



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El Endomarketing aplicado al diagnostico del talento humano; caso Municipalidad Distrital de Pomacanchi 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Br. John Tomas Achancaray Loaiza

**ASESOR:**

Mgt. José Luis Valencia Vila

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**

Gerencia del Talento Humano

**PERÚ – 2018**

---

Dr. CAMPANA MORRO WALDO ENRIQUE

Presidente

---

DR. BARRAZA SANCHEZ MARTIN ROLANDO

Secretario

---

Dr. VALENCIA VILA JOSE LUIS

Vocal

## **DEDICATORIA**

A mi esposa, y mis padres con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de la presente tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi guía, Espiritual y permitir lograr esta nueva meta. A mi familia con quienes compartí grandes momentos, y a todos aquellos que me apoyaron a lograr mi objetivo, gracias.

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado

A los miembros de mi jurado de la filial Cusco (Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo), presento la tesis titulada: El endomarketing aplicado al diagnóstico del talento humano; Caso Municipalidad distrital de Pomacanchi 2018 cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo, para obtener el grado de magister en Administración de Negocios – MBA.

En este entender la presente investigación está estructurada en VIII Capítulos, el primero referido a los antecedentes de la investigación, la fundamentación científica de las variables y sus dimensiones, justificación, planteamiento del problema, objetivos, hipótesis, el capítulo segundo referido a las variables del estudio, Operacionalización, metodología, tipo de estudio, diseño de investigación, población, muestra, técnica, instrumento, recolección de datos, aspectos éticos, el tercero referido al resultado descriptivo y el tratamiento de la hipótesis, el cuarto capítulo referido a la discusión de resultados, el quinto donde se habla sobre las conclusiones de la investigación, el sexto referido a las recomendaciones y por último el séptimo referido a la bibliografía, sin dejar de mencionar que finalmente acompañan al presente trabajo los correspondientes anexos.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación de la escuela de Post grado de la Universidad Cesar Vallejo.

## ÍNDICE

Página del Jurado	
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Declaratoria de autenticidad	V
Presentación	VI
Índice de contenidos	VII
<b>Resumen</b>	<b>9</b>
<b>Abstract</b>	<b>10</b>
<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>11</b>
1.1 Realidad problemática	11
1.2 Trabajos previos	17
1.3 Teorías relacionadas al tema	25
1.4 Formulación del problema	24
1.5 Justificación del estudio	24
1.6 Hipótesis	24
1.7 Objetivos	25
<b>II. MARCO METODOLOGICO</b>	
2.1 Variables.	25
2.2 Operacionalización de Variables	28
2.3 Metodología	28
2.4 Tipos de estudio.	30

<b>2.5</b>	Diseño	30
<b>2.6</b>	Población, muestra y muestreo	30
<b>2.7</b>	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
<b>2.8</b>	Métodos de análisis de datos.	
<b>III. RESULTADOS</b>		<b>32</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>		<b>42</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>		<b>44</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>		<b>46</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>		<b>47</b>
<b>VIII. ANEXOS</b>		<b>47</b>

#### **ANEXOS**

- ✓ Instrumentos
- ✓ Validez de los instrumentos
- ✓ Matriz de consistencia
- ✓ Otras evidencias

## **RESUMEN**

El presente estudio de investigación, pretende aportar sustancialmente al clima organizacional, el mejoramiento de la productividad, mejores relaciones laborales entre alta gerencia y empleados y trabajo colaborativo que redundan en mejores productos o servicios que a su vez se traducen en rentabilidad para la entidad. Los bajos indicadores que muestra la entidad pública respecto al desempeño laboral, escasa actualización de conocimientos teóricos y resaltando una escasa capacidad de lograr objetivos dentro de la entidad. Mediante el presente estudio se pretende establecer las condiciones necesarias para fortalecer el activo humano, orientado a los esfuerzos y a la generación de ambientes propicios para la innovación y el aprendizaje continuo, A través del endomarketing podemos planificar estrategias para el desarrollo de competencias laborales dentro de la gestión municipal del Distrito Pomacanchi.

Palabras Clave: endomarketing; estrategias; responsabilidad social; talento humano, escala motivacional.



## **ABSTRACT**

This research study aims to contribute substantially to the organizational climate, the improvement of productivity, better labor relations between senior management and employees and collaborative work that results in better products or services that in turn translate into profitability for the entity. The low indicators that the public entity shows regarding work performance, lack of updating of theoretical knowledge and highlighting a limited ability to achieve objectives within the entity. Through the present study we try to establish the necessary conditions to strengthen the human asset, oriented to the efforts and the generation of favorable environments for innovation and continuous learning. Through endomarketing we can plan strategies for the development of labor competencies within the municipal management of the Pomacanchi District.

Keywords: endomarketing; strategies; social responsibility; human talent, motivational scale.

## **I- INTRODUCCION**

### **1.1 Realidad problemática**

El origen de la palabra endomarketing viene del prefijo griego ENDO (acción interior y marketing), que se transfiere al concepto de hacer marketing a través de los productos o servicios, involucrando a los empleados en la generación de estrategias organizacionales.

Para Michael Levionnois (1987), “El marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”.

Así mismo Kotler y Keller (2006) enuncian el marketing integrado como una alternativa por medio de la cual se busca dar respuesta a las necesidades de los consumidores, a través de la realización de cambios, ligados a hacer las cosas de una manera diferente. Sí no hay “satisfacción” al interior de la empresa, existirá improductividad de los empleados en el desarrollo de los procesos, transformando la operación de la organización en un ciclo desequilibrado evidenciado en la insatisfacción del consumidor final. Como lo muestra la AMA (American Marketing Association, 2007), el marketing responde a un conjunto de instituciones que desarrollan procesos, con el objetivo de crear espacios de comunicación entre los clientes internos y externos, destacando así la importancia de fortalecer las relaciones al interior de la organización en pro de una visión compartida sobre la operación de la organización, el establecimiento de metas y la generación de resultados.

De esta forma, el marketing busca ser el canal a través del cual se planea y ejecuta el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de generar resultados ligados a la expansión y crecimiento de la organización.

Al respecto, se asocia la premisa “un cliente satisfecho genera una recompra y un incremento de ingresos”.

Según Neto (2009), los fundamentos del Endomarketing, se desarrollan inicialmente de forma empírica por Saúl Faingaus Bekin, quien para los años 70`sera gerente de Johnson y Johnson, organización que presentaba dificultades en la consecución de sus procesos, al no existir relación entre la misión, visión y objetivos de la empresa.

De acuerdo con Neri (2011), aunque existía conocimiento de estos aspectos, no se evidenciaba la analogía con el trabajo realizado por los empleados de la organización.

Es entonces cuando Bekin da a conocer por primera vez el endomarketing y más adelante hacia los años 90 lanza su libro “Hablar de Marketing Interno”. Este documento presenta la comercialización interna como parte esencial del cambio en empleados, proveedores y distribuidores. Para ello es importante comprender y percibir la empresa como propia. Este aspecto en la actualidad se ha asociado en la actualidad con sentimientos de pertenencia, reconocimiento y fidelidad, al percibir la importancia que tiene la labor que realiza y de qué manera un desarrollo correcto se evidencia en reconocimiento de compañeros de trabajo y jefes al encontrar en ellos potencial a enfrentar nuevos retos.

A través de los años, el desarrollo del mercado exige la realización de procesos de comunicación de manera diferente haciendo a un lado los documentos escritos, carteleras informativas, reuniones formales e informales y demás espacios creados con el objetivo de comunicar. En consecuencia, el ENDOMARKETING o MARKETING INTERNO, se convierte en una herramienta de apoyo organizacional que busca incorporar a la comunicación elementos creativos, dinámicos y novedosos, logrando abolir esquemas predeterminados.

A partir de la realización de estrategias innovadoras de impacto empresarial, se realizan procesos internos y externos de manera diferente a partir de la implementación de áreas soporte como gestión del conocimiento, gestión humana, publicidad & mercadeo, entre otros departamentos que involucran a los empleados, creando en ellos sentido de pertenencia, compromiso, productividad y eficiencia evidenciada en la pasión que tiene el empleado en la realización de sus funciones.

Según los consultores humanos de Thinking People, el endomarketing se aplica a través de 3 enfoques, en pro del bienestar, la productividad y la eficiencia del cliente interno, entendido el último como salario emocional:

- A) Retribución y/o Reconocimiento: por medio del cual se busca destacar la importancia que tiene el cliente interno al interior de la compañía, realizando reconocimientos periódicos que involucran al equipo de trabajo y directivos, con la finalidad de tener empleados comprometidos.
- B) Conocimiento de los objetivos: Por medio de la implementación de herramientas de diagnóstico como el cuadro de mando integral (Robert Kaplan y David Norton, 1992), "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos

de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo).” Así, se destacan las principales variables que afectan a la organización a nivel interno y externo, de identifica cómo los diferentes departamentos se afectan o benefician de las acciones de las demás áreas, cómo las acciones individuales se ven involucradas en el funcionamiento de la organización y como el objetivo general de la misma está ligado a los objetivos específicos que por área se establecen, lo que representa productividad, crecimiento y expansión de la empresa y por ende de sus colaboradores.

