



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA  
ORGANIZACIONAL

**“Programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el  
desempeño laboral de los colaboradores de una Clínica de Salud Ocupacional de  
Chiclayo”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Psicología Organizacional

**AUTORA:**

Br. Trujillano Perez, Judith Nedali (ORCID: 0000-0002-6332-1501)

**ASESORA:**

Dra. Paredes López, Lilian Roxana (ORCID: 0000-0002-4290-1216)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Comportamiento organizacional

**CHICLAYO-PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

A mi familia, en especial a mis queridos padres y hermanas.

A Dios por darme la mejor familia, las mejores fortalezas y los mejores momentos.

A mi círculo de amigos incondicionales y docentes que acompañaron durante el proceso de formación y realización de estudios.

**Judith Nedali Trujillano Perez**

## **Agradecimiento**

A Dios por haberme dado las fortalezas necesarias para superar los obstáculos y seguir con el proceso de formación.

A mi familia por darme ese apoyo moral y por creer en mí siempre, en especial a mis padres por ser mi sustento, mis fuerzas y mi aliento.

A mis amigos por ser mis aliados y cómplices brindándome siempre su amistad y apoyo incondicional.

A mis docentes, por las enseñanzas impartidas con pasión y profesionalismo.

**Judith Nedali Trujillano Perez**

## **Página del jurado**

**Declaratoria de autenticidad**

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Pre Grado de la Universidad César Vallejo, presento el trabajo de investigación titulado: “Programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo” elaborado con la finalidad de solucionar problemas organizacionales.

El presente estudio es de tipo aplicativo con diseño pre experimental, cuyo propósito es demostrar la efectividad del programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.

La estructura que se comprende en este informe es: Introducción que abarca a la realidad problemática, antecedentes de estudio, teorías relacionadas al tema, la pregunta de investigación formulada, la justificación de estudio, los objetivos y las hipótesis. Posterior a ello se especifica un método de estudio que abarca tipo de estudio, diseño de investigación, las variables dependientes e independientes, operacionalización de variables, población, muestra y muestreo. Detallando también las técnicas e instrumentos de recolección de información (para pre test y post test) sus métodos de análisis de datos, aspectos éticos, resultados obtenidos, discusiones, conclusiones y recomendaciones. Referenciando todo y anexando información relevante.

Estando dispuesta a aceptar su veredicto, respecto a la ejecución del presente trabajo de investigación, es propicia la oportunidad para expresar mi gratitud a ustedes, Señores Miembros del Jurado, al igual que a todos los docentes de la Escuela de Psicología Organizacional de esta prestigiosa Universidad, por todas sus orientaciones.

La Autora

## Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2. Trabajos Previos .....	5
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	8
1.4. Formulación del problema.....	14
1.5. Justificación del estudio .....	14
1.6. Hipótesis.....	15
1.7. Objetivos .....	15
II. MÉTODO.....	16
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	16
2.2. Variables, Operacionalización.....	16
2.3. Población y Muestra.....	24
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	24
2.5. Métodos de análisis de datos .....	26
2.6. Aspectos éticos .....	26

III.	RESULTADOS .....	27
3.1.	Objetivo específico 1. Diagnosticar a través de un pre test el nivel de desempeño de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo, resultados dados a conocer a continuación.....	27
3.2.	Objetivo 2. Diseñar un programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.....	29
3.3.	Objetivo específico 3. Aplicar el programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.....	30
3.4.	Objetivo específico 4. Evaluar a través de un post test el nivel de mejora del desempeño laboral obtenido de la implementación del programa de endomarketing y remuneraciones equitativas de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo .....	31
3.5.	Objetivo específico 5. Comparar si el programa de endomarketing y remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo. ....	33
IV.	DISCUSIÓN .....	38
V.	CONCLUSIONES .....	43
VI.	RECOMENDACIONES .....	44
	REFERENCIAS.....	45
	ANEXOS... ..	52
	Declaratoria de Originalidad del Autor .....	144
	Declaratoria de Autenticidad del Asesor .....	145
	Acta de Sustentación de Tesis .....	146
	Autorización de Publicación en Repositorio Institucional .....	147
	Autorización de la versión final del trabajo de Investigación .....	148
	Pantallazo Turnitin .....	149

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	17
<i>Operacionalización de programa de endomarketing</i> .....	17
<b>Tabla 2</b> .....	19
<i>Operacionalización de variables de remuneraciones equitativas</i> .....	19
<b>Tabla 3</b> .....	20
<i>Operacionalización de variables de desempeño laboral para cargos funcionales</i> .....	20
<b>Tabla 4</b> .....	22
<i>Operacionalización de variables de desempeño laboral para cargos operativos</i> .....	22
<b>Tabla 5</b> .....	27
<i>Nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el pre test</i> .....	27
<b>Tabla 6</b> .....	28
<i>Niveles de dimensiones de desempeño laboral en el pre test</i> .....	28
<b>Tabla 7</b> .....	29
<i>Sesiones del programa de endomarketing</i> .....	29
<b>Tabla 8</b> .....	30
<i>Sesiones de programa de remuneraciones equitativas</i> .....	30
<b>Tabla 9</b> .....	31
<i>Nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el post test</i> .....	31
<b>Tabla 10</b> .....	32
<i>Niveles de dimensiones de desempeño laboral en el post test</i> .....	32
<b>Tabla 11</b> .....	33
<i>Comparación de competencias de Desempeño Laboral</i> .....	33
<b>Tabla 12</b> .....	34
<i>Comparación de logro de objetivos de Desempeño Laboral</i> .....	34
<b>Tabla 13</b> .....	35
<i>Comparación de evaluaciones de desempeño mixtas</i> .....	35
<b>Tabla 14</b> .....	36
<i>Comparación de niveles de desempeño laboral</i> .....	36
<b>Tabla 15</b> .....	37
<i>Contrastación de hipótesis</i> .....	37
<b>Tabla 16</b> .....	37
<i>Estadísticos de prueba <sup>a</sup></i> .....	37

## Índice de figuras

<i>Figura 1. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el pre test.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2. Niveles de las dimensiones de desempeño laboral en el pre test .....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el post test.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 4. Niveles de dimensiones de desempeño laboral en el post test.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5. Comparación de competencias de Desempeño Laboral .....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6. Comparación de logro de objetivos de Desempeño Laboral .....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 7. Comparación de evaluaciones de desempeño mixtas. ....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 8. Comparación de niveles de desempeño laboral.....</i>	<i>36</i>

## **Resumen**

El presente estudio tuvo como objetivo demostrar la efectividad de un programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una Clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo. Se realizó el estudio con una muestra de 28 colaboradores seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, utilizando un diseño pre experimental, tipo de investigación aplicativo y, teniendo como métodos la estadística descriptiva e inferencial. Se construyó y se utilizó como instrumento de evaluación el test de desempeño laboral que consta de 53 ítems y 3 dimensiones bajo la teoría de los recursos y las capacidades de Barney et al., (2011), la teoría de la fijación de objetivos de Locke (1938), la teoría de las necesidades de logro, afiliación y poder de Mc Clelland (1961) y la teoría de las atribuciones de Heider (1958), encontrando un coeficiente de confiabilidad en alfa de Cronbach de 0,707. Con dicho instrumento se diagnosticó los niveles de desempeño de los colaboradores de una clínica, en base a ello se diseñó y aplicó un programa de endomarketing y remuneraciones equitativas mismo que al finalizar fueron evaluados los resultados obtenidos mediante el mismo instrumento de evaluación, comparando y demostrando la efectividad del programa de endomarketing y remuneraciones equitativas notando mejoras pues los colaboradores presentan un nivel de desempeño de 35,7% Muy Bajo y 17,9% (pre test) logrando disminuir a 7,1% y 17,9 % en los resultados del post test; en cuanto al nivel medio de 25% disminuyó al 10,7% de la calificación. Demostrando la afectividad y mejoras de 21,4% a 60,7%.

Palabras clave: endomarketing, remuneraciones equitativas, desempeño laboral

## **Abstract**

The objective of this study was to demonstrate the effectiveness of an endomarketing and equitable remuneration program to improve the work performance of employees of an Occupational Health Clinic in Chiclayo. The study was carried out with a sample of 28 collaborators selected based on a non-probabilistic sampling for convenience, using a pre-experimental design, type of application research and, using descriptive and inferential statistics as methods. The job performance test consisting of 53 items and 3 dimensions under the theory of resources and capabilities of Barney et al., (2011), Locke's goal setting theory was constructed and used as an evaluation instrument (1938), the theory of the needs of achievement, affiliation and power of Mc Clelland (1961) and the theory of the attributions of Heider (1958), finding a reliability coefficient in Conbach's alpha of 0.707. With this instrument, the performance levels of the collaborators of a clinic were diagnosed, based on this, they designed and applied an endomarketing and equitable remuneration program, which at the end was evaluated the results obtained through the same evaluation instrument, comparing and demonstrating the effectiveness of the endomarketing and equitable remuneration program, noting improvements as the employees have a performance level of 35.7% Very Low and 17.9% (pre-test), decreasing to 7.1% and 17.9% in the results of the post test; As for the average level of 25%, it decreased to 10.7% of the rating. Demonstrating affectivity and improvements from 21.4% to 60.7%.

**Keywords:** endomarketing, equitable remuneration, job performance

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

#### **A Nivel Internacional**

Las organizaciones actuales reflejan preocupación por los sistemas de producción, ingresos económicos, etc., sin embargo, están descuidando un factor muy importante como el talento humano y su aporte en los logros organizacionales. Las empresas tienen la percepción de que el velar por el bienestar del colaborador abarca muchos gastos. En realidad el bienestar del colaborador en situaciones solo requiere de interés y preocupación por su desempeño.

En el mundo, la práctica del endomarketing brinda muchos beneficios a las organizaciones y a los colaboradores de la misma; sin embargo es una actividad que no se lleva a cabo, Fernández (2016) en su artículo en *Entrepreneur* nos da a conocer los 5 errores comunes que impiden que las empresas desarrollen el endomarketing: la falta de integración de los directores o gerentes dentro de la organización, la falta de alineación entre los objetivos y el plan estratégico de negocios, la falta de planificación a largo o corto plazo ya que solo se espera resultados inmediatos, la falta de evaluación y seguimiento prudente de las estrategias establecidas y la saturación de la información a los colaboradores haciendo que la comunicación se distorsione además de reconocer logros del personal. Ante las causas evidentes que originan la mala gestión del talento humano, Picota y Pinzón (2014) en su artículo mencionan que según el análisis del “The Economy Truth” de las 500 mayores empresas en el mundo que valorizan en la bolsa, se encontró que los colaboradores de esas organizaciones que declaraban que se sentían cómodos y bien tratados por sus jefes, crecían y progresaban seis veces más que los colaboradores que declaraban sentirse insatisfechos. Mostrando que es casi imposible que una organización logre éxitos notables con trabajadores desmotivados.

Ante esta necesidad de la aplicación de estrategias de endomarketing, se hace hincapié que no es suficiente la aplicación de endomarketing sino también es importante la fusión y la equidad con las remuneraciones que se le brinda a cada colaborador. La revista *Sin embargo.mx* (2018) en su artículo de “Salarios” da a conocer las remuneraciones mínimas de los países de América Latina mencionando que los cinco países que ofrecen remuneraciones consideradas bajas son: Perú, Colombia, México, Nicaragua y Venezuela; asimismo esta revista menciona que a 4 de cada 10 colaboradores

se les brinda salarios que no cubren con las necesidades básicas de una persona y de su familia.

Es cierto que la buena gestión del recurso humano es favorable para la organización, ya que se utilizan estrategias para atraer, capacitar y retener al personal más idóneo; sin embargo, se debe tener en cuenta que las remuneraciones otorgadas también cuentan y mucho más de lo que se espera; ya que un colaborador preocupado por las necesidades básicas no cubiertas no va producir igual a un colaborador que está satisfecho y agradecido con la organización. La fusión estratégica del endomarketing con el área de recursos humanos logrará en el colaborador compromiso, comodidad, satisfacción, motivación y será un agente de la generación de un buen clima laboral y desempeño óptimo.

Asimismo el desempeño es en lo que más se basan las organizaciones ya que eso les produce rentabilidad, Rodríguez (2015) en sus aportes en la revista *empleo.com* menciona que en unas entrevistas realizadas a directivos de diferentes empresas se encuentran las causas que afectan el desempeño laboral: impuntualidad, posponer tareas, no aprovechar el tiempo, distracciones, reuniones innecesarias, miedo a los nuevos retos, no cumplir acuerdos, clima laboral deficiente, el desorden e involucrar asuntos personales en horarios de oficina.

### **A Nivel Nacional**

Por otro lado la revista Mercer (2018) menciona que en el Perú se está desarrollando la equidad de remuneraciones ya que las empresas están reformulando sus políticas salariales buscando la mejora remunerativa y la igualdad de género en cuanto a funciones y desempeño, sin embargo aún falta que se mejoren estos procesos remunerativos.

El diario *la Republica* (2017) en su artículo: “Endomarketing Hoy: Generando valor en tu cliente interno” nos da a conocer que la finalidad del endomarketing era buscar el compromiso y la felicidad; sin embargo las empresas tienen que dar un paso más adelante y ya no buscar solo el compromiso y felicidad sino también buscar la complicidad, que consiste en establecer sistemas de comunicación integrados, confianza para expresar y para empoderar funciones además de lograr que el colaborador no se sienta un empleado sino un socio estratégico. El endomarketing busca que el cliente interno sea rentable de por vida, que esté identificado con la empresa (la marca), para empezar a originar la difusión y recomendaciones a los clientes externos, estos resultados son favorables y solo

algunas empresas tienen esos sistemas mientras que otras empresas solo buscan un buen desempeño.

El diario la gestión (2017) menciona que en el Perú por cada empresa formal existen dos empresas informales con un aproximado de 68 empresas formales y 140 empresas informales, estas cifras están sujetas a remuneraciones que recibe cada trabajador las empresas informales no brindan remuneraciones considerables mientras que los colaboradores que reciben salarios promedios los brindan las empresas formales, tal como lo menciona el diario la Republica (2018) que 5 de cada 10 trabajadores no tienen derecho laboral y tampoco estabilidad en la empresa, siendo así que de cada 5 personas en planilla 4 tienen contratos de forma temporal sin estabilidad y solo 1 de cada 10 colaboradores tiene relación laboral indefinida, estos problemas radican en las organizaciones ya que no tienen planes de inducción y retención del personal.

Siendo así que Fishman (2017) nos da a conocer que el 50% de colaboradores en el Perú consideran que las evaluaciones de desempeño son injustas, el 28% de jefes y gerentes de recursos humanos percibe que los demás gerentes o encargados de otras áreas solo llenan las evaluaciones por cumplimiento. People IQ, nos da a conocer que el 87% de gerentes piensan que las evaluaciones de desempeño son improductivas y no los aplican. Por otro lado, dentro de la organización en estudio se identificó los problemas mediante la utilización de fichas de observación, entrevistas y encuestas aplicadas a todo el personal de la organización para un análisis de puestos respectivos.

### **A Nivel Local**

Durante la evaluación en una Clínica de Salud Ocupacional se identificó que la organización presenta dificultades al momento de comunicarse entre sí, el trabajo es realizado de manera individual con ausencia de cooperación y compromiso con el equipo, en la realización de las actividades no hay planificación, los problemas que se dan no se solucionan de manera adecuada, lo cual se acumula y genera un clima laboral deficiente, esto se evidenció en las entrevistas realizadas a los colaboradores. En las evaluaciones aplicadas se identificó que los colaboradores realizan funciones que no correspondían a su puesto de trabajo.

En cuanto a las remuneraciones se denota las incomodidades debido a que no se les remunera a tiempo, algunos de los colaboradores expresan que el motivo por el que siguen laborando en la organización es por el compromiso y agradecimiento hacia la empresa,

agregando también que la demanda laboral de la actualidad hace que permanezcan en dicha organización. Asimismo, la organización solo cumple con algunos artículos de lo establecido en la ley N°30709 sobre la prohibición de discriminación en la determinación de remuneraciones; ya que los colaboradores no perciben una remuneración basada en el artículo N°6 de la justificación de diferencias salariales en cada puesto de trabajo. Además la organización tiene la libertad de establecer esquemas de remuneración variable vigilando la no violación de los artículos anteriores de la Ley N° 30709 y de establecer bandas salariales para los fines que crea convenientes, según lo indicado en el artículo N° 8 y artículo N°9 de la ley N° 30709.

El endomarketing cuenta con aportes *nacionales* que permiten alinear esta investigación, Jery y Dextre (2016) en su estudio enfocado en mejorar el clima laboral en un 70% en dicha organización utilizó como estrategia la aplicación del Endomarketing, tomando en cuenta a todos los colaboradores de una organización, con un diseño de investigación cualitativa, factible y exploratoria bibliográfica, concluyendo que la organización presenta un nivel bajo de clima laboral y baja motivación, esto repercute en su desempeño siendo elaborado así el plan de endomarketing. Asimismo, Paz (2017) en su investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre endomarketing, compromiso y satisfacción laboral, tomó en cuenta a 125 colaboradores, un tipo de estudio descriptivo y un diseño correlacional no experimental se concluyó que mientras se desarrolle buenas estrategias de endomarketing se obtendrá mayor compromiso y satisfacción de los colaboradores.

Arrellano y Ballon (2016) en su trabajo se enfocaron en conocer las implicancias del endomarketing en el diseño de un programa de beneficios e incentivos para fidelizar al cliente interno, tomando como referencia a todos los colaboradores de la organización, con un tipo de estudio no experimental correlacional, concluyendo que en dicha organización no se aplican técnicas referentes a endomarketing ya que su ausencia tuvo un impacto negativo en el diseño de programas de incentivos y beneficios sobretodo en la retención del talento humano y su satisfacción laboral. García y Ponce (2017) en su investigación se enfocaron en demostrar que el endomarketing al aplicarse mejora el desempeño de los colaboradores de dicha organización, tomando como muestra a 70 trabajadores, concluyendo que en inicios se evaluó el desempeño mostrándose desfavorable; basándose en ello se aplicó un plan de endomarketing y se identificó la mejora de la motivación y desempeño en la organización de manera eficiente.

## **1.2.Trabajos Previos**

### **A Nivel Internacional**

En los estudios internacionales acerca del endomarketing; Ladino (2013) presenta su tesis con la finalidad de diseñar un modelo de Endomarketing bajo el concepto de modelo cibernético del sistema viable Stafford Beer. Teniendo una muestra de 83 colaboradores y utilizando el muestreo no probabilístico por conveniencia para la evaluación de once cargos de alta y media jerarquía, y el muestreo probabilístico estratificado para los colaboradores de la jerarquía de operación. Concluyendo que el plan de endomarketing mejora canales de comunicación asertiva entre áreas organizacionales. Además Sevilla (2013) presenta su estudio con el objetivo de diseñar un plan de endomarketing para lograr competitividad laboral; dirigida a todos los colaboradores de una organización, llegando a la conclusión que en el desarrollo del diagnóstico se encontró baja motivación, sistemas de comunicación distorsionados y no se les ha asignado valor suficiente al talento humano; en función a ello se elaboró un plan de endomarketing con estrategias innovadoras que permitan solucionar las dificultades encontradas.

De esa manera Punina (2015) en su tesis tuvo la finalidad de determinar la incidencia del endomarketing en la satisfacción del cliente de una empresa, tomando una muestra 86 de los colaboradores. Teniendo un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo tipo descriptivo- correlacional. Llegando a la conclusión de que existe una gran incidencia del endomarketing en la satisfacción del cliente interno y externo ya que los factores de atracción y retención son fundamentales en esta organización. Asimismo Moreno(2017) nos da a conocer su tesis con el propósito de definir una herramienta base para el diseño de un plan de endomarketing asertivos y eficientes para una organización, teniendo como población de estudio las empresas en el contexto Latinoamericano; con un tipo de investigación exploratoria llegando a concluir que cada organización debe contar con un área de Recursos Humanos ya que es la encargada de la gestión del talento humano para establecer estrategias y la alineación con los objetivos establecidos.

### **A nivel Nacional**

Estudios nacionales realizados acerca de las remuneraciones, se tiene a Carnaqué (2014) en su tesis orientada a determinar la relación que existe entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los colaboradores de dicha organización.

