (1998). *Administración de recursos humanos*. Ed. Thomson: México.
- Sherman, A. B. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stonner, J. y. (1994). *Administración*. México : Edit. Mc Graw Hill.
- Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global* . México : Mc Graw Hill. .
- Werther, J. W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Werther, J. W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

- Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Wexley K. y Yuki, G. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A.
- Wexley K. y Yuki, G. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. Ed. CECSA.

ANEXOS

8.1. Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
<p>Problema General: ¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015?</p>	<p>Objetivo General: Demostrar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.</p>		<p>Desarrollo y crecimiento de personal</p> <p>Motivación</p> <p>Desarrollo de Competencias</p>	<p>Satisfacción por el trabajo en general.</p> <p>Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.</p> <p>Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo.</p>
<p>Problemas Específicos: A. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015?</p>	<p>Objetivos Específicos: A. Determinar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.</p>	<p>Hipótesis Específicas: A. Se estima un bajo nivel de satisfacción laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.</p>	<p>V.I.: <u>Satisfacción Laboral</u></p>	<p>Conocimiento empresarial</p>	<p>Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.</p> <p>Satisfacción con la relación subordinado-supervisor.</p> <p>Satisfacción con la remuneración.</p>
<p>B. ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015?</p>	<p>B. Determinar el nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.</p>	<p>B. Se estima un bajo nivel de desempeño laboral en los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015.</p>	<p>V.D.: <u>Desempeño Laboral</u></p>	<p>Desempeño de tarea</p>	<p>Capacidad de toma de decisiones</p> <p>Capacidad de organización y planificación</p>

			V.D.: <u>Desempeño</u> <u>Laboral</u>	Desempeño contextual	<p>Capacidad de resolución de problemas</p> <p>Conocimientos técnicos</p> <p>Productividad (cantidad y calidad del trabajo)</p> <p>Orientación a objetivos y resultados</p> <p>Iniciativa</p> <p>Compromiso con la organización</p> <p>Colaboración y cooperación con compañeros</p> <p>Compartir y transmitir conocimiento</p>
MÉTODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>Tipo de Investigación: Básica.</p> <p>Nivel de Investigación: Correlacional.</p> <p>Diseño de Investigación: Descriptivo</p>		<p>Universo: Se trabajará con los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna.</p> <p>Muestra: Se trabajará con una muestra de 145 postulantes.</p>		<p>Método: Método Científico</p> <p>Técnica: Encuestas</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Tratamiento estadístico: Coeficiente de correlación de Pearson.</p>	

8.2. Instrumentos de investigación

ANEXO N° 01

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

PRESENTACION: Estimado trabajador(a), el presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el Satisfacción Laboral, en vuestra institución.

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos un conjunto de afirmaciones a ser evaluadas según su percepción, coloque un aspa donde corresponda según la escala siguiente:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

III. DATOS GENERALES

A. Condición Laboral () Permanente () Contrato () CAS	A. Años de servicio () De 1 a 5 años () De 6 a 10 años () De 10 a más años	A. Nivel de Instrucción () Primaria () Secundaria () Superior
--	---	--

IV. DATOS ESPECÍFICOS

N°	SATISFACCIÓN LABORAL	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
01	¿Hay buena relación entre los miembros su organización?					
02	¿En área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda?					
03	¿Tiene algún tipo de reconocimiento cuando realiza un buen trabajo?					
04	¿Son ideales las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo?					
05	¿Existe limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo?					
06	¿Hay disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo?					
07	¿Su trabajo le ofrece la oportunidad de hacer las cosas que le gustan?					
08	¿Su trabajo por sí mismo le produce satisfacción?					
09	¿Recibe apoyo de sus superiores?					
10	¿La institución le ofrece la oportunidad de hacer carrera?					
11	¿La institución le ofrece la oportunidad de perfeccionamiento?					
12	¿Hay "igualdad" y "justicia" de trato en su institución?					
13	¿Cuál es el grado de satisfacción general con esta Institución?					
14	¿Ejercen supervisión constante sobre usted?					
15	¿Está de acuerdo con la forma que sus superiores juzgan su tarea?					
16	¿Está de acuerdo con el salario que usted recibe?					
17	¿Está de acuerdo con sus condiciones laborales?					
18	¿Está de acuerdo con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales?					

Gracias por su colaboración.....

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

PRESENTACION: Estimado trabajador(a), el presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el Desempeño Laboral, en vuestra institución.

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos un conjunto de afirmaciones a ser evaluadas según su percepción, coloque un aspa donde corresponda según la escala siguiente:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

III. DATOS GENERALES

B. Condición Laboral <input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Contrato <input type="checkbox"/> CAS	B. Años de servicio <input type="checkbox"/> De 1 a 5 años <input type="checkbox"/> De 6 a 10 años <input type="checkbox"/> De 10 a más años	B. Nivel de Instrucción <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior
---	--	---

IV. DATOS ESPECÍFICOS

N°	DESEMPEÑO LABORAL	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
01	¿Prestan atención a sus sugerencias?					
02	¿Existe libertad para elegir su propio método de trabajo?					
03	¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?					
04	¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área?					
05	¿Se muestra respetuoso y amable en el trato?					
06	¿Soluciona los problemas relacionados con sus actividades?					
07	¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para el puesto?					
08	¿Considera Ud. que es importante el uso racional de los insumos de la Institución?					
09	¿No requiere de supervisión frecuente?					
10	¿Conoce Ud., las metas que debe de cumplir?					
11	¿Cumple Ud., con las metas establecida?					
12	¿Tiene iniciativa para solucionar cualquier inconveniente en el trabajo?					
13	¿Se encuentra identificado con la organización?					
14	¿Dejaría esta organización por otra?					
15	¿Siempre colaboras con tus compañeros?					
16	¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?					
17	¿Se muestra profesional en el trabajo?					
18	¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?					

Gracias por su colaboración.....