C) Salario emocional: Según María Teresa Rocco (2009), el salario emocional no influye en cuánto devenga el empleado por la actividad que realiza dentro de la organización, sino por el reconocimiento que tiene logrando generar espacios de reconocimiento con la finalidad de destacar los talentos de los colaboradores (su satisfacción personal y profesional), haciendo a un lado el dinero que devenga, entendiendo como desde su rol en la organización está contribuyendo al crecimiento de la organización.

Por lo tanto, es importante destacar el enfoque que se ha logrado, en torno a la comunicación y el mercadeo, destacando países como Brasil, donde el ENDOMARKETING es desarrollado como una herramienta estratégica de los líderes empresariales, buscando hacer de sus empleados los mejores clientes internos y por ende los mejores en la labor que desarrollan dentro de la organización.

### **Elementos del Endomarketing**

El “endomarketing” o estrategia de relacionamiento y direccionamiento, según nace como respuesta a las necesidades de transformar el clima y la

cultura organizacional, permitiendo motivar al equipo humano, retener a los mejores y gestionar cambios culturales, en un entorno donde la estandarización en procesos y relaciones es cotidiana.

Con base en el resultado obtenido, se ha dividido el endomarketing en elementos enlazados a la estandarización de procesos y el mejoramiento continuo de las organizaciones en el mercado a partir de involucrar variables adicionales a las 4P del marketing: producto, precio, promoción y plaza.

No obstante, en la actualidad actúan variables adicionales como el cliente, el producto o servicio y la manera en que se comercializa, agentes claves en la comercialización del mismo. Por estas razones, se compara el cliente externo con el cliente interno, el producto o servicio con la organización que representa, buscando medir cual es el efecto que logra, generando en sus empleados sentimientos de compromiso.

#### **A) Cliente = Empleado.**

Está conformado por el cliente interno, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, los que deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc., con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa. (Alvarado, 2008).

#### **B) Producto = Empresa.**

El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, en pro de lograr una vinculación que involucre el proceso y la búsqueda del mejor resultado. (Alvarado, 2008).

Para ello, es imperante abarcar lo macro -“la empresa”- para llegar a lo micro “colaboradores”, quienes como efecto de la motivación, reconocimiento y Empoderamiento se transforman en el apoyo empresarial.

### **C) Técnica de Venta = Comunicación Interna.**

En una estrategia de marketing, la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende no se podría hablar de endomarketing sin generar un enlace con la comunicación interna de la organización, junto con el establecimiento de una estrategia de comunicación que incluya a los empleados haciendo a un lado las jerarquías de la empresa. (Alvarado, 2008).

Se establecen las diferencias entre la comunicación interna descendente que permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones; es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir, mientras la ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá el impacto.

### **D) Fuerza de Ventas = Equipo Directivo.**

Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales

y objetivos de la organización, con la finalidad de promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes. (Alvarado, 2008).

Para ello, es importante que el mensaje sea entendido y transmitido de forma correcta logrando cumplir con los ideales de la empresa, haciendo necesaria la contratación de personal calificado que tenga claridad sobre la responsabilidad que representa tener a cargo un grupo de personas que serán el eje vital de la organización.

### **E) Objetivo Final = Incrementar la Motivación.**

No se puede desconocer el incremento en la motivación de los trabajadores como método de aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas. (Alvarado, 2008).

Es necesario entender que las empresas no se condensan únicamente en tangibles, sino en pensamientos, sentimientos y necesidades. El pensar en las necesidades de los demás genera en los empleados compromiso, fidelidad, respeto y reconocimiento a la organización, logrando tener en el grupo de trabajo personas responsables y productivas, no ejes que hacen parte de un proceso rutinario ligado al deber ser.

### **Modelo de endomarketing**

Para Berry (1982), lo más importante es reconocer a los empleados como un cliente. “De acuerdo con el modelo, para alcanzar una completa satisfacción a nivel tanto interno como externo, es imperante enfocar las tareas como un producto, buscando la forma de involucrar y hacer partícipe al empleados” (Berry) (1982).



El siguiente cuadro describe los elementos que interactúan en un proceso de endomarketing.

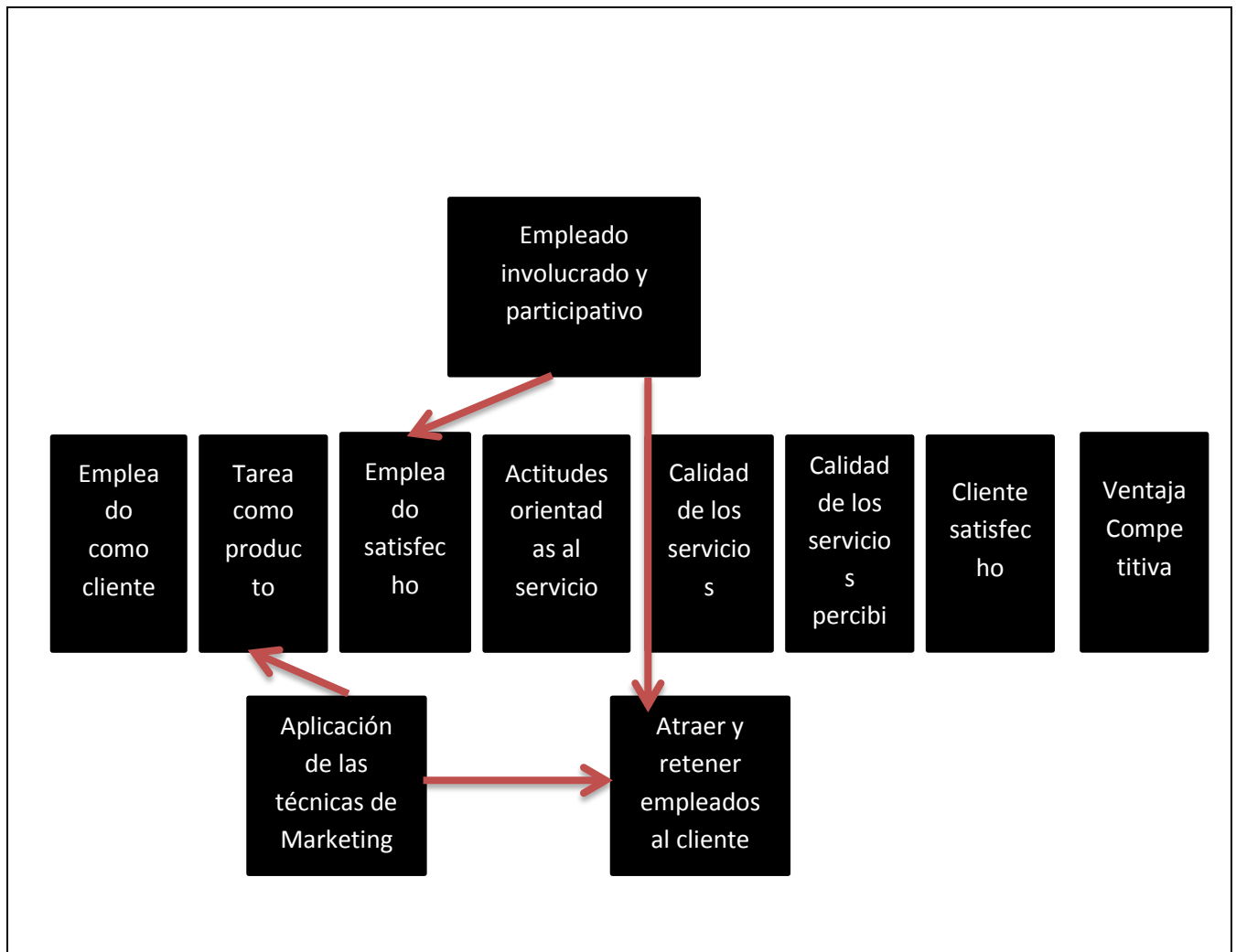


Figura 1. Modelo de Marketing Interno de Berry

Fuente: Berry citado por (Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca, Mijael Gerónimo, 2011. P 25

Berry y Parasuranam (1991), proponen un modelo de mercadeo interno compuesto por siete puntos de acción. Cada uno de estos elementos tiene aplicación directa en cualquier área de gestión empresarial.

De esta forma, los 7 elementos se traducen en acciones estratégicas dirigidas a los clientes internos, bien sea de forma colectiva, puntual o por departamento de gestión:

- A. El empeño por atraer talento.
- B. Ofrecer una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia y que sirva para mantener emocionalmente a las personas en la Empresa.
- C. Preparar a las personas para el desempeño mediante entrenamiento continuo
- D. Fomentar el trabajo en equipo que fomente el buen clima laboral: liderazgo de equipo, compartir objetivos.
- E. Libertad para el trabajo: conjugar la necesidad de que haya reglas para el buen funcionamiento con la libertad en la toma de decisiones.
- F. Medida y reconocimiento: que estén claros los sistemas de evaluación.
- G. Conocimiento de las necesidades de los clientes internos.