Teniendo como población a 52 colaboradores con un tipo de estudio descriptivo-correlacional llegando a concluir la correlación existente pues las remuneraciones justas son un factor importante para mejorar el desempeño. Siendo así que Tenorio (2014) en su tesis se enfocó en describir las diferencias salariales en los colaboradores de sector público y privado. Llegando a la conclusión que cada colaborador percibe remuneraciones de acuerdo a su especialidad o rubro, a su nivel de educación, experiencia laboral, estado civil, sexo, universidad o instituto, entre otras características que los sectores reconocen. Se denota que el sector privado es el que brinda mayor remuneración en algunas características consideradas importantes para una buena remuneración.

De esa manera Medina (2016) en su estudio se enfocó en el cumplir el objetivo de identificar la relación que existe entre la gestión de remuneración con la satisfacción laboral de los servidores públicos, tomando como muestra a 132 colaboradores, llegando a la conclusión que existe relación entre ambas variables siendo así que se dio a conocer que las remuneraciones influyen en la satisfacción. Por otro lado Hinojosa (2014) en su investigación se enfocó en conocer el impacto económico de la remuneración mínima en los trabajadores de las MYPES, Centrados en una población de trabajadores de las pequeñas y microempresas evaluando a 384 colaboradores, concluyendo que aún existen falencias en la remuneración mínima vital ya que solo cubren lo básico.

Además García, Zuniga y Ricardo (2013) en su tesis tuvieron como enfoque conocer la posición actual que tienen los puestos de trabajo, en cuando a sus capacitaciones, valoraciones, salarios y métodos para establecer una valuación por puestos que generen remuneraciones equitativas, atractivas y justas para cada uno pertenecientes a las organizaciones evaluadas. Tomando como muestra a 41 instituciones que lo constituyen los colaboradores de cada organización. Llegando a la conclusión que se logró brindar salarios a los colaboradores que permiten estar satisfechos y pagados justamente.

Por otro lado, Yañes (2009) en su estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre sistemas de remuneraciones y productividad, evaluando a una muestra de 70 colaboradores de dicha organización, llegando a concluir que la productividad de los colaboradores de la empresa no se relaciona directamente con los sistemas de remuneración ya que se requiere también de la actitud y satisfacción que se involucran con el trabajo que se realiza. Asimismo Arana (2013) en su estudio se enfocó en proponer

un sistema de pagos por remuneraciones variables para incrementar los niveles de productividad de la organización, concluyendo que este objetivo sirvió de mucho para lograr índices de motivación, satisfacción y productividad en el personal.

Como se observa en estudios nacionales acerca del desempeño laboral tenemos a Benites (2012) con su estudio orientado a determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de dicha empresa, teniendo como muestra de estudio a 55 colaboradores. Utilizando instrumentos de evaluación como fichas, documentos de la empresa, guías de entrevista, cuestionarios, guías de observación y motores de búsqueda, llegando a concluir que si existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

Además Soria (2014) en su investigación cuyo principal objetivo es determinar la relación de los factores del trabajo con el desempeño laboral, tomando como muestra a 22 licenciados de Enfermería, utilizó como técnica de recolección de información una ficha de evaluación de desempeño. Llegando a la conclusión que la disposición al trabajo, las remuneraciones, bonificaciones, el horario de trabajo y la predisposición al cumplimiento de las metas influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. Del mismo modo De la Cruz y Ruiz (2015) realizaron su tesis enfocada en determinar la relación existente entre Clima y Desempeño Laboral, teniendo como muestra a 32 colaboradores, llegando a la conclusión de que si existe relación entre ambas variables de estudio ya que el clima laboral influye de manera directa en el desempeño de los colaboradores.

Por otro lado, Baquerizo (2015) en su estudio se encaminó a determinar de qué manera se aplica la evaluación de desempeño de 360° en los colaboradores, evaluando a una muestra de 132 trabajadores con un tipo de investigación cuantitativa y un diseño no experimental transversal, concluyendo que la evaluación de desempeño se aplica en base a calidad del trabajo, relaciones interpersonales, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y de análisis.

Basándose en fuentes internacionales, se cuenta con Sum (2015) que en su tesis tuvo el propósito de establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa, siendo evaluados 34 colaboradores mediante un instrumento de cuestionario con escala de Likert. Llegando a la conclusión que la motivación y otros factores importantes influyen en el desempeño de los colaboradores.

Asimismo, Iturralde (2010) en su estudio tuvo como objetivo de proponer un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los colaboradores de dicha organización, evaluando a una muestra de 78 trabajadores con un muestreo probabilístico; basándose en un tipo de investigación descriptiva y correlacional, utilizando la encuesta como instrumento de evaluación. Concluyendo con la propuesta de desempeño que se elaboró en base a las dificultades que se obtuvo de la evaluación.

Como nos menciona Ayala (2013) en su investigación se orientó a aplicar la evaluación de desempeño en un grupo de colaboradores de la Gerencia de Exploración y Producción, utilizando la técnica de encuesta y entrevista por competencias. Concluyendo que la evaluación de desempeño se debe dar importancia al desempeño del colaborador, y no considerar competencias duras ya que esas son para procesos de selección, al aplicar la evaluación de desempeño se obtienen diferentes aportes y se evitan los sesgos al momento de evaluar además de identificar fácilmente las competencias por mejorar. Complementando Keijzers (2010) en su estudio se enfocó en el objetivo de proporcionar información sobre cómo los empleados pueden ser intrínsecamente y / o extrínsecamente motivados para obtener un buen desempeño en las organizaciones, evaluándolos a manera de desempeño y rendimiento de este. Llegando a la conclusión de que los individuos se sienten motivados intrínsecamente en el momento en que buscan disfrutar de las actividades, además de buscar satisfacer su curiosidad, el interés, reto o autoexpresión personal en el trabajo. Y están motivados de forma extrínseca cuando se implican en el trabajo con la intención de lograr algún objetivo que es, aparte de la propia actividad.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Endomarketing.**

En cuanto a *Modelo de marketing interno* de Berry (1992). Este modelo considera al empleado un cliente, el cual busca desarrollarse hasta convertirse en una ventaja competitiva, asimismo el empleado al ser considerado como un cliente va a involucrarse y participar en la elaboración de la calidad de tareas y esto otorgara beneficios para la empresa, el colaborador y el cliente externo. La aplicación interna de las técnicas del endomarketing logra tener colaboradores satisfechos, además de atraer y retener colaboradores orientados al cliente; cuando el colaborador está satisfecho sus actitudes se orientan al servicio, busca brindar la calidad de servicio, llega a satisfacer al cliente y

logra la ventaja competitiva; el modelo de marketing interno de Gronroos (1990) este modelo se enfoca en factores que van a lograr tener colaboradores que originen aumento de rentabilidad y aumento de ventas. Por ello deben pasar por un proceso de atracción considerándolo desde su reclutamiento y procesos de desarrollo. En el Modelo de marketing interno de Fuentes (2009). Este modelo menciona que el endomarketing es un tema interdisciplinario involucrando a todas las unidades o áreas de la organización para la atracción y retención del talento humano, fusionando así el marketing con los recursos humanos.

### **1.3.2. Teorías remunerativas**

De esta manera Pujol y Osorio (2003) mencionan que la teoría de la equidad sugiere que la remuneración es motivadora cuando el colaborador percibe la existencia entre lo que aporta a la empresa y su salario recibido (input/ output) al compararse con personas dentro de la organización (equidad interna) o con personas externas a la empresa (equidad externa). Asimismo la teoría de la equidad aplicada a las remuneraciones. Adams (1963) (citado por Ceinsa, 2003) dan a conocer que al no ocurrir esta equidad surge tensión negativa y el colaborador utiliza estrategias como: Si el colaborador percibe que lo que aporta no es remunerado de manera justa esto da lugar a reacciones desfavorables de insatisfacción y falta de motivación. Si el colaborador es favorecido y siente que es remunerado por encima de lo justo empieza a tener miedo a perder su trabajo, sobreestima su trabajo, subestima el trabajo de los demás, sobreestima el salario de los demás o incrementa su rendimiento. Pujol y Osorio (2003) dan a conocer que las percepciones de los colaboradores acerca de las remuneraciones recibidas no originan cambios reales de comportamiento sino distorsiones simples de la percepción, por lo tanto, lo que importa es la percepción que el colaborador tiene de la realidad no la realidad objetiva en sí misma.

En la teoría de las expectativas aplicada a las remuneraciones propuesta por Vroom (1964) (citado por (Pujol y Osorio, 2003)) aportando que las remuneraciones tendrán un efecto motivacional por instrumentalidad. (Hasta qué punto el colaborador cree y percibe que la organización le brindara las recompensas prometidas), las Expectativas. La confianza del colaborador tiene acerca de la relación que existe entre su esfuerzo y su desempeño. Y la Valencia que es la importancia y el valor que un colaborador le brinda a las recompensas que adquiere de su trabajo.

Es importante que cada colaborador conozca acerca de los beneficios o incentivos que brinda la empresa para fomentar un mejor desempeño tal como lo indica Ceinsa (2003).

### **1.3.3. Teorías de desempeño laboral**

En la fijación de objetivos para el desempeño propuesta por Locke (1938) (citado por Blank, 1990) dando a conocer que las personas dentro de una organización se comportan en función a cuatro factores: objetivos personales, objetivos establecidos por la organización y objetivos comparados con necesidades, y necesidad de desarrollo de competencias. En La teoría de las necesidades de logro, afiliación y poder, es una teoría propuesta por Mc Clelland (1961) (citado por Chiavenato, 1981): mencionando que existen cuatro patrones de motivación que interfieren en las actitudes de un individuo en su ciclo de vida, los patrones son resultados de experiencias vividas. Dichos patrones son: necesidad de logro, necesidad de afiliación, necesidad de poder, y necesidad de desarrollo de competencias.

Asimismo, en la teoría de las atribuciones fue creada por Heider (1958) (citado por Cobo, 2003) con la finalidad de explicar las causas del comportamiento de los individuos en función a factores de conductas (las características de cada individuo, también actitudes y reacciones que refieren ser evaluadas en el desempeño), factores circunstanciales ambientales, Ámbito y circunstancias del entorno y ambiente que influyen en el desempeño del individuo.

En la teoría de los recursos y las capacidades propuesta por Barney et al., (2011), esta teoría se basa en mejorar teorías en base a la gestión estratégica para evaluar y analizar los recursos individuales de la organización en búsqueda de una ventaja competitiva para ello se debe de tomar en cuenta como los recursos trabajan conjuntamente para crear capacidades. Cuervo (1993) menciona que los recursos se clasifican en tecnológicos, financieros, físicos, humanos y reputación. Asimismo, Grant (1991) menciona que los recursos son los que originan las capacidades de una organización además son los principales agentes que intervienen en la ventaja competitiva. López (1996) da a conocer que existen dos criterios que permiten diferenciar las capacidades de los recursos: el primero reside en que las capacidades no son fungibles comparándole con el desgaste de cada uno de los recursos.

En un marco conceptual con respecto al endomarketing tal como lo indica Ladino (2013) da a conocer que el endomarketing proviene del prefijo griego ENDO que son los movimientos para adentro o acciones interiores, al observar estas y otras falencias más, Harvey Ball Advertising que trabajaba en publicidad decide inventar el endomarketing en 1959, con unas caritas sonrientes que provocaban gratos momentos en los colaboradores denominándolo “Campana de la Amistad” naciendo así el endomarketing. (Wikimedia, 2018).

Al *conceptualizar el endomarketing*, Kotler y Keller (2006) mencionan que el endomarketing es una labor básica para atraer, capacitar y motivar al personal eficaz para que sus acciones reflejen una buena atención al cliente, Así mismo Levionnois (1987) (citado por Jery y Dextre, 2016) define al marketing interno como un conjunto de métodos y técnicas que al llevarse a cabo por la empresa en un orden determinado, se lograra elevar el nivel de eficiencia y eficacia incluyendo con a clientes y colaboradores interesados en seguir con la empresa teniendo como finalidad atraer y retener al personal más idóneo, logrando con ello su compromiso y satisfacción, tal como lo complementa Barranco (2000) y Prieto y Rodríguez (2012), asimismo Jery y Dextre (2016) mencionan que el endomarketing está basado en intervenir y mejorar problemas ocasionado por las deficiencias de comunicación, ya que según estudios realizados los problemas de comunicación y planificación son los que impiden que la empresa alcance una ventaja competitiva. Amenero (2017) nos da a conocer que el endomarketing actúa como herramienta y técnicas de gestión para las organizaciones ya que la satisfacción del cliente se da gracias al recurso humano organizacional añadiendo a la Técnica AIDA (Del Prado, 1998).

Del mismo modo Moreno (2017) menciona que el endomarketing tiene como objetivo: promover un mercado interno de valores dirigido exclusivamente a los colaboradores de la organización; hacer que sus colaboradores sean sus clientes internos además de buscar la satisfacción de necesidades de cada uno y generando bienestar con cada uno, para ello sigue una fórmula: el colaborador es el cliente, comparte valores organizacionales y está motivado se logró tener una visión compartida. Dentro de las dimensiones del endomarketing o también llamados elementos, Regalado, et al. (2011) propone los siguientes elementos: desarrollo, contestación o retención de colaboradores y comunicación interna

En *remuneraciones equitativas*, Varela (2006) da a conocer que los individuos brindan sus servicios en la búsqueda del cumplimiento de las expectativas y adaptándose a los objetivos organizacionales. Del mismo modo Chiavenato (2011) menciona que la remuneración es la recompensa que se le otorga al individuo a cambio de un servicio brindado, dicho salario se da de forma directa o indirecta, Mondy (2010) las remuneraciones son las retribuciones que se le brinda a los colaboradores a cambio de servicios otorgados, los propósitos de dicha remuneración es motivar, atraer y retener a los colaboradores. Asimismo, Sikula (1989) nos da a conocer que la gestión de salarios se desarrolla mediante la elaboración de una escala remunerativa que sea equitativa y siendo lo suficiente justa para retener y motivar al personal evitando crear problemas en la organización. Del mismo modo Sarmiento, Gonzales, Sánchez, Manrique y Silva (2009) definen a la remuneración como una compensación económica otorgada a un colaborador por los servicios brindados. Además, nos dan a conocer que los objetivos de las remuneraciones son: Generar remuneraciones equitativas, atraer al personal idóneo, retener talentos, mantener la igualdad, cumplir legalmente, recompensar y alentar el desempeño, aumentar la productividad y motivar al personal, teniendo en cuenta también a los tipos de recompensas basadas en remuneraciones monetarias y no monetarias. (Decenzo y Robbins, 2001). Las recompensas tienen factores como la valoración del puesto, la economía de la empresa y la productividad. Además, se debe tener en cuenta los tipos de recompensas extrínsecas e intrínsecas, basadas en membresía, financieras y no financieras además de ser basadas en el desempeño.

Además, Decenzo y Robbins (2001) dan a conocer los métodos de evaluación para el establecimiento de remuneraciones; métodos de ordenación, los puestos son ordenados por grado de importancia, métodos de los puntos. Se califican a los puestos por factores, evaluando la equidad interna y externa que existen entre los puntos y los salarios, métodos de clasificación. Los puestos se clasifican por grados y se comparan su descripción de puesto con definiciones de grado, método de comparación de factores. Los puestos son graduados por puntuaciones de referencia del mercado y son comparados con puestos similares tomando en cuenta los factores.

En la *evaluación de desempeño* Robbins, Stephen y Coulter (2013) dan a conocer que es un proceso que sirve para identificar el éxito o el fracaso de la organización en cuanto a sus procesos y colaboradores en el logro de objetivos y actividades propuestas. Asimismo, Benites (2012) precisa que el desempeño es la acción realizada o desarrollada

por los colaboradores respondiendo a lo que se le otorgó como función y responsabilidad siendo medido en base a su ejecución y resultados. Por otro lado Soria (2016) aporta que el desempeño laboral es el rendimiento y las actitudes que da a conocer el colaborador al realizar sus funciones principales, además de demostrar sus fortalezas.

Del mismo modo Corral (2007) da a conocer tres tipos de evaluación de desempeño: Evaluación de resultados. Basándose en la evaluación de objetivos para identificar los logros obtenidos. Evaluación por factores de comportamiento. Observando y evaluando conductas y actitudes comportamentales y las evaluaciones mixtas. Según Rodríguez (2017) también da a conocer la existencia de tres tipos de evaluación: de características; de conductas. Esta evaluación determina que comportamientos debe tener cada puesto, de acuerdo al cargo desempeñado y sus funciones realizadas y de resultados, esta evaluación se basa en evaluar los objetivos para compararlos con los resultados obtenidos. Basándose en Corral (2007) y Rodríguez (2017) se elabora la evaluación de desempeño por competencias, por objetivos y por comportamientos. Al momento de identificar y definir las competencias de los puestos se realizó un análisis de puestos, actualización de un manual de organización y funciones e identificación de las competencias y el grado que se requiere para cada puesto.

En sus *definiciones de dimensiones e indicadores* y en cuanto a las teorías, se define a liderazgo como la capacidad de orientar, dirigir e influir en las actividades de los demás para el logro de los objetivos establecidos (Palacio, 2005). Comunicación, transmite mensajes de manera efectiva generando entendimiento, estableciendo buenas relaciones en la organización.

Empoderamiento, capacidad para delegar funciones y toma de decisiones buscando que los colaboradores logren desarrollarse de manera óptima. Estilos de liderazgo (autoritario, democrático y situacional) y que pueden generar beneficios o problemas en la organización. Innovación, la capacidad para generar nuevas ideas acerca de una actividad. Compromiso, la identificación con la empresa, la responsabilidad por cumplir con los objetivos organizacionales. Compromiso con la organización. Conoce aspectos importantes de la empresa y se siente identificado con los objetivos y estrategias. El Compromiso con las actividades en función de objetivos plasmados sin necesidad de supervisión. Toma de decisiones, es la elección de alternativas teniendo en cuenta las consecuencias. Se toma decisiones estratégicas (basadas en un análisis) y tácticas

(eligiendo las acciones evaluadas), orientación a resultados dirigiendo actividades en metas y objetivos.

Eficacia, enfocado en la obtención de resultados óptima mediante la utilización mínima de recursos. Eficiencia que es la capacidad para lograr lo propuesto utilizando los recursos específicos y el momento establecido. Además selecciona métodos específicos sin desperdiciar recursos. El Trabajo en equipo (enfoque unificado), cooperación (soporte y ayuda), coordinación (integración y alineación de acciones) e iniciativa, es la capacidad de facilitar el desarrollo de alguna actividad, busca crear, proponer e inventar situaciones o procesos nuevos que faciliten todo.

Asimismo, Castaño (2013) nos da a conocer que para que una evaluación de desempeño sea efectiva se debe utilizar las siguientes técnicas de evaluación: escalas graficas (dimensiones, sub indicadores), elección forzada (frases por marcar), investigación de campo (evaluar el desempeño de cada colaborador), incidentes críticos (actitudes, comportamientos por resultados bajos y altos), revisión de conductas y el método de clasificación (dar importancia por desempeño evaluado).

El desempeño se evalúa en 360 ° para puestos operativos lo evalúan el jefe inmediato, par, compañeros de trabajo, autoevaluación y/o puestos relacionados directamente con sus funciones. Incluyendo a los clientes. Y para los puestos funcionales los evalúa Gerente general, subordinados, compañeros de trabajo, autoevaluación y/o puestos relacionados directamente con sus funciones. Incluyendo a los clientes.

#### **1.4. Formulación del problema**

Al identificar y evaluar la realidad se formula la pregunta de investigación ¿De qué manera el Programa de Endomarketing y Remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una Clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo?

#### **1.5. Justificación del estudio**

Este estudio de investigación científica está elaborado para poder otorgar un patrón de mejora del desempeño laboral de una organización mediante la aplicación de programas y técnicas de la estrategia de endomarketing y el establecimiento de un sistema salarial basado en métodos modernos para lograr un desempeño óptimo.

