

**Desempeño laboral y eficacia organizacional en la Dirección Regional de Producción, Moquegua, Perú**

**Job performance and organizational effectiveness in the Regional Production Office, Moquegua, Peru**

**Germán James Huamán Guzmán**

Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Universidad Nacional de San Agustín  
gerjam66@gmail.com

**Información del artículo**

Recibido 31 octubre 2018

Recibido revisado 20 enero 2019

Aceptado 31 enero 2019

Disponible online 09 marzo 2019

**Clasificación JEL**

H10 H11

**Palabras clave**

Desempeño laboral  
Eficacia organizacional  
Dirección regional  
Producción  
Perspectiva de usuario  
Procesos internos

**Resumen**

Este estudio se planteó como objetivo analizar la relación entre el *desempeño laboral* y la *eficacia organizacional* en la Dirección Regional de la Producción de Moquegua, Perú. Se concibe la *eficacia organizacional* en el marco de un enfoque colaborativo de cuadro de mando integral, consistente con una perspectiva de valoración y gestión del desempeño basados en evidencia. Se analizó la relación entre el *desempeño laboral* y cada una de las dimensiones de la *eficacia organizacional*: perspectiva de usuario, perspectiva de crecimiento, perspectiva económica y perspectiva de procesos internos. Se trabajó con el total de trabajadores de la Dirección (22 trabajadores). En la recolección de datos, se aplicó la *Escala de Autoevaluación del Desempeño Laboral*, una adaptación de la escala de García (2005), y la *Escala de Eficacia Organizacional*, una adaptación de Zeballos (2016) de la *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional* (OESS), de Schalock et al. Se encontró relación directa ( $r = 0,726$ ) entre el *desempeño laboral* y la *eficacia organizacional*; y entre el desempeño laboral y cada una de las perspectivas de la *eficacia organizacional*.

**Keywords**

Laboral performance  
Organizational effectiveness  
Regional Production Office  
User perspective  
Internal processes

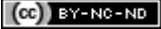
**Abstract**

This study aimed to analyze the relationship between job performance and organizational effectiveness in the Regional Production Office of Moquegua, Peru. Organizational effectiveness is conceived within the framework of a collaborative balanced scorecard approach, consistent with a perspective of evidence-based assessment and performance management. In this sense, the relationship between job performance and each of the dimensions of organizational effectiveness was analyzed: user perspective, growth perspective, economic perspective and perspective of internal processes. We worked with the total number of workers in the Office (22 workers). In the data collection, the Self-Assessment Scale of Labor Performance was applied, an adaptation of the García scale (2005), and the Organizational Efficacy Scale, an adaptation of Zeballos (2016) of the Organizational Efficiency and Efficiency Scale ( OESS), by Schalock et al. A direct relationship ( $r = 0.726$ ) was found between work performance and organizational effectiveness; and between job performance and each of the perspectives of organizational effectiveness.

---

DOI:

© 2019 Instituto Magister de Estudios para el Desarrollo, Magister SAC.

 Este es un artículo de acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NonComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

---

## Introducción

El mundo actual experimenta una sucesión de cambios cuya dirección, sentido o velocidad, es difícil de predecir con suficiente validez. Desde la década de los 90, las economías nacionales en el mundo entero empezaron a integrarse a un ritmo antes nunca conocido (Bryan, Frazer, Oppenheim y Rall, 2001). Ante esa realidad, para sostenerse en el tiempo, para legitimar su presencia en los escenarios en los que actúan, las organizaciones han debido asumir nuevos desafíos en un mundo globalizado, que se caracteriza por la emergencia de sociedades de la información, del conocimiento y de la innovación (Drucker, 2002). Desafíos que pasan por prestar mucho mayor atención al entorno que antaño (Hill y Jones, 2011), preocuparse por mejorar la competitividad de la organización (Porter, 2008), potenciar la integración de la gestión desde el plano interno (Kaplan y Norton, 2008), fortalecer las competencias blandas presentes en la organización (Hellriegel y Slocum, 2009; Robbins y Judge, 2013), anticiparse a la demandas con enfoques estratégicos que tienen en cuenta las posibles variaciones del entorno (Godet, 2009; Loney, Coles, Grollam y Vilu, 2004), atender a los beneficios que proporciona el apalancamiento que ofrece la tecnología (Cano-Pita, 2018; Spector, 2007), e incluso asumir el cambio como principio ineludible de toda gestión moderna (Kotter, 2007; Jones, 2013).

Pero estos cambios no se han limitado a mostrar su impronta sólo en la organización, sino que han afectado también, y de modos no necesariamente previstos, la participación del individuo en la organización y en la sociedad. Entre esos impactos, se pueden señalar la necesidad de actualización constante del trabajador, a fin de que no se le impute obsolescencia (Sant'Anna, Dinitz y Oliveira, 2017; Kiyosaki y Lechter, 2005), la necesidad de manejar e incluso dominar los lenguajes y las herramientas informáticas, la necesidad de adoptar nuevas fórmulas en los procesos de calificación y acceso al mercado laboral (Bock, 2015; Cohen, 2002), e incluso la necesidad de asumir la precariedad de la estabilidad en el ámbito laboral como una constante en el mundo de hoy (Kiyosaki, 2013; Trump y Kiyosaki, 2012), en medio de la demanda de mayor compromiso del trabajador con la organización (Balsan, Kneipp, Tonin, Costa y Santos, 2017).

Se requiere, por tanto, un nuevo tipo de gestión de las organizaciones, experiencia que ya se ha venido dando en el ámbito privado, pero que en los últimos tiempos también constituye un desafío ineludible para la administración pública (Claros, 2009). En ese sentido, se trata de construir instituciones nuevas o de revitalizar las antiguas, en especial aquellas que cayeron en obsolescencia, para lo cual el Estado debe constituirse en un facilitador (Coayla, 2015), que no solamente impone las “reglas de juego” o aplica medidas coercitivas, sino que actúa propiciando el clima necesario para la generación de *valor agregado* en los individuos (desarrollo humano) y en sus organizaciones (capacidad de emprendimiento y de innovación), por medio de ellos (Centeno, 2012).

Se experimenta momentos de transformación social de enorme transcendencia y de alcance mundial. Las tecnologías de la información y las comunicaciones, simbolizadas por el fenómeno de Internet, aceleran el cambio de la sociedad industrial a la sociedad de la

información (Trump y Kiyosaki, 2012). Esta nueva época se caracteriza por la capacidad de los ciudadanos, empresas y la Administración Pública para acceder a la información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma deseada (Zeballos, 2016). Se espera con ello que toda institución pública esté plenamente integrada en el propósito de garantizar que su comportamiento organizacional genere un clima favorable en su productividad y en el servicio que brinda en el logro de sus objetivos.

Este marco de pensamiento y expectativas a desarrollar guían las actividades y sentido social de las diferentes instituciones del sector público del país (Coayla, 2015), entre ellas, los Ministerios y sus oficinas desconcentradas, las direcciones regionales, aun cuando los desaciertos de gestión constituyen un desafío perenne a los gestores (funcionarios o empleados con cargos de responsabilidad) para encaminar la institución hacia un nivel de eficacia válido en el tiempo.