Con base en los anteriores elementos, podemos definir que es necesario como primera medida contar con personal calificado; hoy en día se debe contar con gente proactiva, con la suficiente actitud y aptitud para desempeñar un determinado cargo, que a medida que crece la empresa el empleado crezca con ella donde el entrenamiento y el empoderamiento sean las mayores herramientas, sin dejar de lado, como se había mencionado en alguno de los capítulos anteriores, alguna manera de medir y calificar al personal, no con el ánimo de jugar, sino con el ánimo siempre de mejorar.

Con lo anterior, se establece una gran afinidad frente a la gran combinación de elementos y de ideas planteadas por Berry, por tal razón consideramos es la base sólida para la realización de este trabajo.

En cuanto el modelo expuesto por Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007), se propone como la base del éxito del endomarketing y de las empresas, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.



Figura 2. Modelo de Relación entre Marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Fuente: Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007)(P.31)

Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) proponen un modelo que desarrolle una relación entre marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional. (Regalado, Allpaca, baca y Gerónimo, 2011).

Con este engranaje la empresa puede llegar a recibir mejores utilidades, lograr impacto en la rentabilidad, tener una reducción evidente de costos y de

tiempo, que no exista tanta rotación de personal, que sea bajo o que no haya conflictos internos, una mayor productividad, lealtad, humildad y gente proactiva.

Para Ribeiro; afirma que el endomarketing es un nuevo enfoque que las organizaciones actuales ponen en práctica para que los empleados trabajen en equipo, se sientan identificados y motivados con la organización, dando lo mejor de sí, obteniendo como resultado una organización más competitiva. Es decir se refiere al cliente interno, el marketing hacia adentro, por cuanto si los empleados no trabajan en equipo la empresa se verá truncada en alcanzar las metas, objetivos, estrategias y demás planea propuestos. El mismo autor considera que el endomarketing es una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, cuyo propósito es desarrollar en su equipo de trabajo, una mentalidad que esté en sincronía con el marketing externo practicado por la empresa, a lo cual, se lo conoce como marketing interno. Esta actividad debe mantener un enfoque total de la organización para desarrollar en el equipo de trabajo una de las competencias básicas de su desempeño cual es la entrega de productos de calidad ante el mercado y el consumidor final., Serna (2003), resaltando que lo más importante vendría a ser mantener contento tanto a su cliente interno como el externo.

El marketing interno o endomarketing según Kotler y Armstrong (2006), coadyuva a mejorar el compromiso, el desempeño como la productividad del equipo de trabajo. Las estrategias de endomarketing son múltiples, dependiendo de la empresa, de los productos que elabora y vende, la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, su visión como misión organizacional. "Se define marketing interno aquel que se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una empresa entre sus empleados para que

se sientan más identificados con los productos o servicios que brinda la institución, aumentando su motivación y fidelidad”.

Tomando en cuenta la organización de la empresa “El concepto de marketing interno está evolucionando y comienza a ser entendido como un mecanismo para reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales con la finalidad última de vencer la resistencia al cambio en las empresas”.

Los beneficios que trae consigo el endomarketing según (Naractiva, 200).son:

- Reducción de costos para la compañía.
- Medición del impacto de las actividades de bienestar social y capacitación.
- Reorientación del programa de capacitación.
- Mejoramiento de actividades o procesos por parte de los miembros del equipo de trabajo.
- Conocimiento de las expectativas y planes futuros del cliente interno.
- Fidelización del cliente interno.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros remen en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones y fomenta la confianza
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo

## 1.2 Trabajos previos

(QUERO, 2011), tenía como objetivo establecer las Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad y satisfacción de los clientes de la empresa GREIF en Venezuela; su investigación se realizó bajo un contexto por el cual el panorama mundial ha cambiado la forma de hacer negocios de las empresas, él indica que estas ahora encaran a un mundo globalizado altamente competitivo con innovaciones tecnológicas e ideas creativas para redefinir, de esta manera, lo que hasta ahora se conocía como producto, mercado y cliente; el autor en mención, nos dice que un logro del marketing es ayudar a desarrollar y conseguir los objetivos actuales para las empresas, siendo el endomarketing la herramienta que plantea que desde el presidente de las empresas hasta las personas que trabajan en el almacén deben comprender el papel que desempeñan en la ejecución de sus cargos y en la implementación de la estrategia de marketing. El trabajo de Quero se enfocó en un tipo de investigación proyectiva, la cual propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación, la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población, debido a que es finita y manejable por el investigador, en cuanto al diseño este fue no experimental. La conclusión y finalidad de la investigación de Quero está asociada a lograr los siguientes resultados: Mejoramiento del clima organizacional (Comunicación Interna), disminución de los riesgos de pérdida de clientes externos, cambio de actitudes en el comportamiento del cliente interno, elevación del conocimiento del cliente interno y mejores relaciones entre cliente interno y externo.

(FLORES Y BALLON, 2017); Implicancias Del Endomárketing Sobre El Diseño Del Programa De Incentivos Y Beneficios Para La

Fidelización Del Cliente Interno: El Caso De Ferreyros S.A.<sup>1</sup> La presente tesis fue presentada por FLORES ARELLANO, Geraldine Grace y BALLÓN GRADOS, Joselyn Marisol a la Pontificia Universidad Católica Del Perú en su Facultad De Gestión Y Alta Dirección. Las autoras consideran que el componente humano es, hoy en día, el motor que mueve toda organización, y quienes gestionan las empresas son conscientes de ello. En tal sentido, realizan esfuerzos para retener al capital humano, como el contar con un Programa de Incentivos y Beneficios atractivo. Es por ello que, su investigación busca conocer las implicancias del endomárketing sobre el diseño de dicho programa, debido a que, en la medida en que este se relacione con las necesidades del colaborador, funcionará como estrategia para su fidelización. Para ello, utilizan un método mixto, a través de la aplicación de encuestas a una muestra de técnicos; y, entrevistas a directivos y expertos. La investigación se basó en un estudio de caso aplicado a la empresa Ferreyros S.A., dedicada a la comercialización de bienes de capital, la cual apuntó a que existe una relación positiva entre la aplicación del endomárketing para el diseño del PIB y la fidelización del cliente interno. En este sentido, se encontró que la investigación de mercado interna y la comunicación interna tienen un alto potencial para mejorar la fidelización del cliente interno a través del PIB. En conclusión, las técnicas de endomárketing favorecen la gestión del talento humano y, un ejemplo de ello, es la influencia sobre los programas de incentivos y beneficios, lo cual redundaba positivamente en la satisfacción, clima laboral, compromiso y retención de los colaboradores.

Las autoras concluyen que a pesar de que los directivos de Ferreyros entrevistados resaltaron que la Alta Gerencia reconoce la importancia de sus colaboradores, no necesariamente se han tomado acciones concretas en

---

<sup>1</sup> <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8456/%282015-2%29%20Endom%C3%A1rketi%20Ferreyros%20-%20Flores%20y%20Ball%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

esta dirección que mejoren el calce del PIB con las necesidades e intereses del personal a partir de una investigación previa. Prueba de ello es que los directivos reconocieron que la falta de una investigación sobre la realidad del personal limita el poder del Programa de Incentivos y Beneficios para satisfacer a sus colaboradores, lo que se confirma con lo recogido en las encuestas, pues el 36% de los encuestados manifestó que el PIB no guardaba relación con su realidad y el 44% mostró insatisfacción con el mismo. Según la teoría revisada y las entrevistas a expertos, de utilizar herramientas de endomárketing, tales como la investigación de mercado y la comunicación interna, se podría mejorar la satisfacción del colaborador y su fidelización.

Los directivos de Ferreyros entrevistados reconocieron que si bien todos los colaboradores son informados del PIB en su inducción, no necesariamente lo recuerdan a lo largo de su vida laboral. Según, lo recogido en las entrevistas a expertos, en este contexto, la estrategia de endomárketing sería beneficiosa para mejorar la comunicación interna, a través de la selección de canales efectivos según las características propias de cada tipo de colaborador, que podrían ser identificados, previamente, con una investigación de mercado interno. De esta forma, los expertos señalaron, que en el mejor de los casos, Ferreyros podría aplicar una comunicación multicanal o segmentada, la que transmitiría el mensaje de “Tú me importas” al colaborador y permitiría reforzar su satisfacción, identidad, clima laboral y compromiso para con ella.

La ausencia de endomárketing en el diseño del Programa de Incentivos y Beneficios en Ferreyros podría haber tenido un impacto negativo en la satisfacción de los colaboradores, su compromiso con la organización y la retención efectiva del personal. Al no haber aplicado una investigación de mercado interno para conocer lo que los colaboradores necesitaban,



Ferreyros ofrecía un PIB que no necesariamente guardaba relación con la realidad de sus colaboradores. En este sentido, a pesar de contar con un Programa de Incentivos y Beneficios amplio, el 44% de colaboradores encuestados mostró insatisfacción con el actual PIB, principalmente, porque no correspondía a lo que estos necesitaban. Por ello, los colaboradores podrían haberse sentido poco importantes para la organización, pues esta no se preocupaba por conocerlos para luego satisfacerlos y disminuían su compromiso para con ella. Finalmente, al no establecer un vínculo más profundo con los colaboradores a través de una estrategia de endomárketing, la retención podría haberse visto afectada y limitada al factor salario. Todo ello podría haber dificultado la fidelización del colaborador en Ferreyros. Entonces, el aplicar una estrategia de endomárketing para el diseño del PIB podría influir sobre la fidelización de sus colaboradores, a través de la satisfacción del colaborador, compromiso y retención.