El endomarketing tiene la finalidad de mejorar los procesos de contratación, capacitación y motivación de cada uno de los colaboradores para luego atender a los clientes externos. Y además promover un marketing social dando a conocer al mercado el cumplimiento de estándares y reglamentos de acuerdo a ley, sumándole un comportamiento ambiental efectivo, energía y bienestar social. (Flores y Ballón, 2016). Pero todo lo que se propone el endomarketing tiene que estar alineado con las remuneraciones. Además de permitir que la empresa otorgue a sus colaboradores una línea de carrera y remuneraciones equitativas de acuerdo a lo que el colaborador aporta a la organización. Este trabajo de investigación está elaborado para resolver problemas encontrados y sirve como fuente de apoyo para otros estudios que se realicen posteriormente.

### **1.6.Hipótesis**

Para ello se formulan las hipótesis con posibilidad de ser aceptadas o rechazadas; en cuanto a la hipótesis nula ( $H_0$ ) indica que la aplicación del Programa de endomarketing y remuneraciones equitativas no mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una Clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo. Contando también con la hipótesis alterna que nos brinda un enfoque positivo ( $H_1$ ) dando a conocer que la aplicación del Programa de endomarketing y remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una Clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.

### **1.7.Objetivos**

Para lo cual se plantean los siguientes *objetivos* para la siguiente investigación; el objetivo general es demostrar la efectividad de la aplicación del Programa de Endomarketing y Remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una Clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo, para lograr ello se planteó los siguientes objetivos específicos: diagnosticar a través de un pre test el nivel de desempeño laboral de los colaboradores para luego diseñar un programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Además de aplicar dicho programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Para evaluar a través de un post test el nivel de mejora del desempeño laboral obtenido de la implementación del programa de endomarketing y remuneraciones equitativas, llegando a comparar si el programa de

endomarketing y remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Diseño de Investigación**

#### **Tipo de investigación**

**Aplicativa.** Esta investigación consiste en la búsqueda de utilización o aplicación de los conocimientos adquiridos, recibiendo otros conocimientos luego de experimentar e implementar la práctica apoyada en la investigación, teniendo como resultado el cumplimiento de los procesos y características de una investigación organizada, rigurosa y sistemática para conocer la realidad. (Murillo, 2008).

#### **Diseño de investigación.**

El diseño de investigación es una estrategia que permite responder a la pregunta de investigación, además de señalar los procesos a seguir para lograr los objetivos establecidos, contestar interrogante de investigación y evaluar la hipótesis desde el contexto en el que se encuentra. (Hernández ,2010)

$$\boxed{\text{G.E: } O_1 \text{ X } O_2}$$

Dónde:

G.E: Grupo Experimental

O<sub>1</sub>: Pre test aplicado al GE

X: Programa de endomarketing y remuneraciones equitativas.

O<sub>2</sub>: Post test aplicado al GE

### **2.2. Variables, Operacionalización**

Variable dependiente: Desempeño laboral

Variables independientes: Programa de endomarketing y Remuneraciones equitativas

**Tabla 1**  
Operacionalización de programa de endomarketing

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores
<b>Programa de Endomarketing</b>	El endomarketing es la estrategia y las acciones que una organización realiza para atraer, desarrollar, motivar, capacitar y retener al personal; la aplicación adecuada de esta estrategia aumenta el desempeño de los colaboradores y la productividad de la organización.	Su aplicación se da por medio de un Programa de mejora; para ello también se evalúo en base a fichas de observación y análisis de estrategias internas organizacionales.	Estrategia	Técnica de AIDA	Atención
					Interés
					Deseo
					Acción
			Recursos Humanos	Desarrollo	Desarrollo de habilidades
					Orientación al colaborador
					Capacitaciones
				Contratación de colaboradores	Reclutamiento
					Selección
					Retención
				Adecuación al trabajo	Incorporación y adaptabilidad de trabajo.
					Empowerment
					Reconocimiento formal e informal
Relaciones internas	Comunicación interna	Objetivos personales			
		Logros			

	Peñaloza, Prieto y Rodríguez (2012)				Difusión de información empresarial
				Comunicación externa	Participación de la empresa en el mercado
					Nuevos productos
					Actuación empresarial
				Motivación	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables de remuneraciones equitativas*

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub indicadores</b>	
<b>Programa de Remuneraciones Equitativas</b>	Las remuneraciones son las retribuciones que se le brinda a los colaboradores a cambio de servicios otorgados, los propósitos de dicha remuneración es motivar, atraer y retener a los colaboradores. Mondy (2010)	Su aplicación se da por medio de un Programa de mejora; para ello también se evaluó en base a fichas de observación y análisis de estrategias internas organizacionales.	Equidad Remunerativa	Equidad Interna	Remuneración individual	
					Remuneración grupal	
				Equidad Externa	Remuneración empresarial	
					Remuneración en el mercado	
			Expectativas	Factores de las expectativas remunerativas	Instrumentalidad	
					Expectativa	
					Valencia	
					Procesos de las expectativas remunerativas	Fuerza motivacional
						Esfuerzo
						Resultados
			Recompensas			
			Métodos de evaluación por puestos	Método de clasificación.		
Método de ordenación						
Método de los puntos						
Método de comparación de factores						

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3***Operacionalización de variables de desempeño laboral para cargos funcionales*

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	Ítems
<b>Desempeño laboral</b>	El desempeño es la acción realizada o desarrollada por los colaboradores respondiendo a lo que se le otorgó como función y responsabilidad siendo medido y evaluado en base a su ejecución, resultados, competencias y comportamiento. Benites (2012)	El desempeño se mide en una escala del 1 al 5; donde uno es bajo y 5 es alto. Además también se evalúa con respuestas en SI y NO, donde NO es equivalente a 0 con un nivel bajo y SI es equivalente a 1 con un nivel alto.	Competencias	Liderazgo	Comunicación	L1, 2
					Empoderamiento	3
					Estilo de Liderazgo	4
				Innovación		5
				Compromiso	Compromiso con la Organización	C6, 7
					Compromiso con las Actividades	8
				Toma de decisiones	Estratégicas	T9, 10
					Tácticas	11
				Orientación a resultados	Eficacia	O12, 13
					Eficiencia	14
			Logro de objetivos	Financiero	19, 20,	
			Producción	Planificación	P: 21, 22, 23, 28 PL: 24, 26, 25, 27	
				Calidad del trabajo	38, 39, 31	

				Recursos Humanos	Objetivos personales	40, 41, 42, 43, 44, 45, 46
					Objetivos establecidos por la organización.	47, 32.
					Objetivos comparados con necesidades	33
			Mixtas	Necesidades	Logro	48, 49
					Afiliación	29, 50,
					Poder	51, 52
					Desarrollo de la Competencia	30, 34, 53
				Conductas		35.
				Circunstancias ambientales	Entorno laboral	36
			Situación		37	

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4***Operacionalización de variables de desempeño laboral para cargos operativos*

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Desempeño laboral</b>	El desempeño es la acción realizada o desarrollada por los colaboradores respondiendo a lo que se le otorgó como función y responsabilidad siendo medido y evaluado en base a su ejecución,	El desempeño se mide en una escala del 1 al 5; donde uno es bajo y 5 es alto. Además también se evalúa con respuestas en SI y NO, donde NO es equivalente a 0 con un nivel bajo y SI es equivalente a 1 con un nivel alto.	Competencias	Liderazgo	Comunicación	L1, 2
					Empoderamiento	3
					Estilo	4
				Innovación		5
				Compromiso	Compromiso con la Organización	C6, 7
					Compromiso con las Actividades	8
				Trabajo en equipo	Cooperación	T.E. 15, 16
					Coordinación	17
				Iniciativa		18
			Logro de Objetivos	Financiero	19, 20,	
				Producción	Planificación	Prod.: 21, 22, 23, 28 PL: 24, 26, 25, 27
					Calidad del trabajo	38, 39, 31

	resultados, competencias y comportamiento . Benites (2012)			Recursos Humanos	Objetivos personales	40, 41, 42, 43, 44, 45, 46		
					Objetivos establecidos por la organización.	47, 32.		
					Objetivos comparados con necesidades	33		
			Mixtas			Necesidades	Logro	48, 49
							Afiliación	29, 50,
							Poder	51, 52
							Desarrollo de la Competencia	30, 34, 53
						Conductas	35.	
						Circunstancias ambientales	Entorno laboral	36
							Situación	37

Fuente: elaboración propia

## **2.3.Población y Muestra**

### **Población**

La población es un conjunto de elementos que presentan una condición o característica común que es un objeto de estudio. (Carrillo, 2015). Es por ello que la población de estudio son 50 colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.

### **Muestra**

Para Bernal (2010) a la muestra lo define como un subconjunto extraído de la población, de la cual se recopila información para el desarrollo de una investigación y de la cual se dará la medición, observación y evaluación situacional de las variables en estudio.

Siendo así que se tomó como muestra de estudio a 28 colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional.

### **Muestreo**

Para este estudio se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia basándose en una investigación que se centra en la utilización de unidades de análisis que se tiene a la mano. (Robledo, 2004)

### **Criterios de selección**

Criterios de inclusión. Colaboradores con estabilidad laboral

Criterios de exclusión. Colaboradores sin estabilidad laboral o de locación, además de los practicantes.

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

### **Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos utilizados son:

Encuesta. Por medio de preguntas formuladas y estructuradas se recopila información para conocer a las variables en estudio.

Fichas de observación. Al evaluar las variables en estudio se anota en fichas de observación las características observadas además de las situaciones y momentos que se presenta el fenómeno en estudio.

Entrevista. Por medio de estructura de preguntas que abarcan la entrevista se establece un dialogo con personas que conocen a la organización para conocer el desarrollo de la variable en estudio dentro de la organización.

Análisis de puestos. A través de un formato de análisis y descriptivo de cada uno de los puestos de la organización se recopiló las funciones realizadas por cada puesto de manera diaria, semanal, mensual y esporádicamente, además de evaluar las competencias requeridas para cada uno de los puestos, realizando así un manual de organización y funciones.

Análisis de objetivos. Se recopiló información acerca de los objetivos de la empresa, de cada uno de los cargos funcionales y operativos.

Análisis de la organización. Se analizó la organización en cuanto a su visión, valores, competencias y la forma en como viene incurriendo en el desarrollo de las variables en estudio.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Test psicométrico de evaluación de desempeño que consiste en 53 ítems divididos que en el primer apartado se evalúan por niveles: Muy Bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy Alto. En el segundo apartado de evaluación la calificación es del 1 al 5 y en el tercer apartado con SI y NO. Su método de calificación es mediante el manual de evaluación en cuanto a los primeros ítems se evalúa las respuestas por grados y en base a información de la empresa respecto a los objetivos, comportamientos y conductas.

Mediante el instrumento de encuestas, observación y entrevistas.

### **Validez y confiabilidad**

Validez. Para validar el instrumento de evaluación se utilizó la validez de contenido que consiste en la validez de juicio de expertos lo cual se observa en el anexo 4 y la validez de constructo que sustenta la prueba psicométrica en base a modelos teóricos empíricos y muestras de la realidad organizacional, de acuerdo a la validez concurrente que tiene un nivel de significancia de 0,5 indicando así la validez del test psicométrico.

## **Confiabilidad.**

Para identificar la confiabilidad del instrumento de medición se evaluó a 106 personas aplicando un Alfa de Cronbach llegando a 0,707 ubicándose en un estándar de confiabilidad alta; evaluando tres dimensiones principales; en cuando a las competencias, se identificó un alfa de Cronbach de 0,722; en logro de objetivos 0,705 y en evaluaciones mixtas 0,803.

## **Procedimiento**

El procedimiento de esta investigación, al ser aplicada se toma en cuenta el levantamiento de información para identificar la realidad problemática, con ello realizar una comparación con la realidad problemática local, nacional e internacional. Se evalúa el marco teórico y se realiza el marco conceptual.

La investigación se realiza mediante un constructo metodológico; con la construcción de un test psicométrico para la evaluación del desempeño, dicho instrumento se aplicó antes y después del desarrollo del programa de endomarketing y remuneraciones equitativas. Se comparan los resultados obtenidos con los encontrados para su análisis, discusión, conclusiones y recomendaciones de dicha investigación.

### **2.5. Métodos de análisis de datos**

Estadística descriptiva lo cual permitió representar matemáticamente, mediante gráficos los datos obtenidos, descritos y organizados obtenidos de la aplicación del pre y post test basándose en los aportes de Cervantes (2016)

Estadística inferencial, permitió comprender mediante procedimientos y métodos propiedades de una población y la variación de sus respuestas, aporta utilizando de a Wilcoxon como fuente de prueba de hipótesis.

### **2.6.Aspectos éticos**

**Código de ética de confidencialidad.** La información recibida por la organización que no se pueda difundir, se guardara confidencialidad respecto a lo encomendado.

**Plagio de información.** La información realizada en esta investigación está citado correctamente por los autores.

**Respeto al anonimato.** Se respetará la recolección del llenado del test psicométrico de forma anónima en el caso de algunos procedimientos o entrevistas anónimas.

### III. RESULTADOS

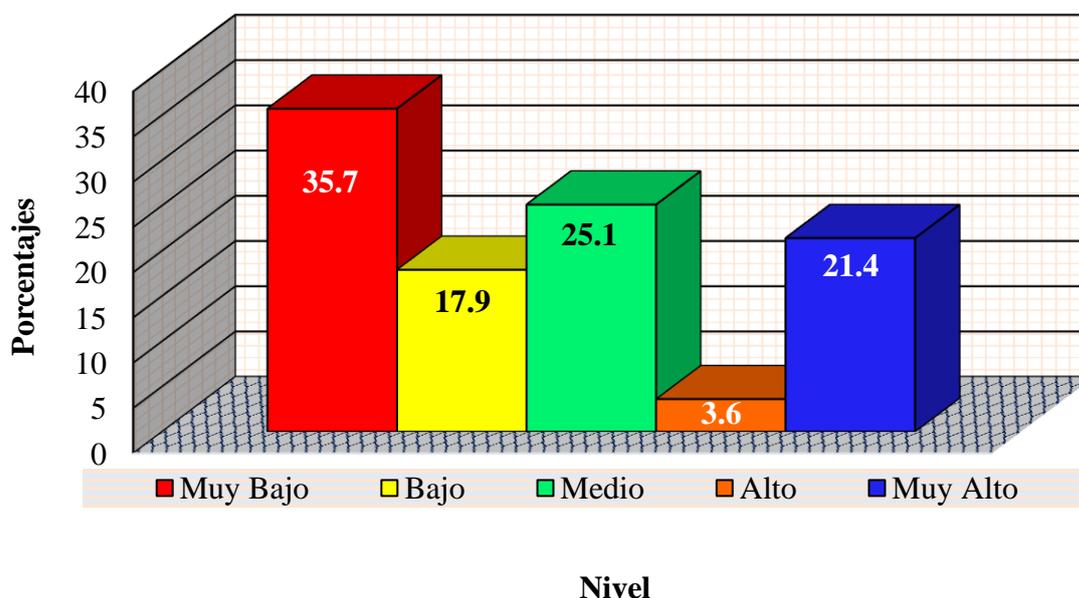
#### 3.1. Objetivo específico 1. Diagnosticar a través de un pre test el nivel de desempeño de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo, resultados dados a conocer a continuación.

**Tabla 5**

*Nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el pre test*

	Nivel					
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Pre test	f	10	5	7	4	2
	%	35,7	17,9	25,1	3,6	21,4

Fuente: elaboración propia



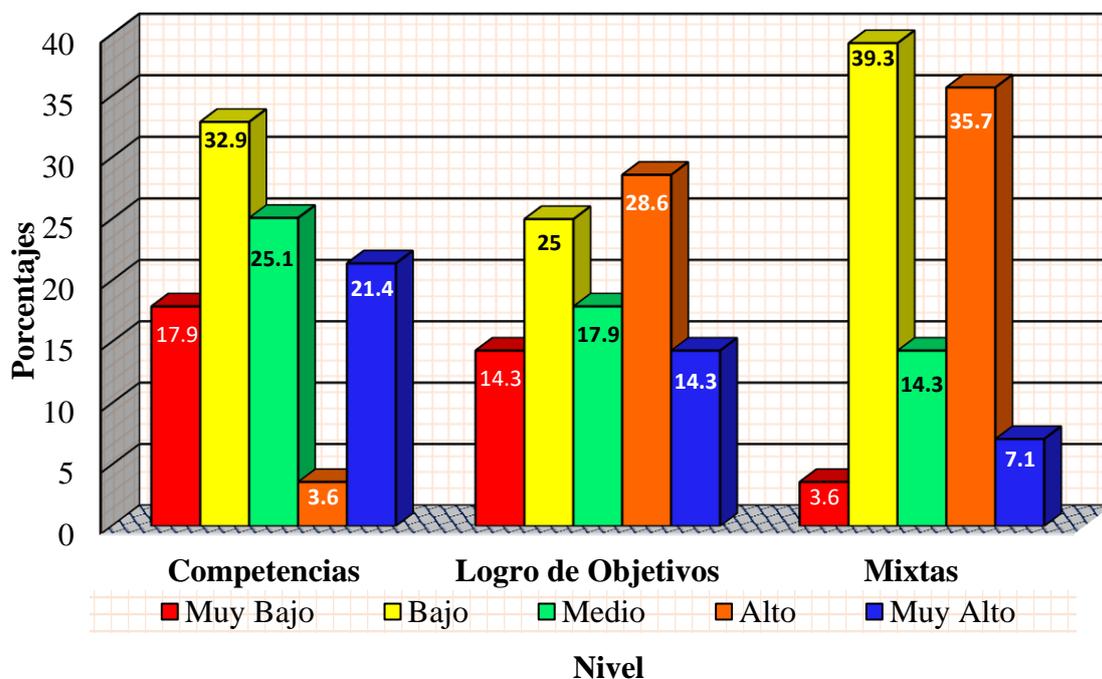
*Figura 1.* Nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el pre test

En la tabla 5 y figura 1 los colaboradores presentan porcentajes significativos en niveles bajos en un 35,7% y 17,9% asumiendo la problemática en cuanto al desempeño y la aptitud de cada colaborador. Dando a conocer niveles medios de 25,1%, en los niveles altos de 3,6% y 21,4% siendo así se evidencian aspectos positivos y el desarrollo de funciones efectivos por parte de algunos colaboradores evaluados. Indicando la calificación desfavorable de cuanto a la acción realizada o desarrollada por los colaboradores responden a lo que se le otorgó como función y responsabilidad siendo medido y evaluado en base a su ejecución, resultados, competencias y comportamientos.

**Tabla 6***Niveles de dimensiones de desempeño laboral en el pre test*

<b>PRE TEST</b>						
Dimensiones		<b>Nivel</b>				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Competencias	f	5	9	7	1	6
	%	17,9	32,1	25,1	3,6	21,4
Logro de objetivos	f	4	7	5	8	4
	%	14,3	25,0	17,9	28,6	14,3
Mixtas	f	1	11	4	10	2
	%	3,6	39,3	14,3	35,7	7,1

Fuente: elaboración propia

*Figura 2.* Niveles de dimensiones de desempeño laboral en el pre test

En la tabla 6 figura 2 los niveles de desempeño laboral en cuanto a competencias prevalece el porcentaje bajo de 32,9% indicando la dificultad de desarrollarse competitivamente en su area laboral; en cuanto al logro de objetivos es de 25% Bajo y 28,6% Alto dando a conocer que algunos colaboradores no lograna sus objetivos esperados, en cuanto a evaluaciones mixtas y comportamientos de los colaboradores el porcentaje que prevalece es de 39,3% bajo demostrando asi las deficiencias encontradas.