Sin embargo, si bien se sabe que las diferentes instituciones del sector público, incluyendo las direcciones regionales de sector, apuntan a diferentes formas de mejoramiento de su eficacia, no son muchos los estudios que apoyen una definición de la eficacia de la organización en el sentido de logro de objetivos, como concepto general. Las nociones que se abordan con mayor frecuencia tienen que ver con el trabajador, en el cual se evalúan diferentes variables laborales, como la satisfacción (Sotomayor, 2014), el desempeño y otras (Zeballos, 2016); las que se centran en la organización tienden a decantarse por la medición de la eficiencia de los trabajadores (Centeno, 2012; Masías, 2015) y no exactamente en la eficacia, cuya primera y más sólida aproximación conceptual se identifica con el logro de los objetivos institucionales.

Bajo esa perspectiva se desestima otro orden de indicadores que amplían la noción de eficacia y permitirían identificar mejor las áreas específicas de la organización que son vistas como deficitarias por sus propios trabajadores, o que, en una perspectiva excesivamente enfocada en el cumplimiento de metas, pierda de vista componentes humanos que son de vital importancia para mejorar la pertinencia de las instituciones del sector público en la comunidad.

Estos desafíos y debilidades en la concepción de la eficacia de la organización no son desconocidos para la Dirección Regional de la Producción de Moquegua.

La Dirección Regional de la Producción, en la Región Moquegua, constituye el órgano directivo de una institución que se identifica con una vertiente relativamente moderna y actual del sector público peruano: instituciones que nacen en un escenario marcado por el propósito de actuar en concordancia con las necesidades sociales que exigen los tiempos actuales. En ese sentido, nace al amparo de una concepción de la gestión pública que se arraiga en supuestos de la gestión privada. En otras palabras, se enmarca en un escenario relativamente moderno y actual, en un estado como el peruano, que se esfuerza por actuar en concordancia con las necesidades que exigen los tiempos actuales. Sin embargo, si bien es cierto que en la Dirección Regional de la Producción no se puede hablar directamente de expresiones de las características generales que identifican y aquejan la débil institucionalidad del país, de todos modos, exige un acercamiento a su pertinencia en la comunidad a partir de un enfoque de su eficacia como organización, más allá del cumplimiento de metas que pueden resultar no necesariamente coincidentes con los roles que se esperan de una institución. Así, su pertenencia al ámbito público del contexto nacional la inscribe en un marco institucional y legal que arrastra las limitaciones propias del sector

público, además de prácticas laborales que no necesariamente se corresponden con las aspiraciones de cambio y mejora.

Precisamente por ello, esta institución arrastra, por un lado, deficiencias administrativas que abarcan desde el diseño mismo de las estructuras organizacionales, por lo general verticales y jerárquicas (Claros, 2009), como se da cuenta en el organigrama institucional, hasta debilidades evaluativas de los recursos humanos (Bardales, 2013); y por otro, características idiosincráticas limitativas y muchas veces contraproducentes, que van desde la aplicación constante de la llamada *viveza criolla* (Aliaga, 2012), hasta las formas más claras de corrupción y venalidad (Quiroz, 2012).

Cabe destacar que, si bien esta Dirección, y en realidad la institución misma, todavía no han alcanzado lo que podría calificarse de una experiencia negativa de gestión, de todos modos, se ha verificado a nivel local ciertas prácticas poco afortunadas, que no contribuyen a potenciar su rol social. Es importante señalar que, por lo menos, en documentos, se cuenta con el personal para imprimir en la Dirección un rumbo más acorde con los roles de la institución.

A pesar de contar con ese recurso humano, todavía no se ha instaurado la práctica de evaluar diferentes variables organizacionales, internas y externas, a fin de conocer cómo marcha la Dirección. En ese sentido, no se conoce mucho sobre el desempeño del personal (excepto la información que se toma en cuenta con fines de renovación de contrato), la satisfacción laboral, o el compromiso con la institución; tampoco existen reportes sobre la eficacia y eficiencia de la organización, más allá del punto de vista del cumplimiento de los objetivos institucionales, que sólo en el momento de cumplimiento puede verificarse como logro.

Tampoco existe información sistemática que contribuya a entender la dependencia de la eficacia y la eficiencia organizacional respecto de variables internas y externas a la organización.

Por otro lado, si bien desde una perspectiva conceptual no se ha llegado a entender cómo está marchando la institución, ni se han realizado esfuerzos al respecto, desde una perspectiva práctica la gestión se ha limitado a realizar lo suficiente para cumplir con lo mínimo exigido; es decir, con los objetivos institucionales que se fijan en los planes operativos anuales. Pero en esa perspectiva de corte minimalista no se han tomado en cuenta iniciativas que podrían ayudar a mejorar los servicios, tanto desde un enfoque externo como interno.

En el plano externo, piénsese, por ejemplo, en la identificación y caracterización de los usuarios. Aun cuando el conocimiento cada vez más exhaustivo del comportamiento del cliente (en este caso, usuario) es uno de los principios más celebrados del *márketing relacional*, en la Dirección todavía no se cuenta con una base de datos que identifique características de los usuarios más allá de la información protocolar que se exige. Así, no se sabe todavía cuáles podrían ser los servicios requeridos a futuro, la magnitud de los requerimientos ni las expectativas que se tienen de la función de la Dirección en relación con los productores.

En el plano interno, aparte de la carencia de mediciones sistemáticas, tampoco se cuenta con información sobre las capacidades y competencias específicas del personal que labora en la institución. En consecuencia, no se tiene idea de cuáles podrían ser las áreas de desempeño en las cuales la Dirección podría movilizar sus recursos con el objeto de

potenciar su proyección en la comunidad. En otras palabras, aun cuando hoy se habla de la importancia del capital humano en los desafíos que supone alcanzar un mayor nivel de efectividad en una organización, en esta Dirección esta premisa no se toma en cuenta.

En el plano financiero, se cuenta con indicadores que reflejan el gasto institucional, por partidas y objetivos, como se acostumbra en las instituciones públicas. Sin embargo, estos indicadores no están articulados en un sistema que permita enfocar las operaciones de la Dirección en un marco operativo más amplio y acorde con la perspectiva estratégica de la institución.

Frente a esas carencias, este estudio constituye una primera aproximación al escenario laboral de la Dirección. En ese marco de aproximación al comportamiento de la Dirección, en este estudio se analizaron el desempeño laboral y la eficacia de la organización.

En consecuencia, se plantea como objetivo analizar la relación que existe entre el *desempeño laboral* y la *eficacia organizacional* en la Dirección Regional de la Producción (PRODUCE), en la Región Moquegua, Perú. Como objetivos específicos, se busca establecer el nivel de *desempeño laboral*, el nivel de *eficacia organizacional*, y determinar la relación entre el *desempeño laboral* y la *eficacia organizacional* en cada una de sus perspectivas.

El *desempeño laboral* se define como el resultado del proceso por el cual el trabajador adopta comportamientos determinados en las diferentes actividades que constituyen la esencia de su responsabilidad personal como tal, sobre la base de la oportunidad y adecuación del proceso de formación que la organización le procura (Campos, 2005; García, 2005). Se identifican dos dimensiones: el *rendimiento*, que se asocia a la productividad del trabajador y, por ello, a una visión cuantitativa de su actuación en la organización; y la *idoneidad* para la función, que se asocia tanto a la adecuación de la persona a la función y responsabilidad encomendada, como a la certeza de la visión que la organización tiene de las competencias y cualidades del trabajador respecto a la función asignada (Campos, 2005).