(ABANTO, GUILLEN Y SEGOVIA, 2011); Diseño Y Desarrollo De Una Empresa De Endomarketing Familiar<sup>2</sup>. La presente tesis fue presentada por Álvaro Manuel Abanto Bossio, Luis Gonzalo Guillén Málaga y Juan Ramón Segovia Quispe a la Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas en su Escuela De Postgrado.

Para los autores el poder encontrar el correcto equilibrio entre la vida laboral y familiar en estos tiempos, parece ser no solamente un buen desafío personal altamente intentado, sino más bien, una misión que cada día más, debe estar integrada a la visión estratégica de la empresa. Con el ritmo actual por la obtención de resultados y la extrema demanda de eficiencia a causa de las diversas crisis por las que atraviesa el mundo, la productividad se ha convertido en un factor clave en los indicadores de gestión de las

---

<sup>2</sup> [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315241/abanto\\_ba-pub.pdf?sequence=2](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315241/abanto_ba-pub.pdf?sequence=2)

empresas. Su trabajo de investigación, demostrará justamente que la productividad de cada persona, obedece no solamente a la motivación personal, los recursos y los beneficios que la empresa pueda otorgar, sino también, a la creciente necesidad de que la empresa integre al trabajo de las personas, a sus familias. El que la familia no solamente demuestre conformidad con el trabajo del jefe de familia, sino también apoye y comprenda la razón del esfuerzo y la razón de ser de la empresa misma como tal, será un factor clave para que esta persona se desarrolle con mayor eficiencia y productividad. Sin embargo, esto no siempre será bien canalizado mientras la empresa no reconozca su labor social y familiar en el contexto global del trabajador. A lo largo del presente estudio se demostrará que el Endomarketing ayudará de manera eficiente a lograr los objetivos de las empresas a través de sus trabajadores, siempre que el mismo se convierta en una herramienta no solamente de satisfacción interna, sino también de satisfacción familiar. Es en este contexto que nace la idea de crear una empresa que se dedique a ofrecer servicios a las empresas en el plano del “Endomarketing Familiar”. Según los diferentes estudios realizados y analizados, las empresas alrededor del mundo, en su mayoría, no concilian el trabajo y la vida familiar. Si bien es cierto existe algún tipo de acercamiento al tema de Responsabilidad Social, éste se enfoca más al cuidado del medio ambiente y descuida la parte familiar.

Los colaboradores de las empresas dedican muy poco tiempo a sus familias y esto resulta siendo una preocupación constante, sin visos de mejora en el tiempo. La presión actual por la obtención de resultados y la maximización de productividad, hace que los colaboradores utilicen más tiempo en las actividades laborales, destinando menos tiempo a sus familias. Como esto genera preocupación en ellos, tanto la productividad laboral como la “productividad familiar” se ven melladas. A la larga, esta insatisfacción no produce la rentabilidad sostenible que requieren las empresas, en términos

monetarios, ni la rentabilidad sostenible que requieren las familias, en términos emocionales y afectivos. Entre los conceptos surgidos durante el desarrollo de la presente investigación, destaca ampliamente el de “Endomarketing Familiar”, que trata de explicar la forma en que la empresa debe ver a los empleados como clientes internos, pero conciliados con sus familias. Al encontrar el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, desde todo punto de vista, el colaborador desarrolla su pasión por la vida y por el éxito, encuentra el balance entre lo subjetivo y lo real, la prudencia de lo básico con la familia y el éxito profesional con el trabajo.

Las empresas deben incluir el tema familiar en su visión estratégica y debe ser parte de la cultura organizacional de la misma. De esta forma, se asegura que los colaboradores logren conciliar la necesidad de obtener ingresos a través del trabajo para volcarlos hacia la satisfacción de las necesidades familiares y a la creación de espacio y tiempo para las familias. Por otro lado, las empresas logran la tan ansiada rentabilidad sostenible en el tiempo al estar cultivando lealtad, motivación y reciprocidad, tanto en los trabajadores como en sus familias.

Las empresas deberían destinar mayores presupuestos y espacios laborales que les permitan mejorar la relación trabajo – familia como parte de la política de Recursos Humanos. Esto permitirá mayor motivación y satisfacción de los empleados, redundando en una mayor productividad sostenible en la operación de la empresa.

El trabajo realizado ha permitido determinar la existencia de un nuevo nicho de mercado, del cual las empresas tienen mucha información, pero muy poca implementación y pericia. Es allí justamente donde existe una oportunidad de negocio a ser explotada por la empresa cuyo diseño y desarrollo es objeto del presente trabajo de investigación.

El mundo se enfrenta cada vez más a un conjunto de personas, en ascenso exponencial, cuya insatisfacción decanta en la capacidad para disfrutar a plenitud de la vida. Ello trae como consecuencia que conviva con una frustración existencial recurrente que no permite ni la satisfacción profesional, ni la familiar.

(DAVILA Y VELASCO, 2011); La Satisfacción Del Cliente Interno A Través Del Endomarketing<sup>3</sup>. Esta tesis fue presentada por ANA MARÍA DÁVILA SARMIENTO ANA MARÍA VELASCO DUARTE a la FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS de la Universidad EAN. Para las autoras el endomarketing favorece la relación entre el cliente interno y la estrategia empresarial. La carencia de planes de mercadeo interno genera dificultades de comunicación, y se afecta el clima organizacional. El endomarketing puede generar alguno de los siguientes problemas: - Falta de Identidad entre la empresa y sus colaboradores: se presenta desconocimiento de los empleados en torno a las actividades que realiza la empresa. - No existe empoderamiento: cuando los empleados no identifican su función o rol dentro de la empresa, más allá de realizar una función específica, no se sienten comprometidos con la organización y su meta final. - No hay fidelización hacia la marca: las actividades que realiza un empleado en la empresa se transforman en un manual de procesos correctos e incorrectos, por lo cual se desarrolla una limitación de tareas y no surge la iniciativa de realizar actividades complementarias que permitan hacer de sus cargos un medio para crecer y proyectar la empresa hacia el exterior de la misma. - Se desconoce el core business de la organización: no existe claridad con cuál es la actividad de la empresa y en que hechos se centra su desarrollo por lo cual, los empleados no identifican de qué manera pueden

---

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>

contribuir a la organización, ligado a la desmotivación que existe hacia proponer y promover nuevas dinámicas de trabajo. - No existe motivación de los empleados: la falta de motivación de los empleados hace que sus labores se conviertan en acciones repetitivas que no están ligadas a ningún resultado, responden simplemente a acciones independientes. El objetivo general es el de las Explorar estrategias y prácticas de endomarketing desarrolladas por empresas de diferentes sectores económicos.

Objetivos Específicos, Explorar los conceptos, los beneficios y las aplicaciones del endomarketing en empresas. Identificar prácticas de endomarketing en algunas empresas de Colombia. Proponer una matriz que identifique las áreas de gestión que implementan estrategias de endomarketing sobre las empresas seleccionadas.

(RIVERA, 2017); En su tesis gestión administrativa del director y estrés laboral docente de la institución educativa emblemática “Pedro E. Paulet Mostajo” Huacho -2017 tiene por objetivo determinar la relación de la gestión administrativa enfocando su investigación a la población censal de 89 profesores aplicando un instrumento de cuestionario para la recolección de datos y sus instrumentos fueron aplicados a 30 profesores con el cálculo estadístico alfa Cron Bach, con un coeficiente de Spearman dando una insignificancia, 001 concluyendo que la gestión administrativa se relaciona inversamente con el estrés laboral de los docentes de la IIEE Pedro Paulet. En cuanto la investigación utilizada es hipotética deductiva, el desarrollo de la investigación es cuantitativa por que se partió de la hipótesis y los datos serán procesados estadísticamente el diseño es transversal dado que la investigación se medirá la relación de las variables el análisis de los datos utilizados estadísticamente son RHO de Spearman debido a su naturaleza.

### 1.3 Teorías relacionadas al tema

- Teorías de la Motivación

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, y se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. <sup>4</sup>

- Teoría del Engagement

Engagement es un término utilizado en el ámbito de las relaciones humanas y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. Un trabajador engaged es una persona que está implicada en su trabajo y entusiasmada con él. <sup>5</sup> Partiendo de tales componentes, Salanova y Schaufeli caracterizan al engagement por contradicción y por similitud: en el primer caso, se le puede considerar el polo opuesto del “síndrome de quemado” en tanto que éste se nutre de factores totalmente opuestos a los que constituyen aquel (agotamiento contra vigor, cinismo contra dedicación). Si bien no dejan de observarse la semejanza, y solapamiento en algunos casos, del concepto de engagement con otras entidades similares: conducta extra-rol, iniciativa personal, implicación y satisfacción laborales, compromiso organizacional. A mitad de camino se situarían los elementos convergentes (flow, definido como un “estado de intensa absorción y participación con el momento presente”) y divergentes (impulsividad y adicción al trabajo). <sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich (1998), Administración una perspectiva global, México: McGRAW-HILL, p.501

<sup>5</sup> Marisa Salanova –Wilmar Schaufeli (2009), “El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión” España: Alianza Editorial.