**3.2. Objetivo 2. Diseñar un programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.**

**Tabla 7**

*Sesiones del programa de endomarketing*

Sesión	Título	Denominación	Objetivos
I	Desarrollo de mis habilidades	Desarrollo de mis habilidades	Fomentar y orientar a los colaboradores en el desarrollo de habilidades de acuerdo a las funciones laborales.
II	Técnica AIDA	Compromiso	Involucrar al personal mediante la técnica AIDA
III	Necesidad de Recursos	Manejo de Recursos	Orientar y capacitar al personal en el manejo de recursos y herramientas de trabajo.
IV	Estrategias para reclutamiento, selección e inducción.	Manual de estrategias de reclutamiento, selección e inducción	Dar a conocer las estrategias de Reclutamiento, Selección e inducción para la gestión óptima del área de Recursos Humanos.
V	Incorporación y adaptabilidad al trabajo	¿Cómo adaptarse al cambio?	Lograr la incorporación y adaptabilidad al trabajo de los colaboradores.
VI	Empoderamiento	Empoderamiento	Optimizar los procesos de la delegación de funciones en los cargos funcionales.
VII	Comunicación asertiva	Aprendiendo a comunicarse	Mejorar la comunicación interna en los colaboradores.
VIII	Difusión óptima de información organizacional	Conociendo a mi entorno laboral	Brindar a los colaboradores estrategias y procesos motivacionales.
IX	Motivación	Motivación	Fomentar y orientar a los colaboradores en el desarrollo de habilidades de acuerdo a las funciones laborales.

Fuente: elaboración propia

Dichas sesiones estuvieron basadas en la operacionalización de variables (tabla 1) y en los modelos de endomarketing de Berry (1992), Gronroos (1990) y Fuentes (2009) además de utilizar una de las estrategias del endomarketing que es la técnica AIDA aplicada al compromiso gracias al aporte de Del Prado (1998).

**Tabla 8***Sesiones de programa de remuneraciones equitativas*

Sesión	Denominación	Objetivos
X	Métodos de la evaluación por puestos: Método de clasificación. Método de los puntos Método de comparación de factores Método de ordenación.	Establecer un sistema de remuneraciones justas y equitativas por cada puesto para mejorar el desempeño.
XI	Equidad Remunerativa	Establecer un sistema de remuneraciones monetarias y no monetarias para mejorar el desempeño.
XII	Expectativas Remunerativas	Establecer una equidad de remuneraciones y puntos en los puestos laborales según su grado de importancia.

Fuente: elaboración propia

Sesiones basadas en la operacionalización de variables (tabla 2), en teoría de la equidad de Adams (1963) y en la en la teoría de las expectativas propuesta por Vroom (1964).

### **3.3.Objetivo específico 3. Aplicar el programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.**

Durante la aplicación del programa los colaboradores mostraron predisposición y ánimos en la ejecución de las sesiones, en un inicio la formación de sus equipos se daba por afinidad, se evidenciaba un distanciamiento entre los participantes, en el proceso de ejecución se empezaron a conocer mejor, los grupos se formaban por indicaciones del facilitador y se desarrolló dicho programa con las facilidades del caso orientando al cambio y fomentando ambientes de trabajo óptimos, con duración de 45 minutos a 1 hora por cada sesión, el 80 % de cada sesión fue dinámico y 20% reflexiones e instrucciones.

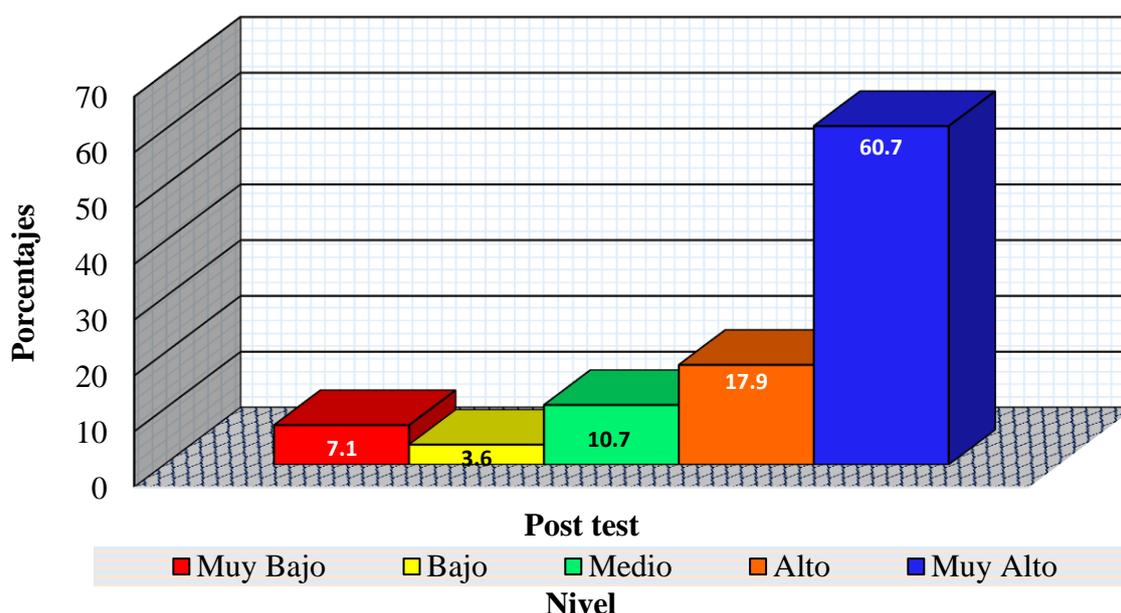
**3.4.Objetivo específico 4. Evaluar a través de un post test el nivel de mejora del desempeño laboral obtenido de la implementación del programa de endomarketing y remuneraciones equitativas de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo**

**Tabla 9**

*Nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el post test*

		Nivel				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Post test	f	2	1	3	5	17
	%	7,1	3,6	10,7	17,9	60,7

Fuente: elaboración propia



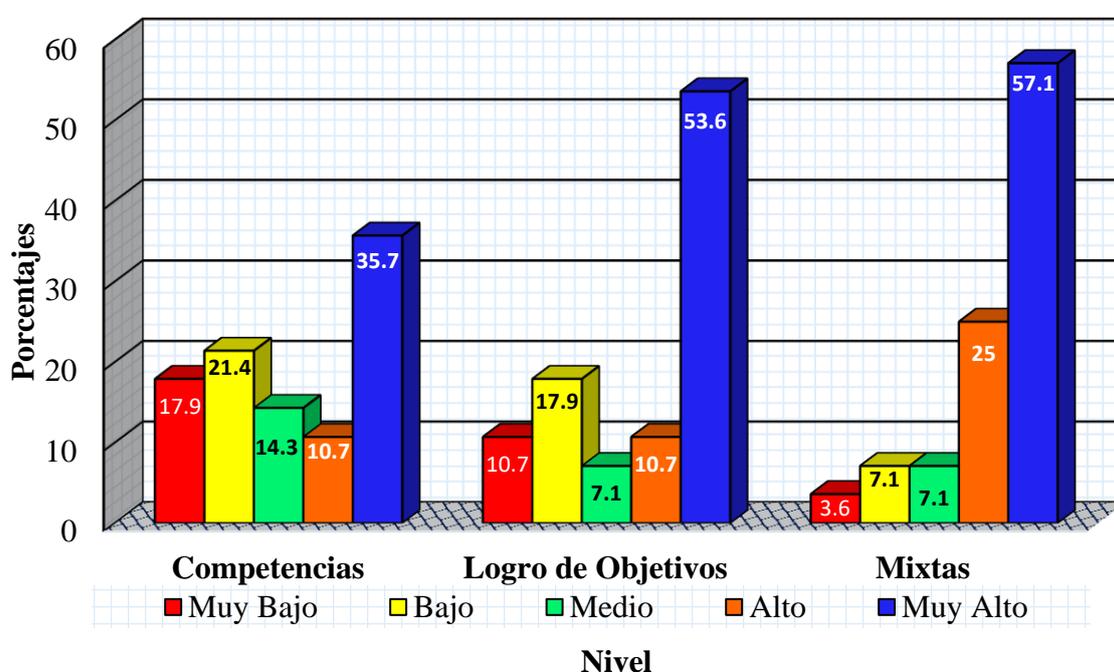
*Figura 3. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores en el post test*

En la tabla 9 y figura 3 en cuanto a la calificación de desempeño laboral de los colaboradores evaluados se denota niveles de 60,7% Muy Alto en porcentajes significativos y solo mostrando el 7,1% de niveles bajos refiriendo la mejora del desarrollo de funciones de los colaboradores.

**Tabla 10***Niveles de dimensiones de desempeño laboral en el post test*

POST TEST						
Dimensiones		Nivel				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Competencias	f	5	6	4	3	10
	%	17,9	21,4	14,3	10,7	35,7
Logro de objetivos	f	3	5	2	3	15
	%	10,7	17,9	7,1	10,7	53,6
Mixtas	f	1	2	2	7	16
	%	3,6	7,1	7,1	25,0	57,1

Fuente: elaboracion propia

*Figura 4.* Niveles de dimensiones de desempeño laboral en el post test

En la tabla 10 y figura 4 los niveles de desempeño laboral en cuanto a competencias prevalece el porcentaje alto de 35,7% indicando la facilidad de cada colaborador para desarrollarse competitivamente en su area laboral; en cuanto al logro de objetivos es de 53,6% Alto dando a conocer que se logran los objetivos esperados por la mayoría de los colaboradores y en cuanto a evaluaciones mixtas y comportamientos de los colaboradores el porcentaje que prevalece es de 57,1% alto demostrando asi las mejoras logradas.

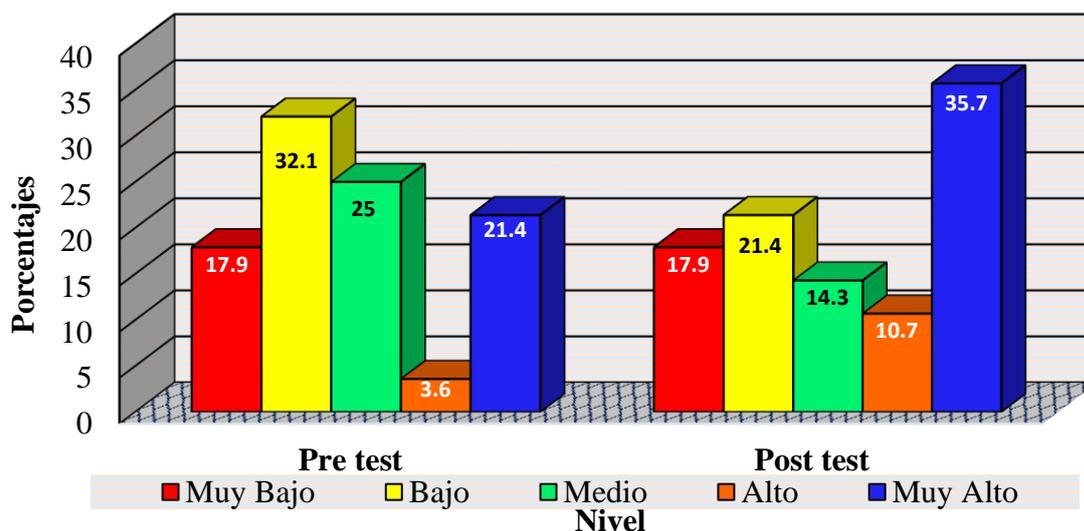
**3.5.Objetivo específico 5. Comparar si el programa de endomarketing y remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.**

**Tabla 11**

*Comparación de competencias de Desempeño Laboral*

Nivel	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Muy Bajo	5	17,9	5	17,9
Bajo	9	32,1	6	21,4
Medio	7	25,0	4	14,3
Alto	1	3,6	3	10,7
Muy Alto	6	21,4	10	35,7
Total	28	100,0	28	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 5. Comparación de competencias de Desempeño Laboral*

El desarrollo de competencias se da a conocer en la tabla 11 y Figura 5; en la aplicación de pre test se denota que los niveles de desarrollo de competencias que se encuentran en niveles bajos en el pre test 17,9 % Muy Bajo y 32,1% Bajo notando mejoras de disminución de estos niveles en el post test a 17,9 % Muy Bajos y 21,4% Bajos. En cuanto a los niveles medios de 25 % disminuyeron a un 14,3%. Logrando resultados favorables y aumentando niveles de 3,6% a 10,7 en niveles altos y de 21,4% a 35,7% en niveles muy altos. Indicando que los colaboradores presentaron puntajes bajos en cuanto al desarrollo de competencias y las falencias o falta de capacitación u orientación para su desarrollo eficaz, sin embargo luego de la aplicación del programa en orientación de técnicas para desarrollar habilidades sociales y laborales basadas en el autoconocimiento

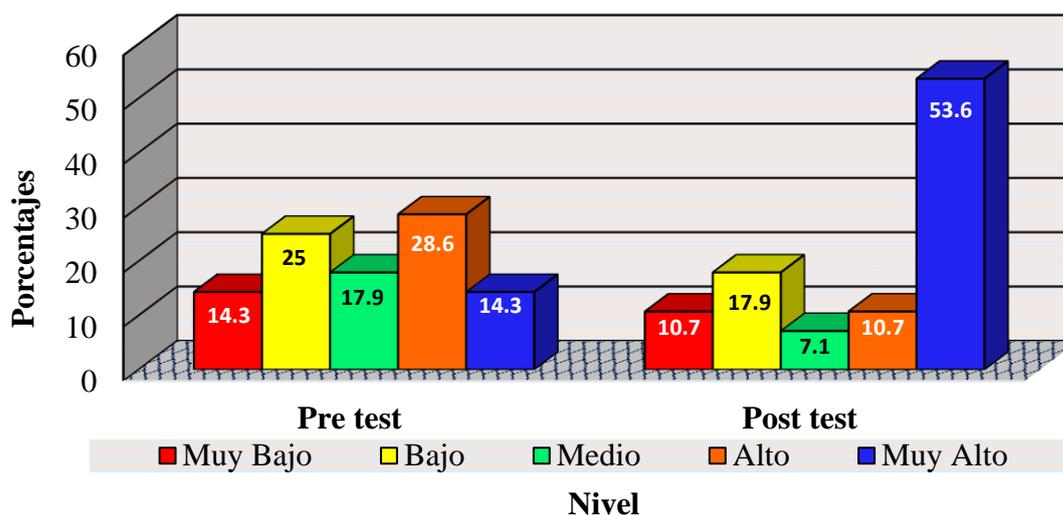
y adaptación a circunstancias se logró mejorar dichas competencias que permiten al colaborador desarrollarse y desempeñarse de manera adecuada dentro de su puesto laboral.

**Tabla 12**

*Comparación de logro de objetivos de Desempeño Laboral*

Nivel	PRE TEST		POST TEST	
	f	%	f	%
Muy Bajo	4	14,3	3	10,7
Bajo	7	25,0	5	17,9
Medio	5	17,9	2	7,1
Alto	8	28,6	3	10,7
Muy Alto	4	14,3	15	53,6
Total	28	100,0	28	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 6. Comparación de logro de objetivos de Desempeño Laboral*

Los resultados del logro de objetivos se dan a conocer en la tabla 12 y Figura 6; en la aplicación de pre test se denota que los niveles de logro de objetivos que se encuentran en niveles bajos en el pre test 14,3 % Muy Bajo y 25 % Bajo, notando mejoras de disminución de estos niveles en el post test a 10,7 % Muy Bajos y 17,9% Bajos. En cuanto a los niveles medio de 17,9 % disminuyeron a un 7,1%.

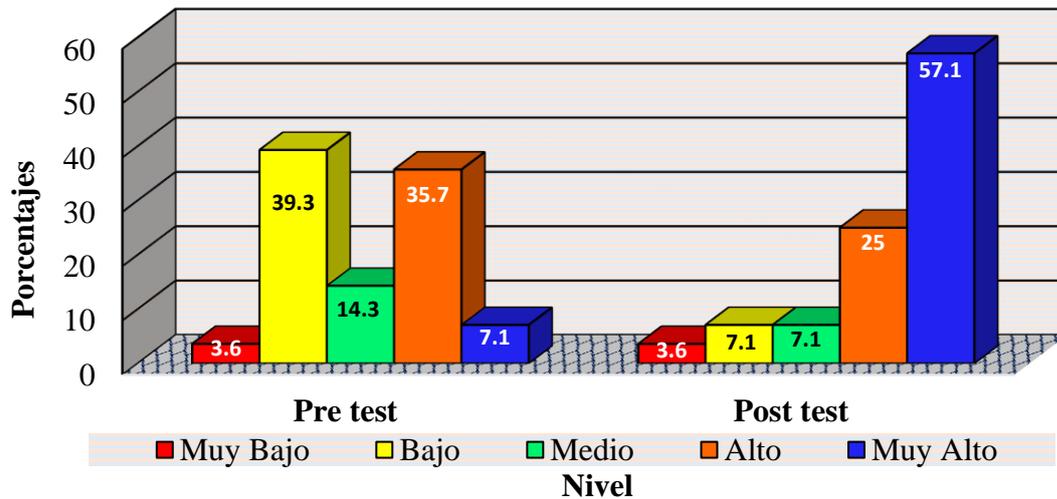
Logrando resultados favorables y aumentando niveles de 28,6% a 10,7 en niveles altos y de 14,3 % a 53,6% en niveles muy altos. Refiriendo que los colaboradores presentaban niveles bajos de logro de metas y objetivos, las actividades estaban inconclusas con una orientación en resultados poco favorables.

Luego de la aplicación del programa basándose en estrategias que permitan al colaborador mantener una motivación, manejo de recursos para lograr resultados, lograr la eficiencia y eficacia además de la aplicación de estrategias remunerativas que reconozcan y valoren el esfuerzo logrado. Los colaboradores mejoraron considerablemente sus resultados y cumplimiento de objetivos.

**Tabla 13**  
*Comparación de evaluaciones de desempeño mixtas.*

Nivel	PRE TEST		POST TEST	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Muy Bajo	1	3,6	1	3,6
Bajo	11	39,3	2	7,1
Medio	4	14,3	2	7,1
Alto	10	35,7	7	25,0
Muy Alto	2	7,1	16	57,1
Total	28	100,0	28	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 7.* Comparación de evaluaciones de desempeño mixtas.

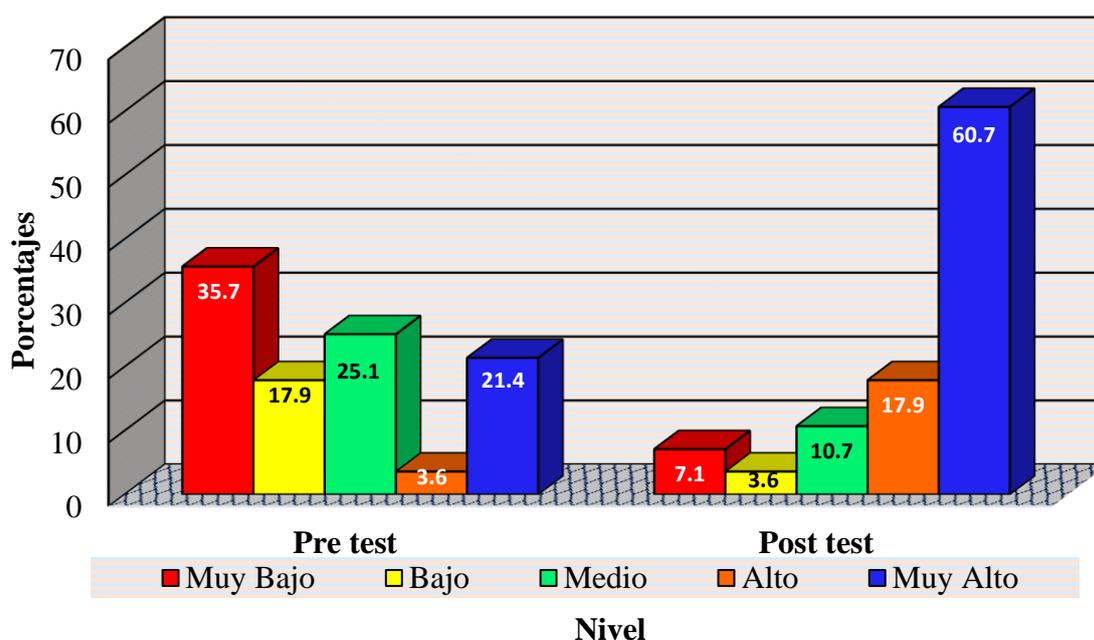
Los resultados de comportamiento se dan a conocer en la tabla 13 y Figura 7; en la aplicación de pre test se denota que los niveles de comportamiento que se encuentran en niveles bajos en el pre test 3,6 % Muy Bajo y 39,3 % Bajo, notando mejoras de disminución de estos niveles en el post test a 3,6 % Muy Bajo y 7,1% Bajo . En cuanto al nivel medio de 14,3 % disminuyó a un 7,1%. Logrando resultados favorables y aumentando niveles de 35,7% a 25 % en niveles altos y de 7,1 % a 57,1% en niveles muy altos.