Y la *eficacia organizacional* se define como la situación actual de una organización expresada por la percepción del trabajador con cargo de responsabilidad, respecto de un conjunto de indicadores basados en evidencia, que abordan cuatro perspectivas de desempeño: perspectiva del usuario, perspectiva de crecimiento, perspectiva económica y perspectiva de los procesos internos (Zeballos, 2016). La *perspectiva de usuario* se define en función de la alineación de los servicios o apoyos brindados con las necesidades de apoyo identificadas, sobre la base de información respecto del número de usuarios que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad, para lo cual se analizan resultados personales agregados y se emplea tecnología para mejorar los resultados personales (Schalock et al., 2015). La *perspectiva de crecimiento* se define en función de la articulación entre la misión y los resultados buscados, y la capacidad interna para formar parte de consorcios, desarrollar opciones de programas, emplear equipos de alto rendimiento, supervisar la satisfacción laboral y desarrollar programas de enriquecimiento laboral (Schalock et al., 2015). La *perspectiva económica* se define en función de la capacidad de la organización para gestionar los recursos económicos y financieros con que cuenta o puede alcanzar (Schalock et al., 2015). Y la *perspectiva de procesos* internos se define en función de la capacidad de alinear de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados de los programas; de la capacidad de alinear verticalmente los componentes de entrada, proceso y resultados con los componentes correspondientes de entrada, proceso y resultados a nivel individual; de la capacidad de vincular los

servicios/apoyos prestados y las necesidades de apoyo de los usuarios; y de la capacidad para usar datos personales y organizacionales; y emplear indicadores de evidencia que permitan la mejora continua de la calidad (Schalock et al., 2015).

A la luz de lo expuesto, este estudio se justifica, fundamentalmente, por su aporte teórico a las propuestas de reflexión sobre la *eficacia organizacional*, enfocada en entidades del sector público. En ese sentido, se busca evidencia empírica a favor de la tesis que sostiene que el *desempeño laboral* de los trabajadores de una entidad pública, y en forma específica, de aquellos que detentan cargos de responsabilidad, constituye un factor de influencia en la eficacia alcanzada por la organización. Es importante destacar que esta tesis resulta un tanto novedosa en el sector público, pues los estudios en los que se intenta postular una relación entre el desempeño laboral y la eficacia de la organización, entendida ésta como una noción más completa e integral que la *eficiencia laboral* del personal, no son tan frecuentes, como cabría esperar. Eso hace que el tema sea relativamente desconocido, sobre todo en una región donde los estudios sistemáticos sobre las organizaciones en general, tanto del sector público como el privado, son todavía escasos. Pero el estudio también se justifica desde una perspectiva práctica e institucional, en tanto, siguiendo la lógica eminentemente pragmática que guía el antecedente inmediato de la Escala Eficacia Organizacional, los resultados pueden constituir una línea de base para resumir el estado actual de la organización sobre la base de los indicadores basados en evidencia (Schalock et al., 2015); así como para la identificación de debilidades de la marcha institucional y su consecuente propuesta de cambio e intervención (Kotter, 2007).

## Método

### *Participantes*

Se trabajó con el total de trabajadores de la Dirección Regional de Producción Moquegua. Esto es  $N = 22$ .

### *Variables y medidas*

Para la medición del *desempeño laboral*, se aplicó la *Escala de Autoevaluación del Desempeño Laboral* (García, 2005), una escala gráfica con puntuaciones, de 11 ítems, que se sustenta teóricamente en el modelo bidimensional del *desempeño* de Campos (2005), y evalúa dos dimensiones: rendimiento, de cuatro ítems, e idoneidad, de siete ítems. Las respuestas se puntúan por medio de una escala de cinco categorías y 15 grados. La puntuación total se interpreta en función de tres categorías: desempeño inferior (11 a 62 puntos), desempeño medio (63 a 114 puntos) y desempeño superior (115 a 165 puntos).

En el caso de las dos dimensiones, las categorías son las mismas, pero las puntuaciones se definen en función del número de ítems que corresponde a cada una; así, se tiene: en cuanto a rendimiento, desempeño inferior (4 a 22 puntos), desempeño medio (23 a 41 puntos) y desempeño superior (42 a 60 puntos); y en cuanto a idoneidad, desempeño inferior (3 a 39 puntos), desempeño medio (40 a 72 puntos) y desempeño superior (73 a 105 puntos). El instrumento cuenta con evidencias de validez en función del constructo (Zeballos, 2016) y excelente consistencia interna, con coeficiente alfa-Cronbach de 0.905 (Zeballos, 2016). Aquí se encontró una muy buena consistencia interna (coeficiente alfa-Cronbach de 0.868).

Para la medición de la *eficacia organizacional*, se aplicó la *Escala de Eficacia Organizacional*, cuestionario con escalamiento Likert de 20 ítems, que constituye una

adaptación realizada por Zeballos (2016) de la *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional* (OESS), y se basa en el modelo colaborativo de cuadro de mando integral, para la valoración y gestión del desempeño en base a evidencia (Schalock et al., 2015). Esta escala evalúa cuatro dimensiones: perspectiva de usuario, perspectiva de crecimiento, perspectiva económica, y perspectiva de proceso internos, cada una de cinco ítems. Las respuestas se puntúan con una escala tipo Likert de cinco valores: nunca, 1; casi nunca, 2; a veces, 3; casi siempre, 4; y siempre, 5. La puntuación total se interpreta en función de tres categorías: ineficaz (20 a 46 puntos), medianamente eficaz (47 a 73 puntos) y eficaz (74 a 100 puntos).

En cuanto a las dimensiones de la variable, las categorías son las mismas, pero las puntuaciones se definen en función de los cinco ítems que corresponden a cada dimensión; en ese sentido, para las cuatro dimensiones, las categorías son las siguientes: ineficaz, 5 a 11 puntos; medianamente eficaz, de 12 a 18 puntos; y eficaz, de 19 a 25 puntos. Este instrumento también cuenta con evidencias de validez en función del constructo (Zeballos, 2016) y excelente consistencia interna (coeficiente alfa-Cronbach de 0.913). En este estudio también se encontró excelente consistencia interna (coeficiente alfa-Cronbach de 0.926).

#### *Análisis de datos*

Se analizaron los niveles del *desempeño laboral* y de la *eficacia organizacional* tanto en función de la variable como en función de las dimensiones de cada variable. Y se analizó la relación entre el *desempeño laboral* y la *eficacia organizacional*, y entre el *desempeño laboral* y cada una de las dimensiones de la *eficacia organizacional*.

## **Resultados**

### *Desempeño laboral*

A continuación, se presenta la información respecto del desempeño laboral, examinado tanto a nivel de variable como a nivel de sus dimensiones. En lo que concierne a la variable, predomina el nivel medio (77%). En contraste, poco más de la quinta parte (23%) de trabajadores ubica su propio desempeño en el nivel esperado por la institución (Figura 1).