<sup>6</sup> <http://pdfs.wke.es/7/2/5/6/pd0000047256.pdf>

## **1.4 Formulación del problema**

### Problema General

- La empresa desconoce del desempeño laboral de sus colaboradores, a nivel motivacional y compromiso para con la empresa.

### Problemas Específicos

- Los gerentes desconocen el desempeño laboral de sus colaboradores.
- Carencia de una escala de motivación laboral.
- Se desconoce el compromiso laboral de los colaboradores.

## **1.5 Justificación del estudio**

Esta investigación se justifica por la necesidad de conocer cuál es el tipo de compromiso de los colaboradores teniendo mayor incidencia en el índice de desempeño y de motivación laboral. Para esto es primordial el diseño de estrategias que mida el desempeño laboral. Las ventajas que consiguen las organizaciones aplicando el endomarketing como herramienta de diagnóstico serán válidas si pueden ser mantenidas en el tiempo.

## **1.6 Hipótesis**

### Hipótesis General

- Los indicadores de desempeño laboral no son los adecuados

### Hipótesis Específica

- Existe un limitado desempeño laboral
- La empresa presenta insuficiente nivel de motivación
- El nivel de compromiso laboral es escaso

## 1.7 Objetivos

### Objetivo General

- Analizar el desempeño laboral de los colaboradores, a nivel motivacional y de compromiso para con la empresa y generar estrategias del endomarketing

### Objetivos Específicos

- Identificar el desempeño laboral de los colaboradores
- Determinar la escala de motivación laboral
- Conocer el nivel de compromiso de los colaboradores

## II- MÉTODO

### 2.1 Diseño de investigación

Esta investigación reviste las características de una investigación experimental, por qué en la presente investigación se podrá manipular las variables de acuerdo a las necesidades del estudio



## **2.2 Variables**

Variable Dependiente:

Desempeño Laboral.- 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

Variables Independientes:

Motivación Laboral.- Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

Compromiso Empresarial.- Es el compromiso como una actitud que se expresa como el vínculo Psicológico del empleado hacia la organización que hace que sea poco probable que el empleado abandone la organización.

## **2.3 Población y muestra**

En la presente tesis analizaremos a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pomacanchi, el número de personas a encuestar es de 35 informantes calificados

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Cuestionarios.- El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica.<sup>7</sup>

Test Psicológicos.- Es un patrón de estímulos seleccionados y organizados, destinados a provocar respuestas, las cuales pueden revelar ciertas características de las personas que se someten a ellos.<sup>8</sup>

## 2.5 Métodos de análisis de datos

- **Revised Motivation at Work Scale (R-MAWS; Gagné et al., 2010).**<sup>9</sup>

Este instrumento consiste de 19 ítems que se encuentran divididos en seis dimensiones: Amotivación (AM), que está definido por la ausencia de la motivación dentro del ámbito laboral (3ítems); Regulación extrínseca social (RES), que es la realización de una actividad con el objetivo de recibir una recompensa o buscar eludir una corrección (4ítems); Regulación extrínseca material (REM), que es realizar actividades para conseguir recompensas externas (2ítems); Regulación introyectada (RIN), que referencia a una

---

<sup>7</sup> [http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)

<sup>8</sup> [https://educativopracticas.files.wordpress.com/2015/01/los\\_test\\_psicolc3b3gicos\\_.pdf](https://educativopracticas.files.wordpress.com/2015/01/los_test_psicolc3b3gicos_.pdf)

<sup>9</sup> [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2753/1/2017\\_Bouverie\\_Motivacion-laboral.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2753/1/2017_Bouverie_Motivacion-laboral.pdf)

regulación del comportamiento presionado por fuerza internas, como por ejemplo la culpa o la vergüenza (4 ítems); Regulación identificada (RID), que referido al realizar una actividad porque uno se identifica con esta misma, además de tener un valor y significado para uno mismo (3 ítems); y Motivación intrínseca (MI), que está definido como el realizar una actividad por uno mismo y porque le puede resultar interesante, además que disfruta realizarla (3 ítems). En las instrucciones de este instrumento se pide al evaluado que marque la respuesta dependiendo de sus razones por las cuales realiza este trabajo, marcar con una “x” dependiendo de las opciones del 1 (Totalmente de Acuerdo) al 7 (Totalmente en Desacuerdo). El instrumento ha sido validado multiculturalmente, hallándose que funciona psicométricamente similar en los siete idiomas en los cuales fue validada, en 9 países (Gagné et al., 2014).

### III- RESULTADOS

Conceptualizando, según Soriano (1993), el márketing interno es un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa.<sup>10</sup> También Grönroos (1990) define el márketing interno como una estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un «estado mental» que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Soriano Soriano, Claudio L. (Ed.). (1993). Las tres dimensiones del márketing de servicios: márketing tradicional, márketing interactivo, márketing interno. Madrid: Díaz de Santos.

<sup>11</sup> Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.

En estos días, sabemos que los empleados son una gran diferencia competitiva para cualquier negocio. Es por eso que un buen gerente debe mantenerlos comprometidos, informados e involucrados con los resultados de la compañía. El endomarketing juega un papel crucial en este proceso.

El marketing siempre ha sido sinónimo de actividades centradas en los clientes finales y la búsqueda de decisiones de compra y lealtad. Pero esto ha cambiado, y cada vez es más común ver a las empresas implementar marketing con un enfoque interno.

El endomarketing se trata de un grupo de estrategias de marketing que se centran en el entorno interno de una empresa, especialmente sus empleados. Su objetivo es hacer que las personas generen resultados .

#### Principales ventajas asociadas

Una estrategia de marketing interno exitosa, como también se la conoce, beneficia a una empresa en una variedad de formas en todos los niveles y en todas las áreas. De esta manera, es posible construir un negocio sólido y próspero que sea atractivo para los inversores. A continuación alguna de sus ventajas:

- Aumentar la lealtad de los empleados
- Optimizar la motivación interna
- Reducir la rotación del trabajador
- Mejorando el clima organizacional
- Mejorando la calidad de vida en el trabajo

El endomarketing se puede traducir como actividades que involucran incentivos (premios) o incluso actividades que agradecen a los empleados.<sup>12</sup>

Para poder utilizar esta herramienta de la mejor manera es necesario:

### 1. Conocer a los empleados

En primer lugar, es importante conocer los empleados actuales de la empresa. Intentando comprender sus necesidades, hablando con ellos y prestando atención a sus principales quejas. De esta forma, podrá crear una nueva actividad creativa que ofrecerá resultados reales para su organización.

### 2. Definir los objetivos principales

Como todo en la vida, la estrategia de endomarketing debe desarrollarse con un objetivo claro en mente. De esta forma, será más fácil canalizar la creatividad y alcanzar los objetivos planteados. Entre los principales objetivos podemos destacar:

- Establecer la lealtad de los empleados;
- Motivar a los empleados para lograr mejores resultados;
- Haciéndoles conscientes de la determinación necesaria;
- Mejorar el proceso de comunicación interna;
- Aumentar la sinergia del equipo.

### 3. Planificar las actividades

En tercer lugar se estructura el plan que guiará toda la estrategia . Para hacer esto, debemos responder tres preguntas principales: ¿Qué se hará?, ¿Por qué se hará? y ¿Cómo se hará? Algunas herramientas útiles pueden ser:

---

<sup>12</sup> Un ejemplo de esto es el programa de Fiat. Los empleados de la compañía son siempre los primeros en probar unidades de nuevos modelos. No le cuesta nada a la compañía, ¡pero hace toda la diferencia!

- Ofrecer incentivos (bonos, comisiones, viajes, etc.)
- Realizar campañas para crear conciencia;
- Implementar nuevos canales de comunicación (intranet, TV corporativa, software especializado, etc.).

#### 4. Medir los resultados

Finalmente, es importante monitorear los resultados. Es por eso que se necesitan establecer algunos indicadores de rendimiento. Estos indicadores funcionan como un termómetro, midiendo los resultados de una actividad, algunos indicadores principales son:

- Escala Motivacional
- Compromiso con la empresa
- Nivel de satisfacción de los empleados
- Tasa de ausente
- Nivel de productividad
- Cantidad de desperdicio material

A continuación se presentan los resultados del proceso de evaluación de desempeño 2018, el cual evalúa el trabajo realizado entre el 1 de enero hasta el 28 de febrero del 2018. Éste proceso contó con respuestas de la evaluación para 35 personas, correspondientes al 16% de las personas que deben ser evaluadas dentro del Municipio Distrital de Pomacanchi.