Indicando así que en un momento los colaboradores mostraban conductas que afectaban el entorno laboral y las relaciones laborales; dichos acontecimientos repercutían en el desempeño laboral, mismas que fueron mejoradas luego de la aplicación del programa logrando efectos en cuanto a calificación y percepción de su centro laboral, mejora de conductas con los demás y sistemas de afiliación, logro y poder óptimos.

**Tabla 14**  
*Comparación de niveles de desempeño laboral*

		Nivel				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Pre test	f	10	5	7	4	2
	%	35,7	17,9	25,1	3,6	21,4
Post test	f	2	1	3	5	17
	%	7,1	3,6	10,7	17,9	60,7

Fuente: elaboración propia



*Figura 8.* Comparación de niveles de desempeño laboral

Según la tabla 14 y figura 8 se observa que en el pre test los colaboradores presentan un nivel de desempeño de 35,7% Muy Bajo y 17,9% logrando disminuir a 7,1% y 17,9 % en los resultados del post test; en cuanto al nivel medio de 25% disminuyó al 10,7% de la calificación favorable refiriendo a la acción realizada o desarrollada por los colaboradores respondiendo a lo que se le otorgó como función y responsabilidad siendo medido y evaluado en base a su ejecución, resultados, competencias y comportamientos. Demostrando la afectividad y mejoras de 21,4% a 60,7%.

**Tabla 15**  
*Contrastación de hipótesis*

		<b>Rangos</b>		
		<b>N</b>	<b>Rango promedio</b>	<b>Suma de rangos</b>
Post _Test –	Rangos negativos	1 <sup>a</sup>	1,00	1,00
Pre _Test	Rangos positivos	27 <sup>b</sup>	15,00	405,00
	Empates	0 <sup>c</sup>		
	Total	28		

Fuente: IBM SPSS statistics 23

**Tabla 16**  
*Estadísticos de prueba <sup>a</sup>*

<b>Estadísticos de prueba <sup>a</sup></b>	
	Post Test – Pre Test
Z	-4,602 <sup>b</sup>
Sig. asintótica(bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon  
b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: IBM SPSS statistics 23

H<sub>0</sub>: La aplicación del Programa de endomarketing y remuneraciones equitativas no mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una Clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.

H<sub>1</sub>: La aplicación del Programa de endomarketing y remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una Clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.

Concluyendo que al comparar el p-valor obtenido de 0,000 es menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>) indicando la suficiente evidencia que existe para afirmar y demostrar que el programa de endomarketing y remuneraciones equitativas fue efectivo.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Este estudio está realizado con la finalidad de demostrar la efectividad de la aplicación del programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo para ello se siguieron procesos como la construcción de un test de desempeño para diagnosticar (pre test) la problemática en la organización, además de la aplicación de fichas de observación y encuestas de satisfacción, tomando como referencia a Benites (2012) que en su estudio utilizó instrumentos de evaluación como fichas, documentos de la empresa, guías de entrevista, cuestionarios, guías de observación y motores de búsqueda. En base a los resultados obtenidos se logró realizar y aplicar un programa de endomarketing y remuneraciones que consta de 12 sesiones tal como se indica en el anexo 1. Para evaluar la efectividad del programa se volvió a evaluar (post test) con los mismos instrumentos mencionados en el pre test. Por lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la evaluación de desempeño de las competencias (figura 5 y tabla 11) que se tomaron en referencia al Manual de Organización y funciones de los puestos laborales y de la visión de la organización. En cuanto a los niveles bajos en el pre test 17,9 % Muy Bajo y 32,1% Bajo se notó mejoras de disminución de estos niveles en el post test a 17,9 % Muy Bajos y 21,4% Bajos. En cuanto a los niveles medio de 25 % disminuyeron a un 14,3%. Logrando resultados favorables y aumentando niveles de 3,6% a 10,7 en niveles altos y de 21,4% a 35,7% en niveles muy altos. Del mismo modo se observan mejoras en liderazgo, comunicación, empoderamiento, estilos de liderazgo, Innovación, compromiso, compromiso con la organización y compromiso con las actividades.

Esto da a conocer que las competencias que generan el clima laboral influyen en el desempeño laboral tal como lo indica Benites (2012) afirmando en su estudio que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del consorcio Arena S.A.C. Teniendo resultados favorables para la empresa como también aspectos a mejorar. En este estudio también se tomó en consideración las competencias que desarrollan los puestos operativos y funcionales (cargos de confianza), basadas en la teoría de los recursos y capacidades, Barney et al., (2011) menciona que esta teoría se basa en mejorar teorías en referencia a la gestión estratégica para evaluar y analizar los recursos individuales de la organización en búsqueda de una ventaja competitiva, es por ello que

cada puesto laboral tiene niveles requeridos de desarrollo distintos de competencias; complementando con Baquerizo (2015) mencionando que las competencias se pueden medir en una evaluación de desempeño. Basándose en Corral (2007) y Rodríguez (2017) se elabora la evaluación de desempeño por competencias, por objetivos y por comportamientos.

Los resultados obtenidos fueron favorables en los puestos operativos en trabajo en equipo, coordinación, cooperación e iniciativa. Asimismo en los resultados obtenidos de puestos funcionales se evidencia que en toma de decisiones, toma de decisiones tácticas, orientación a resultados, eficacia y eficiencia se notó mejoras. Se corrobora la información con Lopez (1996) en la teoría de las competencias y las capacidades dando a conocer que las competencias mientras más se utilizan y se practican más se perfeccionan. Añadiendo también que las competencias además de ser habilidades también son rutinas que se desarrollan en la organización. Sin dejar de lado las capacitaciones que se realizan con objetivo de mejorar dichas competencias ya que esto al generar un buen clima laboral este influye en el desempeño laboral (De la Cruz y Ruiz, 2015)

Basándose en el logro de objetivos (figura 6 y tabla 13) los resultados obtenidos fueron en los niveles bajos en el pre test 14,3 % Muy Bajo y 25 % Bajo, se logró su disminución de estos niveles en el post test a 10,7 % Muy Bajos y 17,9% Bajos. En cuanto a los niveles medio de 17,9 % disminuyeron a un 7,1%. Logrando resultados favorables y aumentando niveles de 28,6% a 10,7 en niveles altos y de 14,3 % a 53,6% en niveles muy altos. Comprobando la efectividad del programa que es demostrado en los resultados de pretest y mejoras en el post test de producción, planificación, calidad de trabajo, cumplimiento de objetivos personales, cumplimiento de objetivos establecidos por la organización y nivel de cumplimiento de objetivos comparados con necesidades basándose en la teoría de la fijación de objetivos para el desempeño de Locke (1938) (citado por Blank, 1990) dando a conocer que las personas actúan en base a factores como son los objetivos personales, objetivos establecidos por la organización, si los objetivos cumplen con las necesidades y las características de la organización que influyen en los objetivos corroborando y validando dicha teoría en este estudio. Demostrando la efectividad de estudios de Soria (2014) que afirmó que la disposición al trabajo, las remuneraciones, bonificaciones, el horario de trabajo y la predisposición al cumplimiento de las metas influyen en el desempeño laboral de los colaboradores.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño mixtas (Figura 7 y tabla 13); en la aplicación de pre test se denota que los niveles evaluación mixta que se encuentran en niveles bajos en el pre test 3,6 % Muy Bajo y 39,3 % Bajo, notando mejoras de disminución de estos niveles en el post test a 3,6 % Muy Bajo y 7,1% Bajo . En cuanto al nivel medio de 14,3 % disminuyó a un 7,1%. Logrando resultados favorables y aumentando niveles de 35,7% a 25 % en niveles altos y de 7,1 % a 57,1% en niveles muy altos. Referenciando la teoría de Locke (1938) acerca de comportamientos y conductas en sus dimensiones nivel de conductas dando a conocer la efectividad del autor, validando la teoría de las necesidades de Mc Clelland (1961) refiriendo que a los patrones que son resultados de experiencias vividas son: necesidad de logro, necesidad de afiliación, necesidad de poder y la necesidad de desarrollo de competencias. Asimismo, se corrobora la información con la teoría de las atribuciones que hace referencia a las conductas y factores de circunstancias ambientales. (Heider, 1958) evaluando la calificación del entorno laboral y calificación de la situación organizacional.

En cuanto al programa de endomarketing y remuneraciones equitativas, en endomarketing se tuvo como base al modelo de marketing interno de Berry (1992) enfocándose en el colaborador como un cliente interno al cual se le tiene que atraer y retener, tal como lo especifica en las estrategias de selección (ver anexo1)del mismo modo se tomó el modelo de Marketing Interno de Gronroos (1990) dicho modelo busca mejorar la rentabilidad y ventas considerando al colaborador desde su reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y/o cese. Agregando también al modelo de marketing interno de Fuentes (2009) que fusiona al endomarketing con todas las áreas involucrando el aporte de cada una para la productividad, siendo así que se consideró sesiones para el desarrollo del programa (ver anexo 1) además de la sesión de técnica AIDA aplicada al compromiso de Del Prado (1998). Respaldando la apreciación y modelos de estos autores ya que se consideró dimensiones para las sesiones del programa, lo cual si tuvo efectos positivos en el desempeño laboral.

Dicho programa de endomarketing valida la afirmación de Paz (2017) que menciona que mientras más se desarrolle buenas estrategias de endomarketing se obtendrá mayor compromiso y satisfacción de los colaboradores. De la misma manera se concuerda con Arrellano y Ballon (2016) dando a conocer en su estudio los errores que se cometen al realizar un programa salarial si este no viene acompañado de un plan de endomarketing. Existen mejoras considerables luego de la aplicación del programa sin

embargo se agrega a la idea de Jery y Dextre (2019) que un programa de endomarketing es efectivo para solucionar los problemas organizacionales tal como lo indica en su investigación, siempre y cuando este programa también tome en cuenta un plan remunerativo equitativo, ya que este factor afecta directamente el clima laboral y la motivación del colaborador. Validando los estudios de García y Ponce (2017), Ladino (2013), Sevilla (2013), Punina (2015) y a Moreno (2017).

El programa de remuneraciones equitativas está basado en la teoría de la equidad la cual sugiere que el colaborador no solo reciba su remuneración sino también que sea de manera justa y se compare con los beneficios que brinda la empresa (Pujol y Osorio, 2003) siendo así que tal como se encuentra en los resultados acerca de las circunstancias ambientales en calificación al entorno laboral y las situaciones que otorga la empresa. Validando también su efectividad en la sesión XI en el programa aplicado.

En cuanto a la teoría de las expectativas aplicadas a las remuneraciones, se valida las aportaciones de Ceinsa (2003) acerca de la importancia de que el colaborador conozca acerca de los beneficios de la organización, lo que se tomó en cuenta en la sesión VIII y XII del programa aplicado. Siendo así que la teoría de las expectativas aplicada a las remuneraciones de Vroom (1964) (citado por (Pujol y Osorio, 2003) mencionando que las remuneraciones tienen un efecto motivacional por instrumentalidad, las expectativas y la valencia. Siendo esta teoría comprobada su efectividad durante este estudio, complementando con el aporte acerca de la importancia, que cada colaborador conozca acerca de los beneficios o incentivos que brinda la empresa para fomentar un mejor desempeño tal como lo indica Ceinsa (2003), observándolo en la sesión III y VIII del programa en mención.

Del mismo modo se respalda a Sarmiento, Gonzales, Sánchez, Manrique y Silva (2009) afirmando que los objetivos de las remuneraciones son: Generar remuneraciones equitativas, atraer al personal idóneo, retener talentos, mantener la igualdad, cumplir legalmente, recompensar y alentar el desempeño, aumentar la productividad y motivar al personal, teniendo en cuenta también a los tipos de recompensas basadas en remuneraciones monetarias y no monetarias. Del mismo modo en los procesos utilizados en el programa para el establecimiento de las remuneraciones se tomaron los métodos de ordenación, de los puntos, clasificación y de comparación de factores. (Decenzo y Robbins, 2001).

Con la aplicación del programa de remuneraciones equitativas se comprueba y valida los aportes de Arana (2013) que creo un sistema de pagos por remuneraciones variables y logro mejorar la productividad, la motivación y satisfacción de sus colaboradores. Del mismo modo Yañes (2009) que logro identificar la relación que existe entre sistemas de remuneraciones y productividad, la aportación de García, Zuniga y Ricardo (2013) que lograron brindar a los colaboradores remuneraciones equitativas a través de métodos de evaluación por puestos, que también se utilizaron en este estudio. Así mismo Medina (2016) aporta con la relación entre las remuneraciones y la satisfacción, dando hincapié a Hinojosa (2014) identificó el impacto económico de la cantidad de remuneración recibida.

Del mismo modo se respalda la aportación de Canaqué (2014) que investigó la relación que existe entre remuneraciones y desempeño laboral mismo que se tomó como fuente para evaluar el desempeño. Además, brindar mejoras a de Tenorio (2014), afirma que cada colaborador percibe remuneraciones de acuerdo a su especialidad o rubro, a su nivel de educación, experiencia laboral, estado civil, sexo, universidad o instituto, entre otras características que los sectores reconocen. Se denota que el sector privado es el que brinda mayor remuneración en algunas características consideradas importantes para una buena remuneración. Según la realización de estudio las percepciones remunerativas del colaborador no influyen en la toma de decisiones de la organización. La forma más objetiva de elaborar un plan remunerativo es mediante un juicio de expertos o de las funciones o importancia del puesto.

Respondiendo a la pregunta de investigación: ¿De qué manera el Programa de Endomarketing y Remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una Clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo? Esto se da mediante la realización de los procedimientos y objetivos establecidos; iniciando con un diagnostico situacional para la elaboración de un programa, mismo que fue aplicado produciendo efectos positivos en la organización, tal como se indica en los resultados. Mismos que fueron contrastados en la hipótesis aplicada con Wilcoxon con un nivel de significancia de ,000 siendo menor a 0,005 indicando así que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Demostrando así la efectividad del programa.

## **V. CONCLUSIONES**

1. En cuanto al diagnóstico mediante un Pre test se identificó niveles bajos de desempeño laboral de los colaboradores.
2. Se diseñó un programa que consta de 12 sesiones basados en los modelos de endomarketing y en las teorías de remuneraciones equitativas (teoría de la equidad y de las expectativas)
3. Se aplicó el programa de 12 sesiones que contenían aspectos estratégicos para mejorar, teniendo una estructura por cada sesión que consta de 4 fases: inicio, desarrollo, cierre y retroalimentación asignándole a ello una evaluación de logros de objetivo por sesión.
4. A través de un post test se evidencio la disminución de niveles bajos y el aumento de niveles altos.
5. Mediante la prueba de hipótesis se logró demostrar la efectividad del programa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 1) Evaluar constantemente la realidad problemática y el desarrollo de competencias de los colaboradores.
- 2) Diseñar programas integrales que generen cambios implementados por área y por situación problemática de cada una de ellas.
- 3) Capacitar constantemente al personal para establecer mejoras y reforzar el desempeño laboral, involucrando a todo el personal de la organización incluido jefes de áreas y directivos basándose en nuevas teorías.
- 4) Las evaluaciones de desempeño se aplican cada cierto tiempo y estas permiten; conocer el nivel de desarrollo de competencias de cada individuo, sus comportamientos, logros de objetivos y criterios de aportación a la empresa. Además, permite reconocer la aportación de cada colaborador, y poder brindarles atención personalizada.
- 5) Se recomienda utilizar un mayor tamaño de muestra para lograr mejoras considerables en la aplicación de programas además de comparar la los resultados

## VII. REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2008). *Los tres enfoques clave del marketing interno*. Harvard: Deusto Marketing y Ventas.
- Amenero, C.M. (2017) *Compromiso organizacional y marketing interno en las enfermeras de un hospital*. (Tesis de maestría). Perú.
- Arana, M.P. (2013) Sistema de pagos por remuneración variables para incrementar los niveles de producción y maximizar los ingresos de la empresa Carrocerías Metalmecánicas S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Pregrado) Recuperada de: <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/662/Sistema%20de%20pagos%20por%20remuneraci%F3n%20variables%20para%20incrementar%20los%20niveles%20de%20producci%F3n%20y%20maximizar%20los%20ingresos%20de%20la%20empresa%20Carrocer%EDas%20Metalmec%Elnicas%20S.A.,%20ubicada%20en%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil..pdf?sequence=3>
- Arrellano y Ballón (2016) Implicancias del Endomarketing sobre el diseño del programa de incentivos y beneficios para la fidelización del cliente interno: el caso de FERREYROS S.A. (Tesis de Pregrado) Recuperada de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8456/\(20152\)%20Endom%C3%A1rketi ng%20Ferreyros%20%20Flores%20y%20Ball%C3%B3n.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8456/(20152)%20Endom%C3%A1rketi ng%20Ferreyros%20%20Flores%20y%20Ball%C3%B3n.pdf?sequence=1)
- Ayala, F. (2013) Aplicación de Evaluación de Desempeño por Competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de Exploración y producción de Eppetroecuador. (Tesis de Maestría) Recuperada de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3722/1/T1313-MDTH-Ayala-Aplicacion.pdf>
- Baquerizo, L.W. (2015) Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015. (Tesis de Pregrado) Recuperada de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero\\_Tesis\\_bachiller\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barranco, F. J. (2000) *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: España
- Benites, I.J. (2012) Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del consorcio ARENA S.A.C. (Tesis de pregrado) Recuperada de:

[http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites\\_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3310/benites_ikoll.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición) Colombia: Pearson
- Berry, L. L. (1992) *Services marketing starts from within. Marketing Management. Journal of Retailing.*
- Blank, L. (1990) *La administración de organizaciones. Un enfoque estratégico.* Colombia: Cali.
- Carnaqué, P. (2013) Sistema de compensación salarial y desempeño Laboral de los trabajadores del instituto de Educación superior tecnológico Abaco Chiclayo – 2013. (Tesis de Maestría) Recuperada de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2409/CARNAQUE%20ALVAREZ%20PILAR.pdf;jsessionid=45F518C410463D20B78EE3D3F78335B9?sequence=1>
- Carrillo, A. L. (2015) *Población y Muestra.* México. Unam
- Casabonne, L. (2018) Perú es uno de los países de Latinoamérica que mejor paga a sus ejecutivos. Recuperado de: <http://mercadosyregiones.com/2018/10/mercer-peru-es-uno-de-los-paises-de-latinoamerica-que-mejor-paga-sus-ejecutivos/>
- Cervantes, F. (2016). *Estadística Descriptiva y Probabilidad.* México. Unam.
- Chiavenato, I. (1981) *Introducción a la teoría general de la administración* - Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill
- Cobo, C.E. (2003) *El comportamiento Humano.* Universidad de Salamanca. Colombia.
- Corral, F. (2007) *Evaluación de desempeño.* Perú: Eoi américa.
- Cuervo, A. (1993) *El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de Economía Española.* España.
- De la Cruz, E. H. y Ruiz, A. A. (2015) *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015.* (Tesis de pregrado) Recuperada de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1029/TPUNH.ADMIN.00110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Decenzo, D. y Robbins, S. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa S.A. de C.V. Grupo editorial Noriega Editores.
- Fernández (2016) *5 errores que impiden la práctica del endomarketing*. Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/274870>
- Fishman, D. (2017) Evaluación de Desempeño. Diario la gestión. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/evaluaciones-desempeno-david-fischman-412888>
- Fuentes, P.A. (2009) *Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing*. Bolivia: ISSN 1994-3733
- García, S.A y Ponce, G.M. (2016) Aplicación de endomarketing para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Ed pyme Marcimex S.A. En la ciudad de Trujillo 2016. (Tesis de Pregrado) Recuperada de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/3276>
- García, Zuniga y Ricardo (2013) Diseño de propuesta de políticas y sistema de remuneración para las cooperativas afiliadas a la federación de cooperativas de ahorro y crédito de el Salvador de R.L. (Fedecaces de F.L.). (Tesis de Pregrado) Recuperada de: <http://ri.ues.edu.sv/5394/1/TRABAJO%20GRADUACION%20a%20SCFF.pdf>
- Grant R. M. (1991) *The Rosure-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California: Spring.
- Grönroos, C. (1990) *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachussets: Lexington Books.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill.
- Hijonosa, C.A. (2014) Impacto de la remuneración mínima en el desarrollo socioeconómico de los trabajadores de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chachapoyas, año 2012. (Tesis de doctorado) Recuperada de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4812/TESIS%20DOCTORAL%20CARLOS%20HINOJOSA%20SALAZAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Iturralde, J.I. (2010) La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010. (Tesis de Pregrado) Recuperada de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Jery, L. E y Dextre, M.G., (2016) Maximizar el Clima Organizacional aplicando el Endomarketing en la Universidad de Ayacucho Federico Froebel. (Tesis de Maestría). Recuperada de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620929/MAXIMIZAR+EL+CLIMA+ORGANIZACIONAL+APLICANDO+EL+ENDOMARKETING+%20EN+LA+UNIVERSIDAD+DE+A YACUCHO+FEDERICO+FROEBEL.pdf;jsessionid=4A344536FA5CFE150E47357D34534571?sequence=5>
- Keijzers, B. (2010) Employee Motivation and Performance. (Tesis de pregrado). Recuperada de: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=121057&fbclid=IwAR312afJESA-bChrRd6f138BVG9K6W90zVZFHTKgkkIqkK8mBea YELXKQ4>
- Kotler, P y Keller, K. L. (2006). “Administração de Marketing”. São Paulo, Brasil: Ed. Pearson
- La República (2017) Endomarketing Hoy: Generando valor en tu cliente interno. Recuperado de: <https://larepublica.pe/marketing/847260-endomarketing-hoy-generando-valor-en-tu-cliente-interno>
- Ladino, A.M. (2013) *Diseño de un modelo de Endomarketing bajo el concepto del modelo Cibernético de Sistema viable para Avefarma Empresa Farmacéutica*. (Tesis de Pregrado, Universidad Libre) (Acceso el 15 de Octubre de 2018)
- López, J. (1996) *Los recursos intangibles de la Competitividad de las empresas: Un análisis desde la Teoría de los Recursos*.
- Medina, S.M. (2016) La gestión de remuneración y la satisfacción laboral del servidor de la administración pública en la Red Lima-Ciudad 2016. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 20 de Octubre de 2018).
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson

- Moreno, D. M. (2017) Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas. (Tesis de Maestría) Recuperada de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12357/DianaMarcela\\_MorenoMontoya\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12357/DianaMarcela_MorenoMontoya_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Murillo, W. (2008). La investigación científica. Revisado el 21 de Noviembre de 2018 Recuperado de: <https://www.google.com.pe/search?q=http://www.monografias.com/trabajos15/investcient%C3%ADfica/invest+cient%C3%ADfica.shtm&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwi5gceh8ObeAhXOtVkKHUrqBzYQBQgpKAA&biw=1920&bih=920>
- Palacio, L. (2005) Características básicas del líder. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1627265>
- Paz, J.E. (2017) Relación entre el endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la Asociación Educativa Adventista Nororiental, 2017. (Tesis de Maestría) Recuperada de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1291/Jose\\_Tesis\\_Maestro\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1291/Jose_Tesis_Maestro_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peñaloza, B; Prieto, C. y Rodríguez, I. (2012) *Mercadeo en Salud*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Colombia.
- Picota, F y Pinzón E (2016) Endomarketing: decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes, agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. Recuperado de: <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/prisma/article/view/515/html>
- Punina, I.A. (2015) El Endomarketing y su incidencia en la Satisfacción del Cliente de la empresa TESLA INDUSTRIAL de la ciudad de Ambato. (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato). (Acceso el 16 de Octubre de 2018).
- Regalado, O., Allpacca, R.; Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Perú: Editorial ESAN ediciones.
- Robledo, J. (2004) Diseños de muestreo probabilísticos. Nure Investigación. Recuperado de: <http://www.nure.org/OJS/index.php/nure/article/view/217/198>

- Rodríguez, I. (2017) Evaluación de desempeño. (Proyecto de maestría) Recuperada de:  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24119/TFM000754.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, Y. (2015) 11 prácticas que afectan el desempeño laboral. Diario elemplo.com  
 Recuperado de: <http://www.elemplo.com/co/noticias/consejos-profesionales/11-practic-as-que-afectan-el-desempeno-laboral-4623>
- Sarmiento, D., Gonzales, L., Sánchez, E., Manrique, J. y Silva, M. (2009) *Compensación y Remuneración, Sueldos y Salarios, Programas de Incentivos y Beneficios*.  
 Recuperado de: <http://google.over-blog.es/article-28521111.html>
- Sevilla, M.J. (2013) Diseño de un plan de Endomarketing en la Empresa Confía S.A. Para lograr competitividad en el mercado local. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador SEDE AMBATO). (Acceso el 15 de octubre de 2018)
- Sikula A.F. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México Limusa,
- Sin embargo (2018) Salario mínimo en América latina. Recuperado de:  
<https://www.sinembargo.mx/22-11-2018/3501486>
- Sin embargo.mx (2018) Salario mínimo en América Latina 2018. Recuperado de:  
<https://www.sinembargo.mx/22-11-2018/3501486>
- Soria, S. (2014) Determinantes del trabajo en el Desempeño Laboral de los Licenciados de Enfermería en el Hospital Es salud - Tingo María 2014. (Tesis de Maestría)  
 Recuperada de <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/280/SORIA%20MACHUCA%20SAMUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Soriano, C. (1992). *Las Tres dimensiones del marketing de servicios: marketing tradicional, marketing interactivo, marketing interno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=dFnIA4hMRc4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Sum, M.I. (2015) Motivación y Desempeño Laboral. (Tesis de Pregrado) Recuperada de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Tenorio, D. (2014) Diferencias Salariales entre trabajadores del sector público y el sector Privado, 2004-2011. (Tesis de pregrado) Recuperada de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5889/TENORIO\\_MANAYAY\\_DAVID\\_PERU.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5889/TENORIO_MANAYAY_DAVID_PERU.pdf?sequence=1)

Varela, R. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Wikimedia (2018) Mercadotecnia interna. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia\\_interna](https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_interna)

Yañes E. F. (2009) Relación entre el sistema de remuneración y la productividad del personal operador de la empresa autotransportes unidos del centro S.A de C.V. (Tesis de Maestría) Recuperada de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/569>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1.1.: PROGRAMA DE ENDOMARKETING Y REMUNERACIONES EQUITATIVAS**

#### **PRESENTACIÓN**

Dirigido a colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional Chiclayo.

Duración del programa: Cuatro meses

Encargada: Trujillano Pérez Judith Nedali

#### **JUSTIFICACIÓN**

Para Berry y Parasuraman (1991), “El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-empleo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas”. En este orden, la perspectiva hegemónica actualmente difundida en el mercado, sitúa al Endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados.

#### **PROCESO**

El programa tiene un proceso de aplicación de sesiones para su efectividad

#### **FUNDAMENTACIÓN**

El endomarketing tiene la finalidad de mejorar los procesos de contratación, capacitación y motivación de cada uno de los colaboradores para luego atender a los clientes externos. Y además promover un marketing social dando a conocer al mercado el cumplimiento de estándares y reglamentos de acuerdo a ley, sumándole un comportamiento ambiental efectivo, energía y bienestar social. (Flores y Ballón, 2016). Pero todo lo que se propone el endomarketing tiene que estar alineado con las remuneraciones. Además de permitir que la empresa otorgue a sus colaboradores una línea de carrera y remuneraciones equitativas de acuerdo a lo que el colaborador aporta a la organización. Este programa está elaborado para resolver problemas encontrados y sirve como fuente de apoyo para otros estudios que se realicen posteriormente.

## OBJETIVOS DEL ENDOMARKETING

### OBJETIVO GENERAL

Lograr que el colaborador mejore su desempeño mediante la aplicación del programa de endomarketing

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Fomentar y orientar a los colaboradores en el desarrollo de habilidades de acuerdo a las funciones laborales.

Involucrar al personal mediante la técnica AIDA

Orientar y capacitar al personal en el manejo de recursos y herramientas de trabajo.

Dar a conocer las estrategias de Reclutamiento, Selección e inducción para la gestión óptima del área de Recursos Humanos.

Lograr la incorporación y adaptabilidad al trabajo de los colaboradores.

Optimizar los procesos de la delegación de funciones en los cargos funcionales.

Mejorar la comunicación interna en los colaboradores.

Brindar a los colaboradores estrategias y procesos motivacionales.

### DENOMINACIÓN DE LAS SESIONES DE ENDOMARKETING

SESIONES	TÍTULO	DENOMINACIÓN
SESIÓN I	Desarrollo de mis habilidades	Desarrollo de mis habilidad
SESIÓN II	Técnica AIDA	Compromiso
SESIÓN III	Necesidad de Recursos	Manejo de Recursos
SESIÓN IV	Estrategias para reclutamiento, selección e inducción.	Manual de estrategias de reclutamiento, selección e inducción
SESIÓN V	Incorporación y adaptabilidad al trabajo	¿Cómo adaptarse al cambio?
SESIÓN VI	Empowerment	Empoderamiento
SESIÓN VII	Comunicación asertiva	Aprendiendo a comunicarse

SESIÓN VIII	Difusión óptima de información organizacional	Conociendo a mi entorno laboral
SESIÓN IX	Motivación	Motivación

## REMUNERACIONES EQUITATIVAS

### OBJETIVOS DE LAS REMUNERACIONES

#### OBJETIVO GENERAL

Establecer un sistema de remuneraciones monetarias y no monetarias para lograr un mejor desempeño.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer un sistema de remuneraciones justas y equitativas por cada puesto para mejorar el desempeño.

Establecer un sistema de remuneraciones monetarias y no monetarias para mejorar el desempeño.

Establecer una equidad de remuneraciones y puntos en los puestos laborales según su grado de importancia.

SESIONES	DENOMINACIÓN
SESIÓN X	Métodos de la evaluación por puestos:  Método de ordenación.  Método de clasificación.  Método de comparación de factores  Método de los puntos
SESIÓN XI	Equidad Remunerativa
SESIÓN XII	Expectativas Remunerativas

## SESIÓN I: DESARROLLO DE HABILIDADES

SESIÓN I	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
DESARROLLO DE HABILIDADES	Fomentar y orientar a los colaboradores en el desarrollo de habilidades de acuerdo a las funciones laborales.	I N I C I O	DINÁMICA MAR ADENTRO Y AFUERA	El facilitador indicará a los participantes que formen un círculo. Cuando se diga ¡Mar afuera! Saltan o dan un paso hacia afuera, cuando se diga ¡Mar adentro! Van a saltar o dan un paso hacia dentro. Se va repitiendo combinándolos de forma repetida hasta que vayan saliendo los participantes y queden uno o dos. Al final se pide que le den un aplauso al ganador.		10 minutos
			EJERCICIO VIVENCIAL  Conocer las funciones de los colaboradores y las dificultades que se atraviesa para lograrlo.	Mediante un dialogo y el llenado de un formato se les pedirá a los colaboradores que escriban las funciones que para ellos son las más complicadas y las que más dificultades les causan. Además de las habilidades que creen que les falta mejorar para desarrollar mejor su trabajo.	Hojas A4	15 minutos

SESIÓN I	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
DESARROLLO DE HABILIDADES	Fomentar y orientar a los colaboradores en el desarrollo de habilidades de acuerdo a las funciones laborales.	D E S A R R O L L O	AUTO CONOCIMIENTO  Fomentar el conocimiento de uno mismo	Llenar un FODA personal pequeño para fortalecerse y conocerse con opinión de todos los participantes del equipo y pegarlos en la pared, posterior a ello realizar un dialogo y conocerse más como equipo para fomentar la ayuda entre integrantes.	Hojas A4 Lapiceros	20 minutos
			METAS PERSONALES Y PROFESIONALES  Definir los objetivos personales y profesionales dentro de la organización.	Mediante un dialogo se establecen objetivos que va a desarrollar la persona durante el desarrollo de sus actividades relacionando directamente con sus actividades.	Hojas A4	10 minutos
			TIPS PARA DESARROLLAR HABILIDADES LABORALES  Orientar el desarrollo de una habilidad	Desarrollar la capacidad de aprender de la experiencia y convertir los fracasos en oportunidades y aprender cosas nuevas, sin perder el entusiasmo y la perseverancia con la que se empieza una tarea. Ser cálidos y brindar una sonrisa, mantener una actitud positiva hace diferenciarse de los demás.  Se perseverante, persistente y prepararse	Tríptico	15 minutos

SESIÓN I	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
DESARROLLO DE HABILIDADES	Fomentar y orientar a los colaboradores en el desarrollo de habilidades de acuerdo a las funciones laborales.		TIPS PARA DESARROLLAR HABILIDADES SOCIALES	Fomentar el desarrollo de algunas habilidades sociales para mejorar el proceso laboral de desempeño.	Tríptico	5 minutos
		C I E R R E	DINÁMICA PENSAMIENTOS Y ACCIONES	Cada participante va a pensar una acción que le gustaría que uno de sus compañeros realice luego se les pide que lo comente en el grupo y el compañero realizara lo solicitado. Se toma en cuenta la opinión de varias personas.		15 minutos
			FEEDBACK	Al culminar la sesión se les realiza preguntas a los participantes de lo que lograron rescatar de la sesión realizada y los aportes que se generó en su desarrollo.		5 minutos

Presentación: TARJETAS CON SUS NOMBRES.

## ACTIVA TU MENTE

### Encuentra el repetido



Fuga de vocales

\_s m\_j\_r pr\_g\_nt\_rs\_  
¿P\_r\_ q\_\_ s\_rv\_  
\_st\_ q\_\_ m\_ p\_s\_?  
\_n v\_z d\_ ¿P\_r q\_\_  
m\_ p\_s\_ \_st\_?

Ayuda al conejo a llegar a la zanahoria

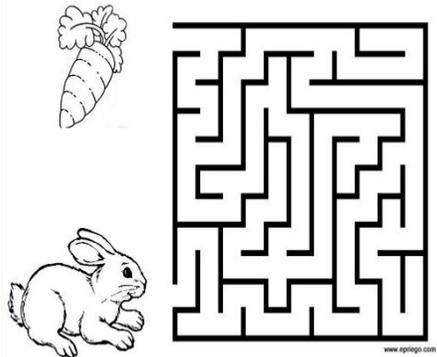


Figura 2: Laberinto

¿Qué Aprendí hoy?

.....  
.....  
.....  
.....



### NOTAS DE NPS PARA LA PROXIMA SESION

En una escala del 1 al 10

¿Recomendarías tu empresa como lugar para trabajar?

.....  
.....  
.....



Buscamos el desarrollo del Talento Humano

### ▶ DESARROLLO DE MIS HABILIDADES



Figura 1: Equipo de trabajo

Autora: Judith Trujillano Pérez

¿Cuáles son las actividades que realizo con dificultad? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las habilidades que debo mejorar? \_\_\_\_\_

**AUTOCONOCIMIENTO**

**FODA PERSONAL**

**FACTORES INTERNOS**

**DEBILIDADES**

(Puntos débiles internos)

**FACTORES EXTERNOS**

**AMENAZAS**

(Factores externos)

**FORTALEZAS**

(Puntos fuertes internos)

**OPORTUNIDADES**

(Factores que potencian)

Figura 5. Foda personal

**METAS PERSONALES Y PROFESIONALES**



Figura 6. Metas y Objetivos

**TIPS PARA DESARROLLAR HABILIDADES LABORALES**



Figura 3. Camino al éxito

**Aprende a gestionar el tiempo**



Figura 7. Dirigir personal

**Sigue formándote siempre**



Figura 9. Sistemas comunicativos

**Trabaja en autoconfianza**



Figura 4. Gestión de tiempo

**Desarrolla habilidades de liderazgo**



Figura 8. Orientar

**Fórmate en cuestiones de comunicación interna**

**TIPS PARA DESARROLLAR HABILIDADES SOCIALES**

**CONCIENCIA DE UNO MISMO**

Conciencia emocional

Valoración adecuada de uno mismo

Confianza en uno mismo

**AUTORREGULACION**

Autocontrol

Confiabilidad

Integridad

Adaptabilidad

Innovación

**MOTIVACION**

Motivación para el logro

Compromiso

Iniciativa

Optimismo

## SESIÓN II: TECNICA AIDA

SESIÓN II	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
TÉCNICA AIDA	Involucrar al personal mediante la técnica AIDA	I N I C I O	DINÁMICA CONCURSO MELÓDICO	Se forman dos equipos, en un tiempo determinado, uno de los equipos debe entonar una canción, con la palabra que el equipo contrario le sugiera. Tan pronto lo haga, ese equipo sugiere al otro, otra palabra para que hagan lo mismo. Se debe dar un tiempo breve a los equipo para que piense la canción		15 minutos
			EJERCICIO VIVENCIAL Identificar las debilidades de cada colaborador	Cada colaborador escribirá en un papel el nombre de uno de sus compañeros y una característica negativa, cada papel será metido en una caja de forma anónima. Al culminar se abre la caja y se empieza a leer cada uno de los papeles. Se retroalimentara y evaluara la situación organizacional, recomendando mejoras personales y laborales.	Hojas A4 recortadas Lapiceros	20 minutos

SESIÓN II	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
<b>TÉCNICA AIDA</b>	Involucrar al personal mediante la técnica AIDA	<b>D E S A R R O L L O</b>	<p><b>ATENCIÓN</b></p> <p>En esta etapa se atrae la atención de cada colaborador y se dirige el descubrimiento de sus emociones.</p>	<p>Esto se da mediante emotivos que promuevan una campaña de amistad entre los colaboradores identificando sus emociones en ese momento hacia la empresa y a sus compañeros de trabajo con música de fondo. A continuación se dan a conocer los valores mediante imágenes.</p>	<p>Palitos Cartulinas amarillas Tijeras Lapiceros Silicona</p>	10 minutos
			<p><b>INTERÉS</b></p> <p>Se da a conocer las cosas positivas que aportan los valores para lograr objetivos personales y organizacionales.</p>	<p>Despertar el interés de cada colaborador mediante la transmisión de beneficios que brinda la organización y la importancia de la práctica de valores. Los beneficios de la empresa lo va a dar a conocer un representante de la empresa o un cargo de confianza.</p>	<p>Tríptico Hojas A4 Lápices y borradores</p>	10 minutos

SESIÓN II	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
<b>TÉCNICA AIDA</b>	Involucrar al personal mediante la técnica AIDA	D E S A R R O L L O	<p><b>DESEO</b></p> <p>Se busca lograr que los colaboradores entiendan que la satisfacción de los clientes les facilitara el logro de metas y se fomenta el interés por la práctica de valores.</p>	<p>Dar a conocer las ventajas de trabajar por objetivos en la organización. Y los clientes son una pieza fundamental en ello. El facilitador solicitará a los integrantes que dibujen un corazón y lo recorten, adicionalmente, deberán escribir su nombre en el centro. Posteriormente, indicar a los integrantes que se coloquen en círculo con su corazón y señalar que se acercarán unos con otros y se realizarán preguntas, aquellas donde la respuesta sea “sí” darán su corazón al compañero, procurando entonces decir “no” para evitar dar el corazón. Gana quien más corazones reciba.</p>	<p>Hojas A4 color rojo Lapiceros</p>	<p>15 minutos</p>
			<p><b>ACCIÓN</b></p> <p>Cada colaborador va a actuar en base a sus objetivos del cliente para lograr cumplir con los objetivos personales y organizacionales.</p>	<p>Las acciones que se van a realizar en adelante estarán enfocadas en cumplir objetivos mutuos en 3 dimensiones: Empresa, colaborador y cliente. En este punto se dará a conocer los objetivos de la empresa y se alinearan con los objetivos de las personas.</p>	<p>Fichas de concordancia de objetivos</p>	<p>5 minutos</p>

SESIÓN II	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
<b>TÉCNICA AIDA</b>	Involucrar al personal mediante la técnica AIDA	<b>C I E R R E</b>	DINÁMICA CIEGOS	Se dividen en grupo de dos personas. Cada pareja participara en el concurso que consiste en que un integrante de cada pareja esté del otro extremo de la sala vendados los ojos; los participantes del otro extremo que no están vendados guiaran solo con la voz a sus compañeros vendados para recoger unos globos y traerlos a su costado.	Vendas Globos	10 minutos
			FEEDBACK	Al culminar la sesión se les realiza preguntas a los participantes de lo que lograron rescatar de la sesión realizada y los aportes que se generó en su desarrollo.		5 minutos

# TÉCNICA AIDA

Lograr el compromiso mediante la técnica AIDA

## ATENCIÓN

Descubro mis emociones



Figura 10. Emociones

¿Qué valores conozco de la empresa?