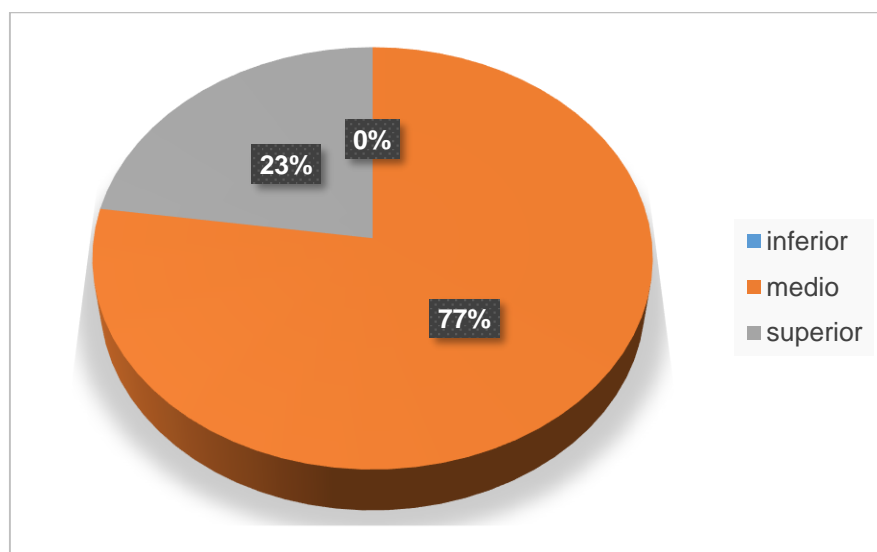


Figura 1. Nivel de desempeño laboral

En lo que respecta a la primera dimensión del desempeño laboral, *rendimiento*, prevalece también el nivel medio (81.8%), mientras que sólo 13.6% alcanzan el nivel superior (Figura 2). En el nivel inferior se registró un solo caso. De acuerdo con esta información, un grupo que no cubre siquiera el 14% del total de trabajadores, considera que su rendimiento en la institución alcanza el nivel que se esperaría en su cargo y función.

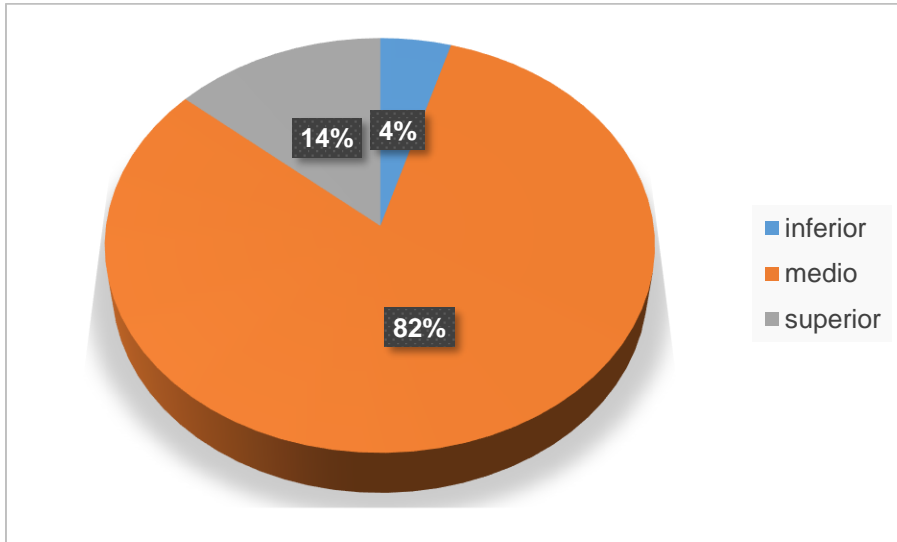


Figura 2. Nivel de desempeño laboral: rendimiento

Por otro lado, en lo que concierne a la segunda dimensión del desempeño laboral, *idoneidad*, prevalece también el nivel medio (68.2%), mientras que 40.6% alcanzan el nivel superior (Figura 3). Este dato es importante porque revela que poco menos de la tercera parte de trabajadores considera que sus competencias y formación son adecuadas para el cargo o función que desempeñan. Sin embargo, en las dos terceras partes restantes hay problemas de adecuación entre competencias personales y funciones a desempeñar.

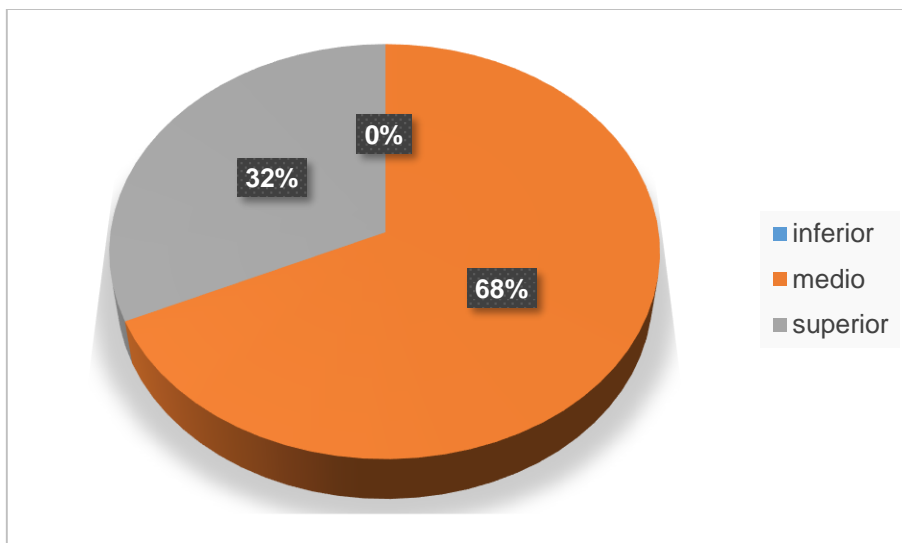


Figura 3. Nivel de desempeño laboral: idoneidad



### *Eficacia organizacional*

En lo que concierne a *eficacia organizacional*, la mayoría de los trabajadores se distribuye en el nivel medianamente eficaz (72.7%); y con cifras bastante lejanas aparecen el nivel eficaz, con 22.7% del grupo; y el nivel ineficaz con un solo caso (Figura 4). En síntesis, se verifica entre los trabajadores una percepción favorable de la eficacia de la institución.

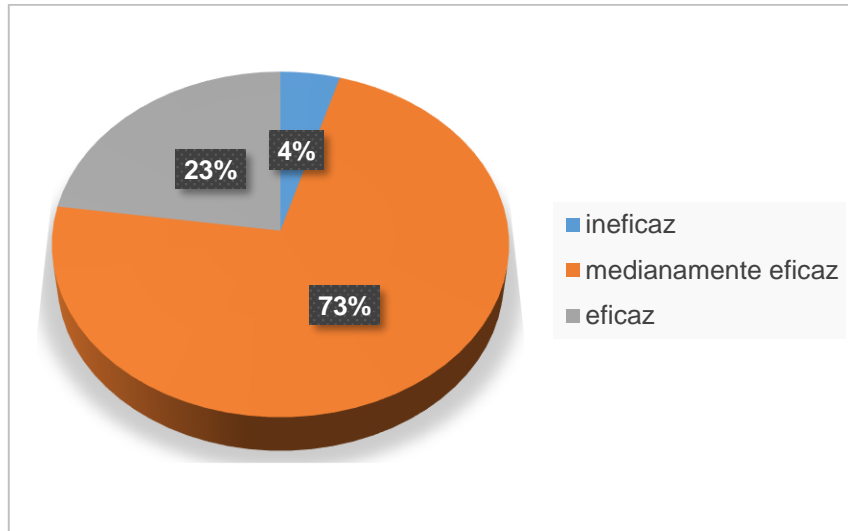


Figura 4. Nivel de eficacia organizacional

En cuanto a la primera dimensión de eficacia organizacional, *perspectiva del usuario*, la mayoría de trabajadores se distribuye en el nivel medianamente eficaz (77.3%); en contraste, las proporciones en el nivel eficaz y el nivel ineficaz son mucho menores: 13.6% y 9.1%, respectivamente (Figura 5). Los resultados expresan que la mayoría de los trabajadores considera que, en cuanto a respuesta adecuada a los requerimientos que se suscitan entre los usuarios de la institución, no se ha avanzado todo lo que se hubiera esperado.