La calificación promedio general fue de 15 pts, correspondiente a los asistentes Administrativos de las oficinas y de los diferentes proyectos de la Sub Gerencia de Desarrollo Social tales como Asistente del Proyecto

seguridad, Asistente del Proyecto Deporte, Programa Vaso de Leche, Asistente de la Unidad Local de Empadronamiento, Asistente Aux. De OMAPED, Asistente Administrativo de ATM, Asistente. Administrativo de Logística, Cotizadora del Área de Logística, Asistente Administrativo de Almacén, Asistente. Administrativo de tesorería, Asistente de Secretaria General, Asistente de Recursos Humanos.

Por su parte, considerando sólo a la nota de Evaluación, el promedio general fue de 13 pts. Y alrededor de un 55% de los evaluados obtuvo nota igual o superior. Así también, sólo un 10% de los evaluados obtuvo nota igual a 12, lo cual representa una inadecuada ejecución de funciones en las oficinas asignadas al personal evaluado.

Considerando las oficinas con más de dos evaluados, La oficina de logística obtiene el promedio más alto de evaluados (17 promedio calificación final).

Finalmente, en relación a tener una Capacitación, un 37% de los evaluados considera que requiere capacitación en algunos de los tópicos consultados, mientras que sus jefaturas consideran que un 41% de ellos lo requieren tales como, Programación de sistemas informáticos, el tópico más mencionado tanto por los evaluados como sus jefaturas, especialmente en la formación académica necesaria para la ejecución de funciones en las áreas Administrativas, Secretarías y Técnico Profesionales de la Municipalidad Distrital de Pomacanchi.

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS CONTRIBUYE A GENERAR MAYOR PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE COSTOS ORGANIZACIONALES EN LA GESTIÓN MUNICIPAL.**

A través de una gestión productiva vinculada a los Recursos Humanos, se crean modelos de evaluación y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad, logrando que los medios, métodos y procedimientos, sean debidamente planeados y organizados a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles, a través del desempeño eficiente del personal de la gestión municipal del Distrito.

Los procesos de Evaluación del Desempeño debidamente planificados y administrados, también contribuyen a estos fines (mayor productividad y eficiencia de costos), garantizando respectivamente la incorporación de la persona más idónea para ocupar y ejecutar la posición, así como también el mantenimiento o aumento de la eficiencia y el desempeño del personal, atrayendo, formando y reteniendo individuos con capacidad, perspectiva y experiencia, repercutiendo de esta manera en la eficacia total de la gestión municipal.

## **BASES CONCEPTUALES Y PRÁCTICAS DE LA EVALUACION DESARROLLADA**

### **1. ¿Cuáles fueron las realidades estudiadas?**

Los datos a partir de los cuales fue posible extraer las principales conclusiones del Diagnóstico aquí desarrollado (las que serán presentadas más adelante), fueron proporcionados por cada personal evaluado de las distintas áreas de la gestión municipal del Distrito de Pomacanchi.

El requerimiento de referencia de la evaluación, contempla los principales procesos desarrollados dentro del Marco de Referencia de contrato, de su



experiencia teórico Profesional, consultándosele en forma general de las funciones que ejecuta en el puesto asignado con respecto de:

#### Estructura

- Organigrama
- Estructura de Cargos (Jefes de Área, Asistentes Administrativos, Auxiliares)
- Descripción y Especificación de Puestos

#### Evaluación del Desempeño

- Formulario de Evaluación del Desempeño
- Descripción de procedimiento de Evaluación del Desempeño

Cada personal evaluado adjunto la información solicitada, presentando evidencia respecto a la realización de la evaluación de desempeño.

A continuación se presenta un análisis general de cada uno de los puntos consultados en el Requerimiento para todos los Organismos con los que se trabajó.

### **DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.**

Las competencias laborales hacen referencia a comportamientos generados por diversos aspectos de la personalidad del empleado, que lo conducen a un desempeño acorde o exitoso en su puesto de trabajo.

Sin embargo, a la hora de implementar un programa de evaluación de desempeño, es necesario evaluar tanto los conocimientos técnicos de la

persona, como sus comportamientos y actitudes, empezando siempre por evaluar las capacidades o conocimientos que posee la persona, siguiendo luego con la evaluación de los comportamientos observables que le permitan inferir al evaluador, el grado de desarrollo de las competencias que el empleado ha alcanzado en el desempeño de su puesto.

Lo recomendable entonces, es tener bien definido qué se entiende por competencias laborales, incluyendo los aspectos comportamentales, que sean observables y medibles.

Para aclarar este primer punto sobre la definición de competencias laborales, proporciono a continuación una breve lista de ejemplos, por un lado cuáles serían ejemplos de conocimientos o capacidades cognitivas, y por otro lado, cuáles serían ejemplos de competencias laborales que se infieren de comportamientos observables:

- **Conocimientos:** son ejemplo de conocimientos esenciales para un puesto de trabajo: conocimientos o estudios en informática, conocimientos administrativos y de ofimática (Microsoft Word, Exel, Power Point.) conocimiento en lengua Quechua, entre otros idiomas.
- **Habilidad:** Posesión de las habilidades específicas que se requieren para la realización de todas las fases del trabajo. Son ejemplos de competencias laborales basadas en comportamientos: capacidad para la iniciativa, flexibilidad a los cambios, orientación a resultados, orientación al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, comunicación asertiva, entre otros ejemplos.

- **Eficiencia:** La eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si obtienes más resultados de un esfuerzo determinado, Habrá incrementado tu eficiencia.
- **Organización:** Se debe poseer una mentalidad flexible y anteponer la consecuencia de los objetivos a los métodos.
- **Productividad:** Volumen del trabajo útil y rapidez en la ejecución del mismo.
- **Responsabilidad:** Tiene voluntad en la realización de sus obligaciones y responsabilidades y se muestra confiable en el trabajo que efectúa.

Las competencias laborales se subdividen en grados de complejidad que implican diferentes niveles de desarrollo alcanzado, dentro de cada competencia en particular. Por lo tanto, los puestos de trabajo pueden demandar para su desempeño exitoso, el desarrollo de una misma competencia laboral en diferentes grados. Por ejemplo, la competencia en orientación al usuario, puede ser requerida en un grado básico o inicial de desarrollo de la competencia en personal de asistencia con poca experiencia, y ser requerida en su grado máximo de desarrollo, en puestos ejecutivos dentro del área atención al usuario del Municipio Distrital de Pomacanchi.

Por lo general, las competencias se subdividen en cuatro grados, donde el grado **A+** representa el grado máximo de excelencia de la competencia; el grado **A** que le sigue, indica que se posee la competencia en un nivel alto pero no es el máximo; el grado **B** indica que se posee la competencia a un nivel moderado de desarrollo y finalmente, el grado **C**, indica que el desarrollo de la competencia es inicial o básico, como podemos ver en el ejemplo que sigue:

Eficiencia laboral y su definición: Iniciativa: es la predisposición a actuar proactivamente y pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

**A+ = Grado de excelencia de la competencia:** capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.

**A = Grado alto:** capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**B = Grado moderado:** capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.

**C = Grado mínimo:** capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y optar por una de las siguientes alternativas: **a)** actuar para materializarlas, o la opción **b)** enfrentarse inmediatamente con los problemas.

En esta etapa se propone identificar ítems que evalúen conocimientos, habilidades y competencias técnicas en las distintas formas de aplicación en que las mismas son requeridas por el puesto.

**Sistema de puntaje:**

- **Conocimientos = 3pts**
- **Habilidad = 5 pts.**
- **Eficiencia = 3 pts.**
- **Organización = 3pts**
- **Productividad = 3 pts.**
- **Responsabilidad = 3pts**

<b>EVALUACIÓN</b>								
<b>OFICINA</b>	<b>Nombres</b>	<b>C</b>	<b>H</b>	<b>E</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>TOTA</b>
Jefe de seguridad	Juan Marquez Ramos	2	2	2	3	2	3	14
Res. De ULE	Celso Lopez Mamani	3	2	2	2	1	2	12
Personal de	Juan Aquiles Gutierrez	3	4	2	3	2	2	16
Supervisora Des. Soc	Cindy Jessica Hinojosa Cayo	3	4	2	2	3	3	17
Asist ULE	Soledad Gonzales Itaqui	2	3	2	2	3	2	14
Asist. P.V.L	Tania Figueroa Huillca	3	2	2	2	3	3	15
Res. De P.V.L	Nelly Perez Mendoza	2	3	2	2	2	3	14
Asis. De Des. Soc	Cleofe CCahuaya Puma	2	2	2	2	2	3	13
Aux. De Des. Soc	Marilu Condori Aragon	2	3	1	2	1	2	11
Asist. U.L.E	Lili Fuentes Conza	2	3	1	2	2	2	12
Asist. P.V.L	Jhon Jose Mamani Apaza	2	2	2	3	3	2	14
Asist OF.	Lizbeth Veronica Luna Bobadilla	3	2	4	3	2	3	17
Planificación y								
Personal de	Alex Torres Sanra Cruz	3	2	2	2	2	2	13
Asist. R.R.H.H	Lidia Quispe Montesinos	3	2	2	2	2	2	13
Personal de	Mario Mamani Ccahua	1	2	2	2	2	2	11
Asist. Secre. General	Ruth Paulo Nina	2	3	2	2	2	2	13
Asist. Admin Logistica	Jarry Jonathan Florez Jurado	3	4	3	2	3	2	17
Asist Adm. Almacen	Marisol Hincho Quispe	2	3	2	2	2	2	13