Figura 11. Interrogantes

## INTERÉS

Despertar el interés de cada colaborador mediante la transmisión de **beneficios que brinda la organización** y la importancia de la práctica de valores.



**Beneficios que brinda la organización**

Figura 12. Interés

## DESEOS



**E**valúa si tus deseos y objetivos se están cumpliendo al laborar en la organización. El compromiso que tengas se demuestra desde tu participación en las actividades hasta el trato con los clientes. El nivel de participación que tengas indica el interés y deseos de superación para el logro de objetivos.



El ENPS o NPS del empleado es un indicador que nos habla sobre la fidelidad y el engagement de los colaboradores con sus empresas. FUENTE: Segarra (2019)

Figura 13. NPS

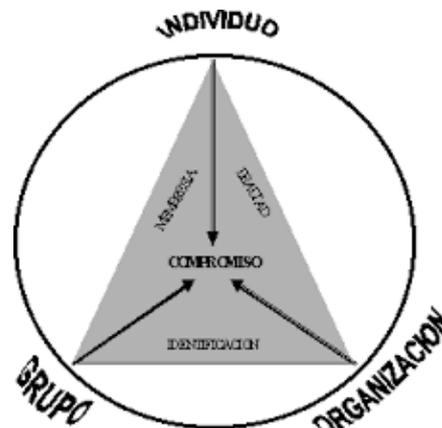
## IMPORTANCIA EN LA PRACTICA DE VALORES

- Direccionan tu vida
- Facilitan la toma de decisiones
- Ayudan a lograr objetivos
- Buenas relaciones interpersonales

*Y sobre todo te ayudan a ser mejor*

*persona*

## ACCIÓN



Las acciones se realizan basadas en los conocimientos y las habilidades obtenidas. Esto se da a conocer mediante:

Figura 14. Factores organizativos

## COMPROMISO CON LAS ACTIVIDADES Y CON LA ORGANIZACIÓN



¿Qué aprendiste hoy?

---

---

---

---

---

---

SUGERENCIAS DE TEMAS  
A TRATAR

---

---

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_



Figura 15. Reflexiones

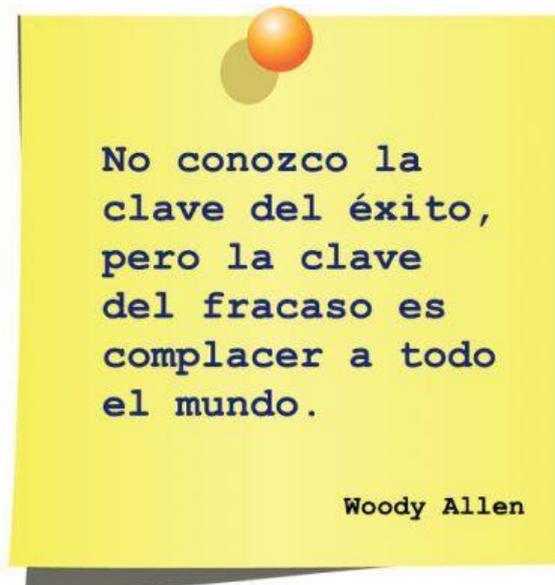


Figura 16. Reflexiones



### SESIÓN III: NECESIDADES DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS

SESIÓN III	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
NECESIDADES DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS	Orientar y capacitar al personal en el manejo de recursos y herramientas de trabajo.	I N I C I O	DINÁMICA EL BARCO DE PAPEL	Consiste en que los participantes se reúnen en equipos y se les pide realizar un barco de papel con los recursos que cuenten, el equipo que más rápido lo haga tendrá un premio. (se les otorga hojas reciclables, cinta y tijera)	Hojas reciclables, tijera y cinta.	10 minutos
			EJERCICIO VIVENCIAL Apertura al tema problemas en la organización en cuanto a recursos.	Se realiza un dialogo acerca del manejo de recursos y herramientas en la organización y los problemas diarios que se presentan para su organización.		15 minutos

SESIÓN III	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
NECESIDADES DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS	Orientar y capacitar al personal en el manejo de recursos y herramientas de trabajo.	D E S A R R O L L O	<p><b>CONTROL DE COSTOS</b></p> <p>Controlar los gastos y realizar actividades con los recursos necesarios.</p>	<p>Mediante un dialogo con los colaboradores darán a conocer cómo manejar los recursos y herramientas adecuadamente mediante la presentación de una matriz gestión de tiempo, además de dar a conocer técnicas para una correcta distribución.</p>	<p>Diapositivas Recursos</p>	<p>20 minutos</p>
			<p><b>COMO MANEJAR RECURSOS</b></p> <p>Se manejan los recursos mediante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Definir los objetivos</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluar los recursos y procesos.</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar las debilidades.</li> <li><input type="checkbox"/> Planificar las acciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Revisar los resultados.</li> </ul> <p>En el caso de dificultades en el equipo para manejar algún recurso, se les pide a los colaboradores que apoyen con la enseñanza para la evitación de dificultades posteriores.</p>	<p>Ficha informativa</p>	<p>10 minutos</p>

SESIÓN III	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
NECESIDADES DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS	Orientar y capacitar al personal en el manejo de recursos y herramientas de trabajo.	C I E R R E	DINÁMICA EL ORDEN DE LAS PETICIONES.	Consiste en que los participantes estarán atentos a las peticiones que se realicen, los que no cumplen tienen un castigo. Estas peticiones son de acuerdo al ambiente o situación por ejemplo se les pide a todos los que tienen zapatillas moverse de lugar, o a los que tienen camisa disculparse si alguna vez cometieron un error, etc.		15 minutos
			FEEDBACK	Al culminar la sesión se les realiza preguntas a los participantes de lo que lograron rescatar de la sesión realizada y los aportes que se generó en su desarrollo.		5 minutos

¿Cómo manejar de manera eficiente los recursos de la empresa?

- Definir los objetivos
- Evaluar los recursos y procesos.
- Identificar las debilidades.
- Planificar las acciones.
- Revisar los resultados.

¿Cómo controlar los costos en su área de trabajo?

¿Que aprendí hoy?

---

---

---

Sugerencias

---

---

---

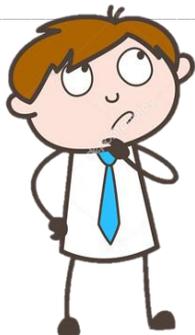


Figura 18. Presentación

Nombre:

---

---

# SESIÓN III



## NECESIDAD DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS



- ◆ Los recursos que necesito para mejorar mi trabajo.
- ◆ El manejo de recursos en oficina



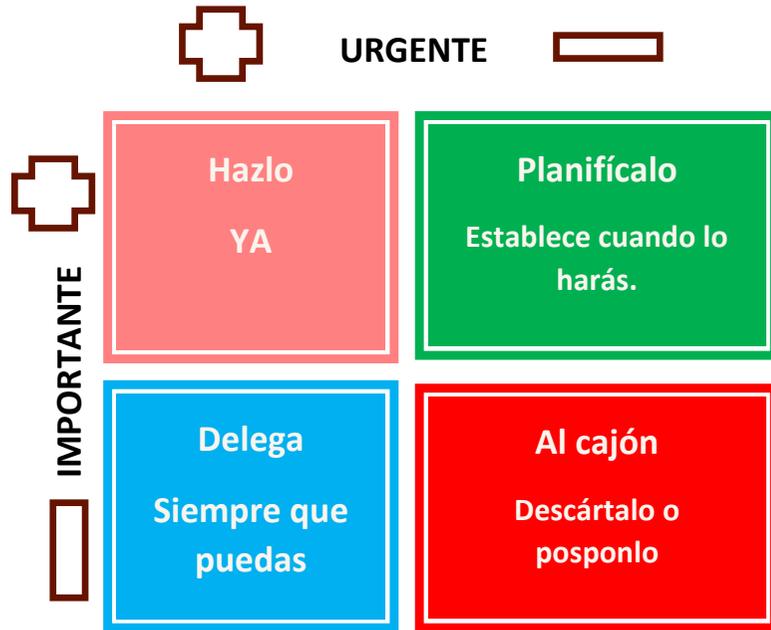
## MI ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION DE ACTIVIDADES



Figura 17. Planificación

¿Qué recursos necesito en mi área de trabajo?

Dialogar acerca de: **GESTIÓN DEL TIEMPO**



Matriz de tiempo de Eisenhower

**PRIORIZA:** Utiliza la matriz de tiempo

**APUNTALO TODO:** Utiliza una agenda o calendario online

**PROGRAMA:** Elige un momento y establece tiempos

**MANTÉN UN ORDEN:** No pierdas tiempo, ritmo ni concentración .

**DESCARTA:** Evita los ladrones de tiempo.

**DI NO:** No intentes abarcar todo, desbordaras.

**PLANIFICO Y ORGANIZO MIS ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	TIEMPO	IMPORTANCIA

**No lo olvides**

Los días son costosos. Cuando gastas uno, tienes un día menos para gastar, por lo tanto, **debes estar seguro de que usas tu tiempo sabiamente.**

Figura 19. Alimenta tu bienestar

### SESIÓN IV: ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

SESIÓN IV	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN	Dar a conocer las estrategias de Reclutamiento, Selección e inducción para la gestión óptima del talento Humano	R E C L U T A M I E N T O	PERFIL POR COMPETENCIAS	<p>Realizar un perfil adecuado a la empresa y las competencias por funciones.</p> <p>Antes de realizar una convocatoria de trabajo es necesario elaborar un el perfil por competencias adaptadas a las funciones que se van a realizar y al rubro de la empresa. Además de realizar un flujograma de procesos efectivo.</p>	Formatos	1 hora
			CONVOCATORIAS			

SESIÓN IV	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN	Dar a conocer las estrategias de Reclutamiento, Selección e inducción para la gestión optima del talento Humano	S E L E C C I Ó N	FORMATOS DE EVALUACIÓN Tener formatos para cada evaluación que se realice	Tener una evaluación de entrevista por competencias, entrevista por conocimientos, test psicométricos de selección del personal, técnicas de feedback, entrevistas grupales, entre otros.	Formatos	No específico
			MEJORA DE PROCESOS Optimización y mejora de procesos.	En la mejora de procesos constantes de la organización se incluye desde: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Procesos de reclutamiento</li> <li><input type="checkbox"/> Métodos de selección</li> <li><input type="checkbox"/> Procesos de inducción organizacional y de puesto.</li> <li><input type="checkbox"/> Programas de retención y gestión del talento Humano</li> </ul>	Formatos	No específico

SESIÓN IV	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN	Dar a conocer las estrategias de Reclutamiento, Selección e inducción para la gestión optima del talento Humano	INDUCCIÓN	FORMATOS DE INDUCCIÓN Tener realizados procesos eficientes de inducción.	FORMATOS DE INDUCCIÓN Para que el colaborador conozca a la organización es necesario que realizar una inducción acerca de la historia de la organización, sus valores, su cultura, etc. Y para que el colaborador conozca sus funciones dentro del puesto se le realizada una inducción el jefe inmediato o encargado de área donde se desempeñara el colaborador.	Formatos	No específico
			CIERRE	Al culminar la sesión se les realiza preguntas a los participantes de lo que lograron rescatar de la sesión realizada y los aportes que se generó en su desarrollo.	Formatos	No específico

## SESIÓN V: COMUNICACIÓN ASERTIVA

SESIÓN V	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Mejorar la comunicación interna en los colaboradores	A P E R T U R A	DINÁMICA CARRERA CON TRES PIERNAS	Cada grupo se forma con tres jugadores. El del medio se coloca en dirección opuesta a los otros dos y amarra su pierna izquierda a la izquierda de su compañero; y la derecha a la derecha del otro. Al dar la señal por el director del juego, todos los jugadores en grupos de 3, corren así amarrados la distancia que se ha fijado y regresan al sitio de donde salieron. Los que queden de último pagan penitencia.	Cinta de agua	15 minutos
			EJERCICIO VIVENCIAL Apertura al tema problemas en la organización en cuanto a dificultades de comunicación	Se realiza un dialogo acerca de los problemas en la organización, se presentan casos de situaciones ante dificultades de comunicación basados en los colaboradores de la organización.		15 minutos

SESIÓN V	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Mejorar la comunicación interna en los colaboradores	D E S A R R O L L O	<p>IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN</p> <p>Dar a conocer la importancia de la comunicación</p>	<p>La comunicación facilita el intercambio de conductas verbales y no verbales</p> <p>Transmites emociones agradables y desagradables</p> <p>Nos permite ser seres sociales</p> <p>Cuanto más auténticos seamos en nuestras relaciones con los demás más satisfechos nos sentiremos.</p> <p>La comunicación requiere escuchar y hablar, es la forma de expresar lo que pensamos, sentimos y deseamos.</p>	<p>Diapositivas</p> <p>Trípticos</p> <p>Frases</p>	<p>20 minutos</p>
			<p>ESTILOS DE COMUNICACIÓN</p> <p>Descubrir el estilo de comunicación que se practica.</p>	<p>Se les da a conocer a los colaboradores el estilo de comunicación que utiliza cada uno de los colaboradores por ello se les explicara los estilos y las características de estos estilos en pasivo, agresivo y asertivo.</p>	<p>Tríptico</p> <p>Diapositivas</p>	<p>10 minutos</p>
			<p>TIPS PARA LA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</p>	<p>Ponerse en el lugar del otro, demostrar empatía, mirarse frente a frente, incorporar gestos visuales, saber escuchar para saber hablar, discutir los temas uno a uno, elegir el lugar y el momento, evitar gritar ser positivo y conciliar</p>	<p>Trípticos</p>	<p>15 minutos</p>

SESIÓN V	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Mejorar la comunicación interna en los colaboradores	C I E R R E	DINÁMICA BARRERAS DE COMUNICACIÓN.	<p>Consiste en que los participantes deben contar sus problemas diarios pero todos harán ruido y evitaran escucharlo; cuando es grupo pequeño todos contarán sus problemas diarios y los demás harán ruido, el que no coopera tendrá un castigo.</p> <p>Al finalizar la actividad se pregunta a los colaboradores que hablaban de sus problemas diarios, los sentimientos y emociones existentes en ese momento al presenciar ruido y poco interés de sus compañeros; se reflexiona acerca de que ese problema se presenta todos los días y de la importancia de saber escuchar.</p>		10 minutos
			FEEDBACK	Al culminar la sesión se les realiza preguntas a los participantes de lo que lograron rescatar de la sesión realizada y los aportes que se generó en su desarrollo.		5 minutos



Figura 20. Comunicación organizacional

### SESIÓN VI: ADAPTACIÓN LABORAL

SESIÓN VI	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
ADAPTACIÓN LABORAL	Lograr la incorporación y adaptabilidad al trabajo de los colaboradores.	APERTURA	DINÁMICA DIFERENCIAS	Esta dinámica consiste en que los participantes forman grupos de cantidades iguales y cada uno identifica las diferencias de sus compañeros y los cambios que han tenido.		15 minutos
			VIDEO	Acerca de las adaptaciones de los colaboradores hacia la empresa y su puesto laboral	Proyector	15 minutos
		DESARROLLO	PROCESOS PSICOLÓGICOS DE LA ADAPTACIÓN AL TRABAJO	El proceso de adaptación a las condiciones de trabajo implica la adaptación a: 1. El medio ambiente de trabajo. 2. Las características de la tarea. 3. Las características de la organización	Diapositivas Trípticos Frases	20 minutos
			Los niveles de desarrollo psicológicos de la adaptación	Es objetivo y reconoce que los puntos de vista de los demás son válidos.	Tríptico Diapositivas	10 minutos
			LAS EMOCIONES	El control de las emociones para su flexibilidad La ira , tristeza, miedo, alegría, amor , sorpresa Aversion y vergüenza	Diapositivas Trípticos Frases	15

SESIÓN VI	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
ADAPTACIÓN LABORAL	Lograr la incorporación y adaptabilidad al trabajo de los colaboradores.	C I E R R E	DINÁMICA ENREDADOS	Se les otorga a los participantes por parejas un lazo que consiste en amarrarlo de las manos y que busquen la manera de desenredarlo.	Cintas	10 minutos
			FEEDBACK	Al culminar la sesión se les realiza preguntas a los participantes de lo que lograron rescatar de la sesión realizada y los aportes que se generó en su desarrollo.		5 minutos

## EL CONTROL O FLEXIBILIDAD DE LAS EMOCIONES

La ira

Tristeza

Miedo

Alegría

Amor

Sorpresa

Aversión



Figura 21. Alegría

¿Cómo identificar las emociones? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo controlar las emociones? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.- Aceptar que las emociones negativas, tienen una razón de ser.



Figura 22. Actitudes

2.- Reconocer que algo en nuestro interior o exterior, nos molesta, disgusta o nos hace sentir mal.

3.- Detectar cuál es el sentimiento.

4.- Aprender a identificar la emoción, lo antes posible.

5.- Detectar que tipos de pensamientos tenemos respecto a esa situación, a las personas involucradas y a nosotros mismos.

6.- Si la situación tiene solución, hacer lo necesario para solucionarla.

7.- Aprender a vivir el presente.

## ADAPTACIÓN LABORAL

Sesión desarrollada con la finalidad de lograr la incorporación y adaptabilidad al trabajo de los colaboradores.



Figura 23. Adaptación

NOMBRES Y APELLIDOS:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Figura 24. Soluciones

¿El puesto se adapta a la persona o la persona al puesto?

## PROCESOS PSICOLÓGICOS DE LA ADAPTACIÓN AL TRABAJO

El proceso de adaptación a las condiciones de trabajo implica la adaptación a:

El medio ambiente de trabajo

Las características de la tarea

Las características de la organización

## LOS NIVELES DE DESARROLLO PSICOLOGICO DE LA ADAPTACIÓN

- Es objetivo y reconoce el punto de vista de los demás.
- Aplica los procedimientos con flexibilidad dependiendo de la situación, adaptándolos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Cuando es necesario acepta realizar tareas que no le corresponden.
- Acepta su comportamiento y se adecua a cada situación.
- Realiza cambios si es necesario.