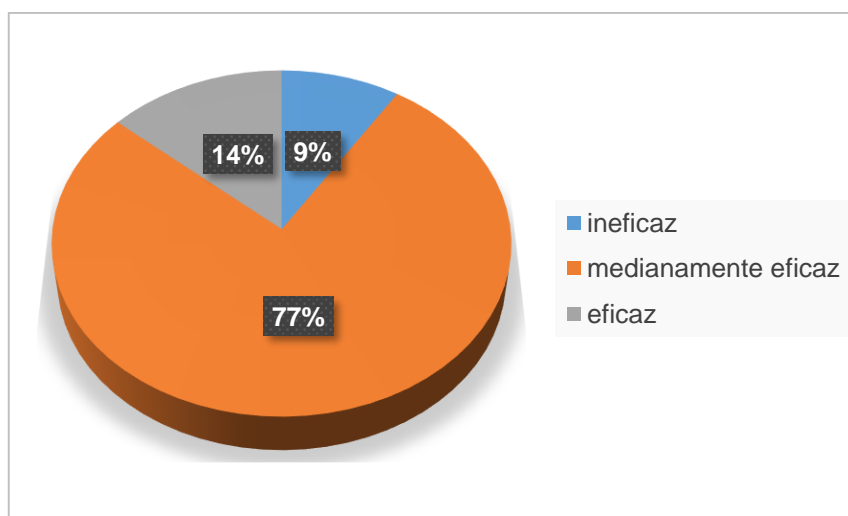


Figura 5. Nivel de eficacia organizacional: perspectiva de usuario

En lo que respecta a la *perspectiva de crecimiento*, la mitad de los trabajadores se distribuye en el nivel medianamente eficaz, mientras que en el nivel eficaz se distribuye 31.8% del conjunto; y 18.2% en el nivel ineficaz (Figura 6). En este caso, se entiende que la organización no alcanza el nivel esperado de acciones que le permitan desarrollar una pauta de aprendizaje que la lleve a mejores condiciones de eficacia y que le garantice el crecimiento como institución, tanto a nivel interno como en relación con la comunidad a la cual sirve.

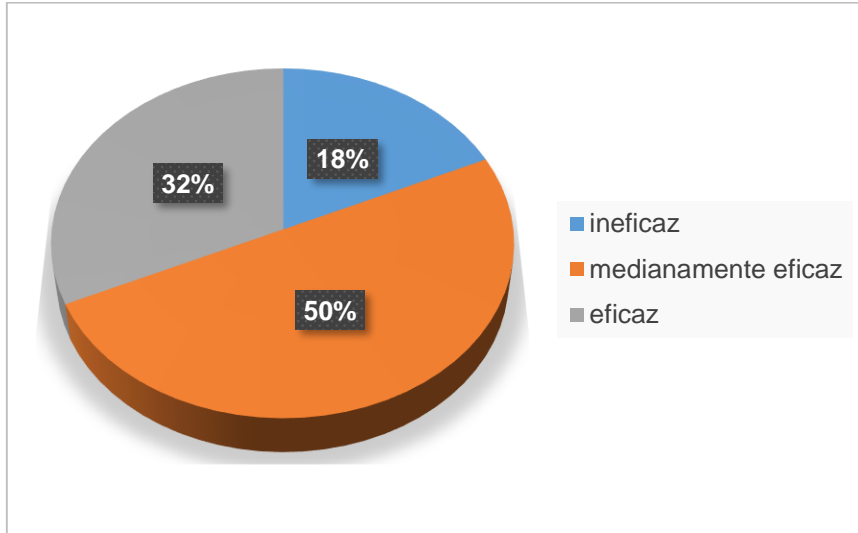


Figura 6. Nivel de eficacia organizacional: perspectiva de crecimiento

Por otro lado, en cuanto a *perspectiva económica*, la mayoría de los funcionarios se distribuye en el nivel medianamente eficaz (72.7%), con una proporción muy alejada de la que se distribuye en el nivel ineficaz (27.3%) (Figura 7). En este caso, la ausencia de trabajadores que consideren que la institución alcanza el nivel eficaz en esta perspectiva, evidencia que la totalidad de ellos tiene objeciones o no está plenamente satisfecho con el manejo económico de la institución. Esto significa que, implícitamente, la totalidad de trabajadores cuestiona el manejo de los recursos económicos y financieros de los que dispone la Dirección.

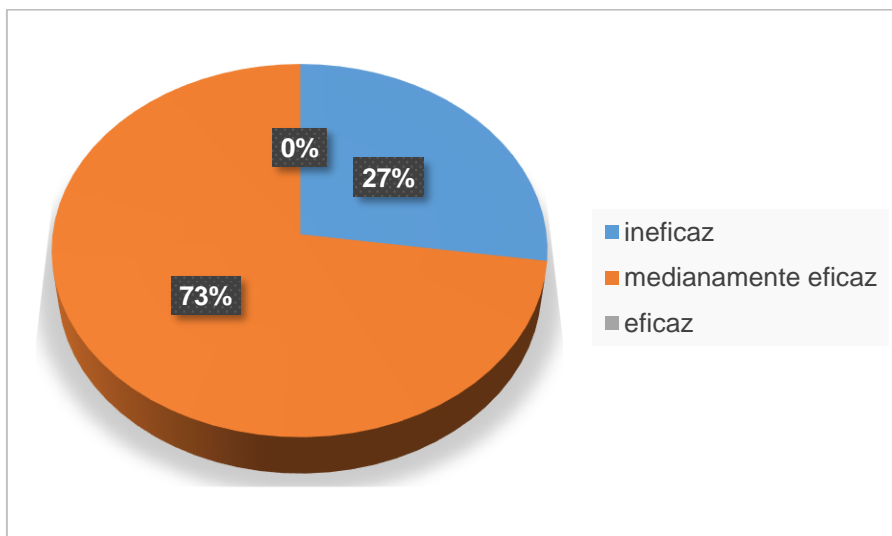


Figura 7. Nivel de eficacia organizacional: perspectiva económica

Finalmente, en cuanto a la *perspectiva de procesos internos*, la mayoría de trabajadores también se distribuye en el nivel medianamente eficaz (59.1%), seguido claramente por el nivel eficaz (40.9%) (Figura 8). En esta dimensión no se registraron casos en el nivel ineficaz.