Personal de	Antonio Quispe Huallpa	2	3	2	2	2	2	13
Personal de	Victoriano Quispe Ayqui	2	3	2	2	2	2	13
Asist. Tesoreria	David Dalens Noguera	2	3	2	2	2	2	13
Asist. Tecnico Proyec, Seguridad Alimentaria	Yoel Godoy Luna	2	3	2	2	2	2	13
Asist. Tecnico Proyec, Seguridad Alimentaria	Gloria Dora Yepez Cañamari	2	3	2	2	2	2	13
Cotizadora de Of. Logistica	Reyna Ataco Torres	2	3	2	2	2	2	13
Aux. OMAPED	Carmen Cecilia Olivera Juachin	2	3	2	2	2	2	13
Aux. OMAPED	Manuel Marcos Alvarez Arroyo	2	2	1	2	2	1	10
Asist. Tec. A.T.M	Juan Llavilla Pumacahua	2	2	2	2	2	2	12
Asist. Admi. ULE	Zaidina Quispe Diaz	2	2	2	2	2	2	12
Asist.Adm Proyect. Educacion	Ademir Rei Ramos Ordoñez	2	3	2	2	2	2	13
Asist.Adm Proyect. Deporte	Kenny Keyko Solorzano Quispicho	2	3	2	2	2	1	12
Asist.Adm Proyect.Seg.	Sonia Apaza Qqueccaño	2	2	2	2	2	2	12
Resp. De OMAPED	Feliciana Pachacutec Baez	2	2	2	2	2	2	12
Asist. Tec. A.T.M	Roxana Yucra Quispe	2	2	2	2	2	2	12
Resp. de A.T.M	Bernabe Noalcca Ccahuaya	2	3	2	2	2	2	13

En este caso se evalúa con diferentes ejercicios: a) uno, que evalúa los conocimientos de normativa de uso en las actividades del área, b) otro, donde el aspirante deberá aplicar sus conocimientos en forma práctica para una situación-problema y c) un tercero, de generación de propuestas a partir de sus conocimientos teóricos y prácticos en área de competencia. La valoración y

puntuación de cada ejercicio deberá establecerse de acuerdo a los requerimientos de las competencias técnicas del cargo.

Podrían también evaluarse conocimientos de cultura general, o incluirse otros ítems como ser habilidades (ej. velocidad de tipeo, capacidad de redacción propia, etc.), etc. dependiendo de los requerimientos del puesto

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. En la evaluación del desempeño efectiva que se aplicó en el Municipio Distrital de Pomacanchi se basó en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

#### **IV- DISCUSIÓN**

Tras analizar los resultados del diagnóstico podemos determinar la existencia de:

- Ineficiencia en el uso de los Recursos Humanos de la Gestión Municipal.

- Ineficiencias diarias del Empleado Público (llegadas tarde, ineficiencias de utilización de tiempos de tramitación de documentos, mal uso de los recursos materiales, etc.)
- Funciones duplicadas (superposición de funciones).
- Índice de rotación de personal y coste del mismo, Influyen en el avance del plan de trabajo de las oficinas.
- Con la evaluación de la estructura humana de la Gestión Municipal del Distrito de Pomacanchi, se puede llegar a la conclusión que el número de sus componentes y las características que presentan pueden llegar a facilitar un mayor desarrollo de los procesos de gestión si es que se facilita su capacitación en áreas técnicas según a sus funciones de oficina, logrando afectar de manera positiva la productividad del personal que labora en la gestión municipal.

## **V- CONCLUSIONES**

A partir del análisis de la información presentada precedentemente, y a modo de conclusión, es que se consideró importante sistematizar algunos puntos, que sintetizan la realidad por la cual se da entender que el personal evaluado demuestran bajos indicadores de desempeño laboral, manteniendo una escasa actualización de conocimientos teóricos, pero además, mantienen una escasa capacidad de lograr objetivos o resultados competentes a su puesto de trabajo. Por lo tanto se pretende establecer las condiciones necesarias para fortalecer el activo humano, orientado a los esfuerzos y a la generación de ambientes propicios para la innovación y el aprendizaje continuo, A través del endomarketing podemos planificar estrategias para el desarrollo de competencias laborales dentro de la gestión municipal del Distrito Pomacanchi.

De esta manera, las principales conclusiones a las que se arribó fruto de la realización y análisis de la presente evaluación, se presentan a continuación.



**En general:**

- Ausencia de planificación estratégica en materia de Gestión de Recursos Humanos en la gestión únicamente a la Administración de personal.
- Se encuentra que los niveles de motivación y apropiación de las personas en la organización aún están siendo muy ligados a factores económicos, lo que demuestra que muchas de las labores no están siendo coherentes con la remuneración establecida.

**En relación a cada proceso en particular:**

En general, no es posible garantizar objetividad en los procesos de selección de personal, Si es que no se promueve una evaluación objetiva de los candidatos y la incorporación del más idóneo a ocupar la posición, por ejemplo trabajadores con formaciones técnicas que laboran en oficinas ajenas a su formación profesional

En el trabajo de campo se pudo observar que el recurso humano presenta cierto grado de desmotivación en su diario accionar, pues no se le ha dado el verdadero valor que tiene el capital intelectual, activo intangible con el que cuenta.

No existen procesos de Evaluación del Desempeño formalmente establecidos, susceptibles de garantizar el correcto desempeño del personal e identificar falencias en la ocupación de cargos (personal sobre o sub valorado en cada posición), de detectar debilidades sobre las cuales se torne importante la planificación de procesos de capacitación, etc.

La Carrera de personal dentro de la Administración Pública, esta generalmente determinada por la Antigüedad, implicando únicamente un aumento salarial en caso de acceder al nivel superior, no siempre garantizando mayores Responsabilidades o desafíos en el puesto superior.

En general no existe planificación y definición de procesos de Inducción, tendientes a introducir al nuevo personal a la Gestión Municipal, bregando de esta forma, por un mayor acercamiento entre las necesidades del Municipio y las expectativas del nuevo personal.

## **VI- RECOMENDACIONES**

- En la actualidad las empresas se enfocan en los clientes y en el aumento de sus ventas, pero antes de ello debe existir un afecto desde la parte interna de la organización hacia lo que está enfocada en el caso de este estudio a los servicios públicos en municipios distritales, puesto que de lo contrario la imagen que se proyectará de la institución será falsa. Debemos tratar a nuestros colaboradores como deseamos que ellos traten a nuestro usuario.
- Se debe estimular el nivel de percepción y aceptación de los empleados en cuanto al cambio de cultura laboral, a través de actividades programadas como seminarios y / o reuniones con el personal realzando la importancia que tiene la satisfacción de ellos dentro de la empresa.
- El endomarketing es una herramienta clave para facilitar la comunicación entre los Gerentes y Jefes de las diferentes áreas funcionales del organigrama municipal, de tal manera que inicie paulatinamente el proceso de implementación a través de ellos y de esa manera se transmitido a su personal a cargo.

## **VII- REFERENCIAS**

- Cardona A., D., Montenegro Rada, A., & Hernández Palma, H. (2017). Creación de empresa como pilar para el desarrollo social e integral de la región caribe: Apuntes críticos. *Saber Ciencia Y Libertad*, 12(1), 130-139.

- <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/39-por-que-implementar-el-endomarketing-en-las-empresas.pdf>
- E.PINZON, M. P. (2014). ¿QUE VALORES AGREGA EL ENDOMARKETING A LAS ORGANIZACIONES Y QUE BENEFICIOS GENERA? REVISTAS ACADEMICAS UTP. Recuperado el 02 de 03 de 2017
- BARRAGAN, A. (2014). PYMERANG. Obtenido de EL ENDOMARKETING COMO PILAR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/984-empowerment-cuando-el-empresario-trabaja-para-sus-subordinados>
- <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8456/%282015-2%29%20Endom%C3%A1rketing%20Ferreyros%20-%20Flores%20y%20Ball%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315241/abanto\\_ba-pub.pdf?sequence=2](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/315241/abanto_ba-pub.pdf?sequence=2)  
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>
- Harold Koontz, Heinz Weihrich (1998), Administración una perspectiva global, México: McGRAW-HILL, p.501
- Marisa Salanova –Wilmar Schaufeli (2009), “El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión” España: Alianza Editorial.
- [http://www.univsantana.com/sociologia/EI\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/EI_Cuestionario.pdf)
- [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2753/1/2017\\_Bouverie\\_Motivacion-laboral.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2753/1/2017_Bouverie_Motivacion-laboral.pdf)
- Soriano Soriano, Claudio L. (Ed.). (1993). Las tres dimensiones del márketing de servicios: márketing tradicional, márketing interactivo, márketing interno. Madrid: Díaz de Santos.

- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- <http://pdfs.wke.es/7/2/5/6/pd0000047256.pdf>
- [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing\\_para\\_we\\_b\\_con\\_sello.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_we_b_con_sello.pdf)
- [https://educativopracticas.files.wordpress.com/2015/01/los\\_test\\_psicolc3b3gicos\\_.pdf](https://educativopracticas.files.wordpress.com/2015/01/los_test_psicolc3b3gicos_.pdf)

## **ANEXOS**

- ✓ Instrumentos ( Matriz de consistencia y encuesta aplicada en la Municipalidad Distrital de Pomacanchi)
- ✓ Validez de los instrumentos

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“El endomarketing aplicado al diagnóstico del talento humano: Caso Municipalidad  
Distrital de Pomacanchi 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES / DIMENSIONES	METODOLOGIA
La empresa desconoce del desempeño laboral de sus colaboradores, a nivel motivacional y compromiso para con la empresa	Analizar el desempeño laboral de los colaboradores, a nivel motivacional y de compromiso para con la empresa y generar estrategias del endomarketing	Los indicadores de desempeño laboral no son los adecuados	<b>Variable Dependiente:</b> Desempeño Laboral  <b>Variable Independiente:</b> Motivación Laboral	<b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Tipo:</b> Básica  <b>Diseño:</b> Experimental  <b>Población:</b> 35 trabajadores de la entidad  <b>Muestra:</b> El tamaño de la muestra es la misma que la población dado que es pequeña.  Variable: Evaluación de resultados  <b>Instrumento:</b> Encuestas
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS		
Los gerentes desconocen el desempeño laboral de sus colaboradores.	Identificar el desempeño laboral de los colaboradores.	Existe un limitado desempeño laboral.		
Carencia de una escala de motivación laboral.	Determinar la escala de motivación laboral.	La organización presenta insuficiente nivel de motivación.		
Se desconoce el compromiso laboral de los colaboradores.	Conocer el nivel de compromiso de los colaboradores	El nivel de compromiso laboral es escaso.		

## Anexo 2: Instrumento de Validación de Jueces



### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### A) Datos Generales:

**Título del trabajo de investigación:** El endomarketing aplicado al diagnóstico del talento humano: Caso Municipalidad Distrital de Pomacanchi 2017.

**Nombre del Instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** John Tomas Achanccaray Loaiza.

**Datos del Experto:** Magister en Administración.

**Nombres y Apellidos:** Tomas Achanccaray Puma

**Lugar y Fecha:** Cusco, 16 de Julio del 2018.

#### B) Observaciones en cuanto a:

##### 1. Forma: (Ortografía, Coherencia, Lingüística, Redacción)

Es Adecuado

##### 2. Contenido: (Coherencia en torno al instrumentó. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones).

El cuestionario es coherente y con la correspondencia precisa.

##### 3. Estructura:

Es apropiada.

##### 4. Aporte y/o sugerencias:

Ninguna.

#### C) Datos del profesional que valida la encuesta motivo de validación.

Firma

Mgt. Tomas Achanccaray Puma

DNI: 23991386

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**B) Datos Generales:**

**Título del trabajo de investigación:** El endomarketing aplicado al diagnóstico del talento humano; Caso Municipalidad Distrital de Pomacanchi 2017.

**Nombre del Instrumento:** Cuestionario.

**Investigador:** John Tomas Achanccaray Loaiza.

**Datos del Experto:** Master en Gestión Pública

**Nombres y Apellidos:** Noemi Percca Quispe

**Lugar y Fecha:** Cusco, 16 de Julio del 2018.

**B) Observaciones en cuanto a:**

**1. Forma:** (Ortografía, Coherencia, Lingüística, Redacción)

Es Adecuado

**2. Contenido:** (Coherencia en torno al instrumentó. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones).

El cuestionario es coherente y con la correspondencia precisa.


**3. Estructura:**

Es apropiada.

**4. Aporte y/o sugerencias:**

Ninguna.

**C) Datos del profesional que valida la encuesta motivo de validación.**



Firma

Mgt. Noemi Percca Q

DNI: 42419268

### Anexo 3: Encuesta

Instrucciones: De acuerdo a la experiencia que ha tenido en el restaurante responda con una X en la escala si las situaciones señaladas en las siguientes afirmaciones ocurren siempre, casi siempre, neutral, casi nunca o nunca en esta organización. Siendo la escala siguiente:

- Siempre 1
- Casi siempre 2
- Neutral 3
- Casi nunca 4
- Nunca 5

Cada ítem está numerado del 1 al 5 para responder con una equis (X) según lo que usted perciba de acuerdo al siguiente parámetro:

#### Encuesta Aplicada al personal de la Municipalidad Distrital de Pomacanchi 2018

<b>NOMBRE: Municipalidad Distrital de Pomacanchi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 ¿Se da a conocer y se aplica la misión y visión de la institución?	1	2	3	4	5
2 ¿Están claramente establecidas las metas y los objetivos internos en la institución?	1	2	3	4	5
3 ¿Está de acuerdo con los objetivos establecidos?	1	2	3	4	5
4 ¿Está enterado de las prioridades de la institución?	1	2	3	4	5
5 ¿Considera que el buen desempeño de su trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio?	1	2	3	4	5
6 ¿Está bien diseñado la estructura de mi unidad de trabajo?	1	2	3	4	5
7 ¿Tiene claro las funciones y tareas a su cargo?	1	2	3	4	5
8 ¿La división de trabajo de esta institución propicia a que se alcancen los objetivos establecidos?	1	2	3	4	5



9 ¿Se le asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a su trabajo?	1	2	3	4	5
10 ¿En la institución le dan seguimiento apropiado a los objetivos?	1	2	3	4	5
1 ¿La relación con el jefe de su área de trabajo es armoniosa?	1	2	3	4	5
2 ¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
3 ¿En su área de trabajo hay comunicación abierta y directa?	1	2	3	4	5
4 ¿Considera que los medios para comunicar la información son los adecuados?	1	2	3	4	5
5 ¿Proporciona los canales de comunicación la información necesaria que motive a los empleados a sentirse orgullosos de su trabajo?	1	2	3	4	5
1 ¿Su jefe inmediato apoya sus esfuerzos?	1	2	3	4	5
2 ¿Las normas de liderazgo del área de trabajo le ayudan a su proceso?	1	2	3	4	5
3 ¿Los esfuerzos de liderazgo permiten a la institución cumplir los objetivos propuestos?	1	2	3	4	5
4 ¿Su jefe le permite opinar y participar en las decisiones que se toman dentro de su área de trabajo?	1	2	3	4	5
5 ¿Su jefe es tolerante cuando comete algún error?	1	2	3	4	5

1 ¿Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona?	1	2	3	4	5
2 ¿Considera que las recompensas que recibe por su trabajo son justas?	1	2	3	4	5
3 ¿Las recompensas otorgadas por la institución lo motivan a realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
4 ¿Considera que los castigos por cometer un error en el área de trabajo son injustos?	1	2	3	4	5
5 ¿Es equitativo el otorgamiento de estímulos?	1	2	3	4	5

1 ¿Su jefe inmediato tiene ideas que son útiles para su grupo de trabajo?	1	2	3	4	5
2 ¿El de comunicación existente es el más adecuado para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
3 ¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas responsabilidades de su trabajo?	1	2	3	4	5
4 ¿Considera que existen preferencias en la impartición de los cursos de capacitación?	1	2	3	4	5
5 ¿Sus actividades son apoyadas o complementadas por otras áreas de trabajo?	1	2	3	4	5

1 ¿Son efectivos los métodos y procedimientos para procesar el trabajo?	1	2	3	4	5
2 ¿En esta área de labor se introducen suficientes políticas y procedimientos nuevos?	1	2	3	4	5
3 ¿Existe revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados en la institución?	1	2	3	4	5

4 ¿Considera que el área de trabajo se necesita un cambio?	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/R</b>		
5 ¿En general como calificas el ambiente de trabajo?	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>

## Autorización de publicación de tesis con huella digital



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL - UCV

Yo, John Tomas Achanccaray Loaiza CON DNI N° 43425550 egresado del Programa Académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo , autorizo ( X ) no autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación, **EL ENDOMARKETING APLICADO AL DIAGNOSTICO DEL TALENTO HUMANO; CASO MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMACANCHI 2018**. En el repositorio institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización.

-----  
-----  
-----

FIRMA.

DNI. N° 43425550



Trujillo, 31 de julio del 2018.

## Acta con firma del asesor



### **ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD** **DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Hugo Enriquez Romero, docente de la MAESTRIA Administración de Negocios - MBA de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: **EL ENDOMARKETING APLICADO AL DIAGNOSTICO DEL TALENTO HUMANO; CASO MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMACANCHI 2018**, del estudiante John Tomas Achanccaray Loaiza, he constatado por medio del uso de la herramienta **turnitin** lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de **18 %** verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa turinitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.

Trujillo, 31 de julio del 2018.

*ATENTAMENTE,*

DR. HUGO ENRIQUEZ ROMERO  
DNI: 23863530