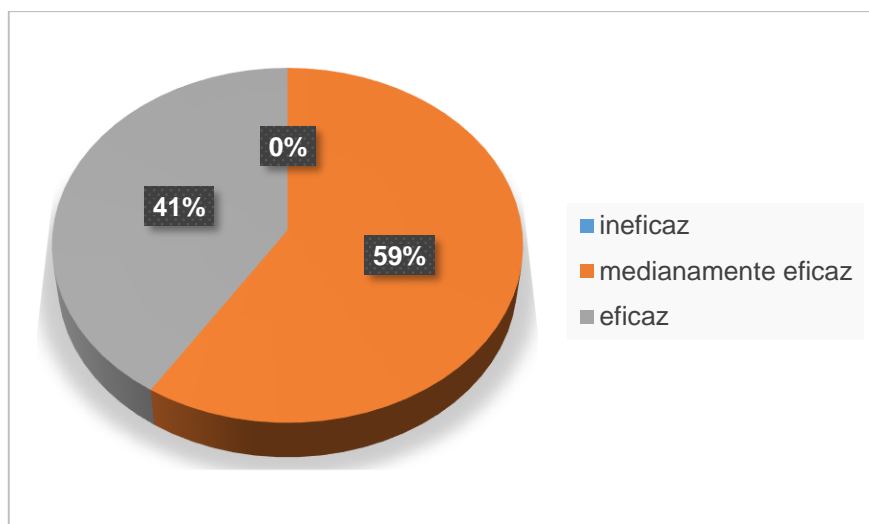


Figura 8. Nivel de eficacia organizacional: perspectiva de procesos internos

En síntesis, se verifica un patrón relativamente similar en la distribución de las categorías en las dimensiones de la variable: mayoría del conjunto en el nivel medianamente eficaz, seguido generalmente por el nivel eficaz, lo que expresa una percepción favorable de la eficacia de la institución entre los trabajadores.

#### *Relación entre desempeño laboral y eficacia organizacional*

Los resultados del análisis de correlación entre el *desempeño laboral* y la *eficacia organizacional* y entre el *desempeño laboral* y cada una de las dimensiones de la *eficacia organizacional*, se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen del análisis de correlación entre desempeño laboral y eficacia organizacional

Desempeño laboral y eficacia organizacional	r
Desempeño laboral y eficacia organizacional	0.726
Desempeño laboral y perspectiva de usuario	0.526
Desempeño laboral y perspectiva de crecimiento	0.709
Desempeño laboral y perspectiva económica	0.670
Desempeño laboral y perspectiva de proceso internos	0.614

N = 22

En esta tabla, se observa que los coeficientes de correlación son positivos, en todos los casos, y oscilan entre magnitudes medias ( $r$  en el orden de 0.5 y 0.6) y considerables ( $r$  que supera 0.7). En el caso de las variables *desempeño laboral* y *eficacia organizacional*, el coeficiente alcanza un valor de 0.726.

## Discusión

En cuanto a la medición de las variables, aunque uno de los instrumentos, la *Escala de Eficacia Organizacional*, se basa en su construcción interna en un instrumento estandarizado y de uso extendido, la *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional*, se siguió aquí la adaptación propuesta por Zeballos (2016), que simplifica la evaluación de la eficacia de la organización, al reducirla a una calificación directa de los indicadores de la escala; se evita con ello desagregar los indicadores en función de un nivel menor de análisis, implícito en la identificación de los criterios de evidencia, que supone un conjunto de subindicadores a evaluar, como sucede en la escala original de Schalock et al. (2015).

Siguiendo a Zeballos (2016), se identifican algunas razones de importancia, que llevaron a elegir la *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional* (OESS) como fundamento de la escala utilizada aquí: 1) En el medio, la evaluación de la eficacia organizacional o se lleva a cabo únicamente en función de los objetivos programados por la institución, o por lo general no se practica. 2) la *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional* (OESS) se orienta específicamente a organizaciones no lucrativas (Schalock et al., 2015), entre las cuales se cuentan las instituciones del sector público. 3) Esta escala se alinea con la necesidad de construir capacidad en cuanto a la autoevaluación organizacional, planificación estratégica y evaluación del rendimiento.

Cabe señalar que esta escala ha demostrado adecuadas propiedades psicométricas en diferentes estudios. Zeballos (2016) reportó que la Escala cuenta con validez de contenido, pues fue sometida a juicio de expertos, donde se alcanzó una concordancia casi total entre los jueces. Asimismo, reportó resultados del procedimiento de validación por correspondencia ítem – escala, con el menor coeficiente de correlación situado en 0.405, valor muy superior al mínimo normalmente requerido de 0.3 (Cohen y Swerdlick, 2006), lo que evidencia que todos los ítems son válidos. En contraste, si bien aquí se siguió el mismo tipo de análisis (juicio de expertos y correlación ítem – escala, se identificaron tres ítems con coeficientes de correlación menores que 0.3 (ítems 1, 2 y 18), y dos que correlacionan negativamente con la escala (1 y 17). En lo que concierne a confiabilidad, los autores originales reconocen coeficientes alfa – Cronbach superiores a 0.85; y Zeballos (2016) reportó una confiabilidad medida con el coeficiente alfa – Cronbach de 0.913. Aquí, en concordancia con estos resultados, se encontró un coeficiente alfa – Cronbach de 0.926, que, si bien evidencia una alta confiabilidad, también plantea algunas inquietudes al respecto.

Por otro lado, se hizo uso de un instrumento de evaluación del *desempeño laboral*, la *Escala de Autoevaluación del Desempeño Laboral*, que, aunque cuenta con más de diez años desde su aparición inicial en el contexto regional, ha tenido aplicaciones relativamente limitadas y en circunstancias bastante dispares (Romero, 2005, en el ámbito universitario, y García, 2005, en una institución de servicios de salud), que han supuesto adaptaciones a esos escenarios. En cuanto a sus propiedades psicométricas, los diferentes autores que la han aplicado reportan por lo menos dos tipos de validez: evidencias en función del contenido, mediante juicio de expertos, y evidencias en función del constructo, por correspondencia ítem – escala (Romero, 2005; García, 2005; Chirinos y Linares, 2014; Zeballos, 2016).

Aquí también se procedió a analizar la validez de la Escala en función del criterio de evidencia por correlación ítem – escala. Se encontró que un solo ítem presenta una correlación menor que 0,3 y correlaciona negativamente con la escala ( $r = -0.226$ ), lo cual invita a considerar su exclusión en un posterior momento o, por lo menos, a analizar su pertinencia en otras muestras. Sin embargo, se debe tener en cuenta que este análisis se hizo

a posteriori de la aplicación de la escala, y que las fuentes reportaban validez de todos los ítems, por lo cual había razones para efectuar el estudio con la Escala completa, como efectivamente se hizo.

Es más, al referir la confiabilidad, los autores del instrumento reportaron una alta confiabilidad. García (2005) reportó una confiabilidad superior a 0.80, medida con el coeficiente alfa – Cronbach, para 27 personas; Chirinos y Linares (2014), un coeficiente alfa – Cronbach de 0.927, medida en una muestra piloto de 30 personas; y Zeballos (2016), una confiabilidad medida con el coeficiente alfa – Cronbach de 0.905, para una muestra de 32 personas. En correspondencia con esa alta confiabilidad, aquí se encontró un coeficiente alfa – Cronbach de 0.868, un valor muy adecuado (Pérez, 2005).

Por otra parte, en cuanto a la relación entre las variables, hay algunas precisiones que hacer. Primero, los hallazgos, en tanto sentido positivo de la relación y magnitud del coeficiente, se encuentran en el orden de los hallazgos de Zeballos (2016), que reportó un coeficiente de correlación positivo de 0.637 en un conjunto de 32 gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, comunidad en donde se ha efectuado este estudio. Hay que pensar que esta autora midió prácticamente las mismas variables y con los mismos instrumentos, pero lo hizo en una institución distinta y, por lo tanto, en un conjunto diferentes de personas. En consecuencia, lo primero que se puede sostener es que los dos estudios sugieren una correlación positiva entre desempeño laboral y eficacia organizacional, lo cual contribuye con evidencia empírica a la tesis que defiende esa relación.

Sin embargo, antes de aceptar este argumento, conviene tener en cuenta dos situaciones particulares que enmarcan los hallazgos. La primera tiene que ver con el hecho de que las principales ciudades de la región Moquegua son pequeñas; en ese sentido, la región apenas supera las 172 mil personas, mientras sus dos ciudades más populosas, Moquegua e Ilo, tienen poblaciones que se sitúan, la primera, en menos de 80 mil habitantes y, la segunda, en aproximadamente 65 mil habitantes. A esto hay que añadir que estas dos ciudades cuentan con mayoría de población joven, que todavía no ingresa al mercado laboral; y que buena parte de la población trabaja en entidades directa o indirectamente ligadas a la minería.

En consecuencia, esto sugiere que los trabajadores que no trabajan en el sector privado, sino que lo hacen en el sector público, y sobre todo, los de mayor calificación laboral, podrían ser quienes recorren las diferentes instituciones del sector público en busca de oportunidades laborales. En otras palabras, la proximidad entre los hallazgos de Zeballos (2016) y los que aquí se encontraron podrían explicarse, sino en función de una posible coincidencia entre quienes estuvieron trabajando en una institución y la otra, sí por lo menos, en función de una proximidad conceptual e incluso ideológica entre trabajadores que, en el marco del sector público, transitan entre diferentes entidades del sector tanto en la localidad como en la región.

Bajo esa perspectiva, los valores encontrados no constituirían un fuerte argumento en favor de la tesis general de relación entre *desempeño laboral* y *eficacia organizacional*, como cabría esperar, sino más bien un argumento para sostener que, posiblemente, si esa relación funciona, y con esa magnitud, lo hace en espacios donde los trabajadores cuentan con alguna calificación y experiencia laboral en las instituciones del sector público de la región. En realidad, aunque los hallazgos de Zeballos (2016) y los aquí efectuados avanzan en el mismo sentido, son todavía pobres indicios de esa relación, en tanto ambos estudios se

han efectuado con grupos que, por un lado, bien pueden tildarse de personal calificado, y que, por otro, apenas alcanzan 32 personas, en Zeballos (2016), y 22 personas, aquí.

En segundo lugar, se observa que si bien se encontró un coeficiente de correlación positivo, en concordancia con Zeballos (2016), en realidad el coeficiente encontrado aquí supera al de Zeballos (2016) en una proporción considerable (0.726 frente a 0.637). En ese sentido, si bien el hallazgo de Zeballos aparecía como un valor hasta cierto punto valioso respecto de la teoría, en tanto confirmaba la tesis de partida, también gozaba del crédito de aparecer como un valor conservador, que no suponía desafío mayor a lo esperado. Sin embargo, la magnitud del coeficiente encontrado aquí, va mucho más allá de esa expectativa y despierta alguna inquietud en torno a las razones de esa discrepancia.

En consecuencia, aunque no se tengan mayores elementos para postular una razón, de todos modos, los datos invitan a reflexionar en torno a los contenidos teóricos que definen una y otra variable, en el sentido de preguntarse hasta qué punto una y otra variable podrían ser, conceptualmente, tan próximas entre sí, que no identifiquen conjuntos disjuntos, definidos por dominios teóricos distintos, sino más bien conjuntos con elementos de uno y otro, que estarían funcionando como imagen entre sí. En otras palabras, cabe preguntarse hasta qué punto ambas variables podrían suponer una definición operacional que se sustenta en indicadores hasta cierto punto comunes o parecidos (aun cuando su redacción sea distinta); y en esa medida constituirían indicadores de un mismo constructo.

### *Implicaciones*

De los hallazgos efectuados se derivan algunas implicaciones:

Primero, la escasa utilización de la *Escala de Autoevaluación del Desempeño Laboral* exige, por una parte, un uso más frecuente en los escenarios institucionales de la ciudad y de la región, a fin de verificar el supuesto teórico implícito en el constructo: la bidimensionalidad de la noción de *desempeño laboral*; y, por otro lado, la necesidad de seguir aportando evidencias de validez para la Escala. Este supuesto, en realidad, teóricamente se mantiene a relativa distancia de las perspectivas más bien comunes en la evaluación del *desempeño laboral*, típica de textos fundamentales como los de Chiavenato (2009), Hellriegel y Slocum (2009), Robbins y Judge (2013) y otros.

Por otro lado, la perspectiva teórica asumida aquí para definir el *desempeño laboral* no se acoge a lo que se podría calificar de evaluación ad hoc del desempeño, caracterizada porque se identifican como indicadores aspectos propios de las metas operativas de la marcha organizacional de cada institución o entidad en particular. Frente a esa posición, la perspectiva asumida aquí apunta a una construcción teórica con mayor capacidad heurística, que la sola medición de indicadores de una organización en particular; en ese sentido, desarrolla una posición no inmediatista y específica del desempeño.

En tercer lugar, el estudio avanza en la delimitación conceptual y teórica de la *eficacia organizacional*, asumiéndola como una noción claramente distinta de otros términos con los cuales se suele confundir: *eficiencia organizacional*, *eficiencia administrativa* e incluso respecto de la noción de *efectividad organizacional*. Bajo esa premisa, la eficacia no sólo supera el significado recogido en esos otros términos, sino que supera también las limitaciones del significado primigenio de eficacia, entendido como el logro objetivo de metas organizacionales; aquí se sustenta la tesis que la eficacia organizacional se define en función de la capacidad de la organización para gestionar una situación de equilibrio entre las cuatro perspectivas de análisis que se consideran en este marco teórico.

### *Líneas futuras de investigación*

Algunas líneas futuras a investigarse son las siguientes:

Primera, ampliar la investigación a entornos organizacionales con mayor población laboral, a fin de verificar, primero, si el sentido identificado aquí en cuanto a la relación entre las variables, y, segundo, si las magnitudes de los coeficientes encontrados, se replican suficientemente. Esto es necesario para establecer con mayor grado de certeza la validez del supuesto teórico de partida y constatar hasta qué punto la eficacia con que trabaja la organización puede ser explicada por el desempeño de sus trabajadores.

Una segunda línea de investigación tiene que ver con el hecho de aportar evidencia empírica al constructo del desempeño laboral entendido en función de la bidimensionalidad de su construcción. Esto sugiere la evaluación del desempeño laboral en otros espacios, en otras organizaciones, a fin de verificar la pertinencia del modelo teórico para explicar el fenómeno en estudio no sólo en los contextos sociales aquí recurridos, sino también en otros contextos.

En tercer lugar, se debe enfatizar los esfuerzos por detectar espacios de intersección o superposición entre los dominios teóricos que subyacen a las construcciones de las variables, y que dieron pie a las definiciones operacionales sobre las cuales se edifican los respectivos instrumentos de medición utilizados aquí. De lo visto hasta aquí, sobre todo por el alto coeficiente encontrado, se infiere que, en alguna medida, podría descubrirse superposición entre los indicadores de una variable y los de la otra. Pero no se identifica cómo se verifica esa superposición: ya sea que el *desempeño laboral* incluye a la *eficacia organizacional* o si, como se ha supuesto aquí, la *eficacia organizacional* sea explicada por el *desempeño laboral*, y en esa medida éste sea parte de aquella.

### **Conclusiones**

A nivel de variables, en la Dirección Regional de la Producción, el *desempeño laboral* se distribuye en el nivel medio, con 77.3% de trabajadores que se ubica en esta categoría de desempeño. Y la *eficacia organizacional* se distribuye en la categoría medianamente eficaz, 72.7% de trabajadores que identifica esta categoría de eficacia.

En cuanto a la relación entre el *desempeño laboral* y la *eficacia organizacional*, se encontró relación directa entre el *desempeño laboral* y la *eficacia organizacional*, manifiesta en una correlación positiva fuerte ( $r = 0.726$ ). Esto implica que mientras mayor es la valoración del desempeño laboral, mayor es también la valoración que se hace de la eficacia de la organización.

Por otro lado, en cuanto a la relación entre el *desempeño laboral* y las dimensiones de la *eficacia organizacional*, se encontró relación directa en todos los casos: con la perspectiva de usuario ( $r = 0.526$ ), con la perspectiva de crecimiento ( $r = 0.709$ ), con la perspectiva económica ( $r = 0.670$ ), y con la perspectiva de procesos internos ( $r = 0.614$ ), lo que implica que mientras mayor es la valoración del desempeño laboral, mayor es la valoración de la eficacia de la organización en las cuatro perspectivas que la integran.

### **Referencias bibliográficas**

Aliaga, H. (2012). *Nuevas subjetividades transgresivas: un estudio sobre la viveza postcriolla*. Tesis para optar al grado de magíster en Sociología. Escuela de Postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Ander - Egg, E. (2000). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen.
- Balsan, L.A.G., Kneipp, J.M., Tonin, S., Costa, V.M.F. & Santos, A.S. (2017). Comprometimiento organizacional: Uma Análise da Produção Científica Através da Base Web of Science. *Perspectivas Contemporâneas Revista electronica de Ciencias Sociais Aplicadas*, 12(3), setiembre-diciembre, 01-16.
- Bardales, G.S. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos*. Tesis para obtener el título de licenciado en administración. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Buenos Aires: Conecta.
- Bryan, L., Frazer, J., Oppenheim, J. & Rall, W. (2001). *La carrera por ganar el mundo. Estrategias para crear una gran empresa global*. México: Oxford University Press Mexico.
- Campos, W.B. (2005). *La perspectiva bidimensional del desempeño laboral*. [Manuscrito inédito.]
- Cano-Pita, G.E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio en las organizaciones. *Dominio de las ciencias*, 4(1), enero, 499-510.
- Centeno, E.S. (2012). *Relación entre la cultura, el comportamiento organizacional y la eficiencia administrativa de la municipalidad distrital de Samegua, 2012*. Informe de tesis para optar el título de Ingeniero Comercial. Facultad de Ciencias Jurídicas, Empresariales y Pedagógicas, Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- Cervera, F.G. (2015). *La percepción de la efectividad organizacional. Incentivos, productividad y formación de capital humano*, MT12. Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperado de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/2712/1/RI002554.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª. ed. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Chirinos, J. & Linares, E. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en el I.S.T. José Carlos Mariátegui*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Claros, R. (2009). Diseño y Desarrollo Organizacional Municipal. Modelos y Pautas de Organización. *Actualidad Gubernamental*, 11(XIV), 1-8.
- Coayla, M.C. (2015). *Visión de Gobierno y Eficiencia Administrativa en trabajadores administrativos de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, 2012*. Tesis para optar el grado de magíster en Ciencias Contables y Administrativas. Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Universidad Nacional San Agustín, Arequipa, Perú.
- Cohen, R.J. & Swerdlik, M.E. (2006). *Pruebas y evaluación psicológicas*. México: McGraw Hill – Interamericana.
- Cohen, W.A. (2002). *Rompa las reglas: El código secreto para conseguir un buen trabajo con rapidez*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- García, Y. (2005). *Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral del personal del área de Enfermería del Hospital II ESSALUD de la ciudad de Moquegua*. Tesis de segunda especialidad. Facultad de Enfermería, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Godet, M. & Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Serie de investigación N°10. Paris: Lipsor.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12ª. ed. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill / Interamericana.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores.
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Madrid, España.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kiyosaki, R.T. & Lechter, S.L. (2005). *El juego del dinero*. México : Santillana Ediciones Generales.



- Kotter, J.P. (2007). *Al frente del cambio*. Madrid: Empresa activa.
- Loney, T., coles, M., Grollman, P. & Vilu, R. (2004). *Manual de escenarios*. Cedefop Dossiers series 9. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Masías, A. (2015). *Liderazgo transformacional y eficiencia administrativa de las direcciones desconcentradas del Ministerio de cultura de la región Arequipa, 2015*. Tesis para optar el grado de magíster en Administración. Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna, Perú.
- Muñoz, C. (2010). *Cómo elaborar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Pérez, C. (2005). *Técnicas estadísticas con SPSS12*. Madrid: Pearson Educación.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Quiroz, A. (2012). *Historia de la corrupción en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15ª. ed. México: Pearson Educación.
- Romero, P.E. (2005). *Autoestima y autopercepción del desempeño del estudiante de primer semestre de la universidad "José C. Mariátegui", de Moquegua – 2004*. Tesis para optar el grado de Magíster en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. Escuela de Postgrado, Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Sales, M. (2005). *Evaluación del desempeño*. Mendoza: Universidad Champagnat,
- Sant'Anna, A.S., Diniz, D.M. & Oliveira, F.B. (2017). Educação executiva: Considerações Contemporâneas à Dimensão Business. *Perspectivas Contemporâneas Revista electronica de Ciências Sociais Aplicadas*, 12(3), setiembre-diciembre, 117-134.
- Schalock, R.L., Verdugo, M.A., Lee, C.S., Lee, T., Van Loon, J., Swart, K. & Claes, C. (2015). *Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES). Un enfoque sistemático para mejorar los resultados organizacionales*. Salamanca: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad Universidad de Salamanca.
- Serralde, A. (2012). *Qué es la teoría de efectividad organizacional*. Reddin Consultants Recuperado de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Qu%C3%A9-es-la-Teoria-de-Efectividad-Organizacional.pdf>
- Sierra – Bravo, R. (1999). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Paraninfo.
- Sommer, B. & Sommer, R. (2001). *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. México: Oxford Press University Mexico.
- Sotomayor, A.R. (2014). *La calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la sede central del Gobierno Regional de Moquegua, 2014*. Tesis para obtener el grado de magister en gestión pública. Escuela de Postgrado, Universidad César Vallejo, Perú.
- Spector, R. (2007). *Amazon.com: Crecer rápido*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Trump, D.J. & Kiyosaki, R.T. (2013). *El toque de Midas*. México : Aguilar.
- Velásquez, Á. & Rey, N. (2001). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Zeballos, E.C. (2016). *Relación entre desempeño laboral y eficacia organizacional en la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua, 2015*. Tesis para obtener el grado de magíster en Gestión Pública. Escuela de Postgrado, Universidad César Vallejo, Perú.