### SUGERENCIAS PARA LA PROXIMA SESIÓN

---



---



---

## LA INTELIGENCIA ES LA HABILIDAD DE ADAPTARSE AL CAMBIO.

*Stephen Hawking*

- Se debe potenciar las siguientes cualidades.
- Busca siempre nuevas ideas
- No se deje restringir supuestos antiguos
- No sucumbe ante la crítica
- No utiliza sistemáticamente los métodos de siempre.
- No se somete a los expertos o a los que mandan más
- Es seguro y firme en las soluciones propuestas
- La clave es la búsqueda de alternativas
- Revisar siempre los supuestos de lo que se parte
- Es capaz de enfocar los problemas desde diversas perspectivas
- No utiliza mecanismos de defensa ante los problemas
- Busca el consenso

### SESIÓN VII: EMPOWERMENT

SESIÓN VII	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
EMPOWERMENT	Lograr que exista empoderamiento en la organización	A P E R T U R A	VIDEO	Se da a conocer un video sobre el empoderamiento que se da entre jefes o colaboradores.	Proyector	5 minutos
			DINÁMICA Las lentes positivas	Se trata de evitar centrarse en los aspectos negativos usando lentes positivas: a. Se dividen en grupos de 4 a 6 participantes. Un miembro de cada grupo se ofrece a ser el objeto de atención de los demás. b. Los demás miembros del grupo escriben en una hoja aspectos positivos que creen que caracterizan a su compañero. c. Se hace un extracto de las cualidades anotadas, que es entregado al colaborador. d. Se va repitiendo el ejercicio rotativamente con los demás colaboradores.	Hojas bond	8 minutos
			IMÁGENES Se dan a conocer imágenes con enfoques filosóficos	Las imágenes presentadas se prestan a interpretaciones y percepciones de cada colaborador participante.	Imágenes	10 minutos

SESIÓN VII	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
EMPOWERMENT	Lograr que exista empoderamiento en la organización	D E S A R R O L L O	EMPOWERMENT PSICOLÓGICO	Se da a conocer en que consiste el empowerment y los aspectos psicológicos que lo abarcan tres aspectos fundamentales: Motivación intrínseca en el trabajo. Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación, Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.	Diapositivas	8 minutos
			LAS CUATRO COGNICIONES DEL EMPOWERMENT	Se da a conocer las cuatro cogniciones del empowerment: • <b>El impacto:</b> es la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo. • <b>Competencia:</b> se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando sea intentando por el empleado. • <b>Significado:</b> es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas del individuo, involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos. • <b>La autodeterminación:</b> es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones		15 minutos

SESIÓN VII	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
EMPOWERMENT	Lograr que exista empoderamiento en la organización	C I E R R E	EJERCICIOS DE EMPODERAMIENTO	Se realiza con los jefes de área que consiste en que los jefes se vendan los ojos y los colaboradores les dirán los errores más comunes que tienen cuando delegan una tarea.	Vendas	10 minutos
			FEEDBACK	Al culminar la sesión se les realiza preguntas a los participantes de lo que lograron rescatar de la sesión realizada y los aportes que se generó en su desarrollo.	Tarjetas	5 minutos

## Técnicas de empoderamiento

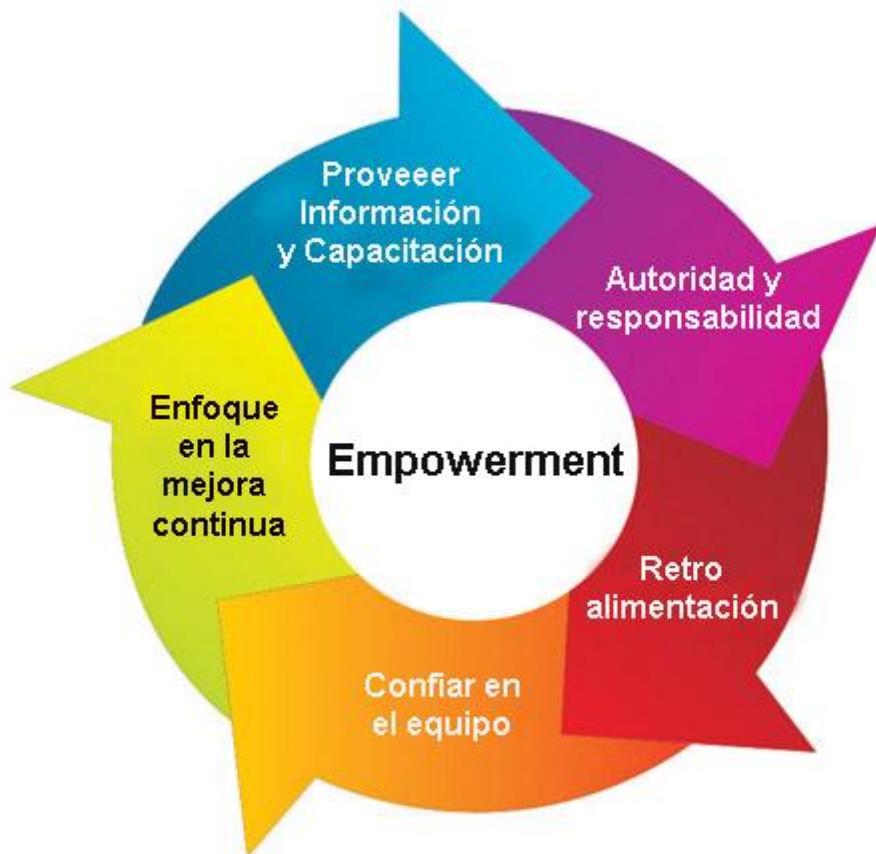


Figura 25. Técnicas del Empowerment

## EMPOWERMENT

UNA MIRADA DISTINTA DEL EMPODERAMIENTO



Figura 26. Empowerment

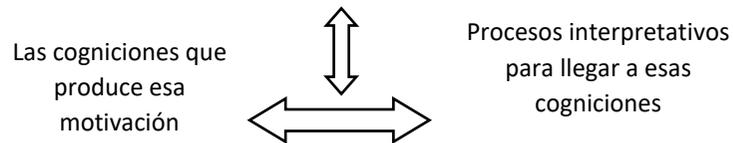
- EMPODERAMIENTO UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO

## EMPODERAMIENTO

**El empowerment es el proceso en el cual el individuo empieza a tener control acerca su autoconfianza, sus decisiones y sus acciones.**

Abarca tres aspectos psicológicos fundamentales

Motivación intrínseca



TENIENDO EN CUENTA LAS 4  
COGNICIONES DEL EMPODERAMIENTO

**IMPACTO**  
Es la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia

**COMPETENCIAS**  
Se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas

**SIGNIFICADO**  
Es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas del individuo

**AUTODETERMINACIÓN**  
Es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y la regulación de las acciones

## NUESTRAS PERCEPCIONES

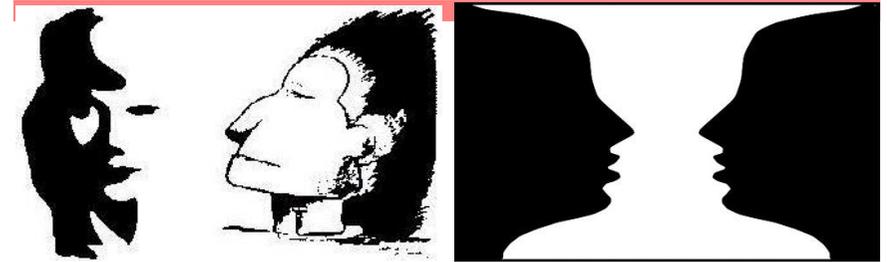


Figura 27. Percepciones

Figura 28. Copas

¿Qué percibimos en estas imágenes?

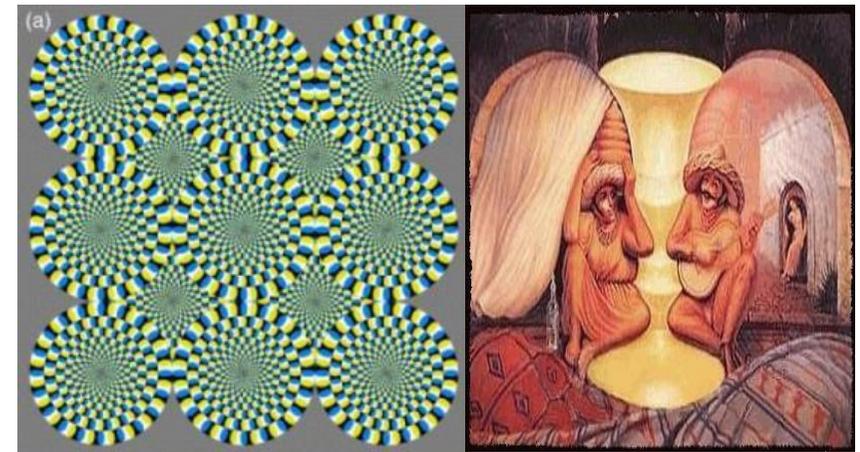


Figura 29. Cognición

Figura 30. Ancianos

**Sabias que:** Las imágenes o situaciones pueden ser vistas desde distintas perspectivas por una misma persona dependiendo de su estado de ánimo y/o de la condición emocional en la que se encuentre.

### SESIÓN VIII. BIENESTAR LABORAL- NECESIDADES DEL COLABORADOR

SESIÓN VIII	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
BIENESTAR LABORAL	Lograr que exista bienestar laboral	A P E R T U R A	DIALOGO Y VIDEO Los marcianos video	<p>Todos sentados en un círculo se dan la bienvenida a la sesión y dialogan sobre los problemas ocurridos últimamente y las necesidades que tienen. Y luego se observa un video.</p>	Proyector	5 minutos
			DINÁMICA El pañuelo	<p>Dos equipos, un número para cada miembro de ambos equipos. En medio de los dos equipos un director del juego sujeta un pañuelo y dice un número. Los miembros de los equipos que tengan ese número deberán correr a por el pañuelo y llevarlo hacia su equipo, pero debe tener cuidado ya que si el miembro del equipo contrario logra tocarlo cuando se escapa con el pañuelo, el eliminado será él. Queda eliminado aquel que no logra llevar el pañuelo a su equipo o aquel que a pesar de haber cogido el pañuelo, ha sido alcanzado y tocado por el miembro contrario.</p>	Hojas bond	8 minutos

SESIÓN VIII	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
BIENESTAR LABORAL	Lograr que exista bienestar laboral	D E S A R R O L L O	DIPLOMAS	Se otorgan diplomas a los colaboradores que asistieron todas las sesiones.	Diapositivas	8 minutos
			Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral.	<p>Bienestar psicológico</p> <p>Bienestar físico</p> <p>Necesidades laborales</p> <p>Reclamos</p> <p>Emociones</p>	Diapositivas	15 minutos
			BIENESTAR LABORAL	<p>Factor Logro: Se refiere a los sentimientos de deber cumplido, resultados o rendimientos y metas alcanzadas.</p> <p>Factor de Reconocimiento: Es aquel tipo de reconocimiento o elogios recibidos por su trabajo, sus jefes, compañeros, subordinados.</p> <p>Factor del Trabajo en Sí: Se refiere a cómo percibe su trabajo, le es atractivo, desafiante, variado, creativo, etc.</p> <p>Factor Responsabilidad: Aquí se abarca al nivel de responsabilidad de su propio trabajo y del de otros, así como el nivel de importancia que le brinda.</p> <p>Factor Promoción: Se refiere a la posibilidad de ascenso, formación de cargo de la empre</p>	Fichas informativas	10 minutos

SESIÓN VIII	OBJETIVO	FASES	ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
BIENESTAR LABORAL	Lograr que exista bienestar laboral	C I E R R E	PROPUESTAS DE MEJORA	Propuestas y requerimientos para mejorar.		10 minutos
			FEEDBACK	Lo que aprendí hoy fue.	Tarjetas	5 minutos

# BIENESTAR LABORAL-

## NECESIDADES DEL COLABORADOR

2019

AUTORA: JUDITH TRUJILLANO PEREZ

Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral.

**Bienestar psicológico**      **Bienestar físico**

**Necesidades laborales**      **Reclamos**

*Enfócate en no solo ser competitivo sino también en ser una persona que valga la pena recordar por sus valores, habilidades personales y sociales.*

### LOGRO

### RECONOCIMIENTO

### TRABAJO

### RESPONSABILIDAD

### PROMOCIÓN

Se refiere a los sentimientos de deber cumplido, resultados o rendimientos y metas alcanzadas.

Es aquel tipo de reconocimiento o elogios recibidos por su trabajo, sus jefes, compañeros, subordinados.

Se refiere a cómo percibe su trabajo, le es atractivo, desafiante, variado, creativo, etc.

Aquí se abarca al nivel de responsabilidad de su propio trabajo y del de otros, así como el nivel de importancia que le brinda.

Se refiere a la posibilidad de ascenso, formación de cargo de la empresa.

¿Cuáles son tus propuestas y requerimientos para lograr un buen bienestar laboral?



Figura 31. Bienestar laboral

DESAFIATE A COOPERAR PARA LOGRAR UN MEJOR AMBIENTE LABORAL.

## SESIÓN IX: MOTIVACIÓN

SESIÓN IX	OBJETIVO		ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS	TIEMPO
MOTIVACIÓN	Brindar a los colaboradores estrategias y procesos motivacionales .	APERTURA	DINÁMICA	Se forman equipos de la misma cantidad de participantes y van a asumir que existirán barcos por tamaños, el instructor pedirá que los equipos se cambien de barcos y se mezclen entre sí. Al pedir que se queden como están cada equipo se abrazara en círculo lo más cercano posible y se les colocara cinta alrededor. Luego cada equipo caminara hacia una dirección específica. Gana el equipo que llegue primero.	Cintas de embalaje	15 minutos
			Barcos			
			EJERCICIO REFLEXIVO	Se les muestra fotos de los demás compañeros y por cada foto todos dirán una característica positiva y otra característica negativa de sus compañeros en hojas anónimas mencionando nombre y características.		
		Fotos				
		DESARROLLO	Mencionar el proceso para la consistencia de la motivación	PROCESO	<p>Dirección. Es el comportamiento escogido y su relación con la orientación en objetivos.</p> <p>Intensidad. Es el grado o cantidad de esfuerzo orientado en el comportamiento escogido.</p> <p>Persistencia. Es la permanencia de ese comportamiento.</p> <p>Tracy(2006)</p>	Diapositivas Proyector Infografías

			<b>BUSQUEDA DE ÉXITO</b>	En un árbol grande cada uno pegara algo escrito en hojas pequeñas y lo pegara.	Tríptico Hojas A4	10 minutos
			Árbol secreto	Se les preguntara si cada persona que coloco el papel en el árbol tenía que ver con sus sueños.	Lápices y goma Hoja lustre	
			<b>CLASIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES</b>	Motivación intrínseca. Son las motivaciones que el individuo obtiene de sí mismo, de la autorrealización, de las oportunidades laborales, de las metas y objetivos.	Hojas A4 color rojo Lapiceros	15 minutos
			Motivación intrínseca y extrínseca	Motivación extrínseca. Son las motivaciones que el colaborador obtiene de los demás, en cuanto a su bienestar laboral y/o material.		
			<b>COMPROMISO</b>	Cada colaborador realizara un compromiso en frente de sus compañeros. El compromiso tendrá una estructura basada en aspectos a mejorar para tomar conciencia de los errores.	Fichas de concordancia de objetivos	5 minutos
			<b>CANCIÓN</b>	Se cantara una canción grupal color esperanza por todos los participantes.	Proyector	10 minutos
			<b>COLOR ESPERANZA</b>			
			<b>FEEDBACK</b>			

			Al culminar la sesión se les realiza preguntas a los participantes de lo que lograron rescatar de la sesión realizada y los aportes que se generó en su desarrollo.		
--	--	--	---	--	--

COMPROMISO

NUESTRAS ACCIONES POSITIVAS



NUESTROS ERRORES



¿Cómo mantener la motivación laboral?

**DIRECCION**

Es el comportamiento escogido y su relación con la orientación en objetivos.

**INTENSIDAD**

Es el grado o cantidad de esfuerzo orientado en el comportamiento escogido.

**PERSISTENCIA**

Es la permanencia de ese comportamiento.



¿EN BUSQUEDA DEL ÉXITO?

LO MAS IMPORTANTE EN MI VIDA

CLASIFICACION DE LAS MOTIVACIONES



MOTIVACION INTRINSECA



MOTIVACION EXTRINSECA



**MOTIVACION LABORAL**



## **SESIÓN X: MÉTODO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS**

Objetivo: Establecer una equidad de remuneraciones y puntos en los puestos laborales según su grado de importancia.

Métodos de la evaluación por puestos:

Métodos de clasificación. Los puestos se clasifican por grados y se comparan su descripción de puesto con definiciones de grado.

Métodos de ordenación, los puestos son ordenados por grado de importancia.

Método de comparación de factores. Los puestos son graduados por puntuaciones de referencia del mercado y son comparados con puestos similares tomando en cuenta los factores.

Métodos de los puntos. Se califican a los puestos por factores, evaluando la equidad interna y externa que existen entre los puntos y los salarios. Esta técnica se detalla en la sesión X y XI

### **MÉTODO DE EVALUACIÓN, PUNTUACIÓN Y CLASIFICACIÓN**

PASO 1: Los puestos son clasificados por grados y por porcentajes, según se indica en los cuadros de clasificación, toda esta puntuación detallada se realiza con el criterio de comités de evaluación expertos: Gerente General, Administración, Recursos Humanos u otras áreas administrativas involucradas en alto grado con la organización. De los porcentajes otorgados a los factores de evaluación se distribuyen por grados según sea la importancia por clasificación en cargos funcionales o cargos operativos.

La distribución de los porcentajes de los factores suman un total de 100%, posterior a ello se distribuye numéricamente en el grado A en los sub factores. La suma de los sub factores suma un total para cada factor. Los demás grados se distribuyen por progresión aritmética ya que generan una recta salarial (también se puede utilizar la progresión geométrica o arbitraria que generan una curva salarial)

CARGOS FUNCIONALES																			
GRADOS	Liderazgo	Comunicación	Empoderamiento	Estilo de Liderazgo	Innovación	Compromiso	Compromiso con la organización	Compromiso con las actividades	Toma de decisiones	T.D.D Estratégicas	T.D.D. Tácticas	Orientación a resultados	Eficacia	Eficiencia	Financieros	Producción	Planificación	Calidad de trabajo	TOTAL
20%					20%	15%			15%			2%	18%			100%			
A	7	6	4	3	20	8	7	5	7	3	5	5	5	5	2	3	5	10	
B	14	12	8	6	40	16	14	10	14	6	10	10	10	10	4	6	10	20	
C	21	18	12	9	60	24	21	15	21	9	15	15	15	15	6	9	15	30	
D	28	24	16	*	80	32	28	20	28	12	20	20	20	20	8	12	20	40	
E	35	30	20	*	100	40	35	25	35	15	25	25	25	25	10	15	25	50	

GRADOS	CARGOS OPERATIVOS																
	COMPETENCIAS												OBJETIVOS				TOTAL
	Liderazgo	Comunicación	Empoderamiento	Estilo de Liderazgo	Innovación	Compromiso	Compromiso con la organización	Compromiso con las actividades	Trabajo en equipo	Cooperación	Coordinación	Iniciativa	Financieros	Producción	Planificación	Calidad de trabajo	
	15%				25%	15%			25%			5%	5%	10%		100%	
I	8	5	2	-	25	5	6	4	9	8	8	5	5	2	4	4	
II	16	10	4	-	50	10	12	8	18	16	16	10	10	4	8	8	
III	24	15	6	-	75	15	18	12	27	24	24	15	15	6	12	12	
IV	*	20	8	-	100	20	24	16	36	32	32	20	20	8	16	16	
V	*	25	10	-	125	25	30	20	45	40	40	25	25	10	20	20	

PASO 2: Se evalúa cada puesto según sus factores y sub factores con las puntuaciones de los grados establecidos en los cuadros de clasificación, evaluación y puntuación.

**CLASIFICACION, EVALUACION Y PUNTUACION**

<b>CARGOS FUNCIONALES</b>																				
<b>PUESTO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>														<b>OBJETIVOS</b>					
	Liderazgo	Comunicación	Empoderamiento	Estilo de Liderazgo	Innovación	Compromiso	Compromiso con la organización	Compromiso con las actividades	Toma de decisiones	T.D.D Estratégicas	T.D.D. Tácticas	Orientación a resultados	Eficacia	Eficiencia	Financieros	Producción	Planificación	Calidad de trabajo	Puntaje total	Salario percibido
<b>JEFE DE RRHH</b>	35	30	20	9	100	40	35	25	28	12	25	25	25	25	6	15	20	50	525	3,650.00
<b>JEFE DE LABORATORIO</b>	35	30	16	9	60	24	35	25	28	12	25	25	25	25	6	15	25	50	470	2,000.00
<b>JEFE DE TRIAJE</b>	35	30	16	9	60	24	35	25	28	12	25	25	25	25	6	15	25	50	470	1,808.00
<b>ADMINISTRADOR 1</b>	35	30	20	9	100	40	35	25	28	15	25	25	25	25	8	12	25	50	532	2,500.00
<b>ADMINISTRADOR 2</b>	35	30	20	9	100	40	35	25	28	15	25	25	25	25	8	12	25	50	532	3,500.00
<b>GERENTE GENERAL</b>	35	30	20	9	100	40	35	25	35	15	25	25	25	25	8	12	25	50	539	6,093.00
<b>CONTADOR</b>	35	30	12	9	60	24	35	25	28	12	25	20	25	25	8	9	25	30	437	1,800.00

<b>PSICÓLOGO OCUPACIONAL</b>	35	30	20	9	100	40	35	25	28	12	25	25	25	25	6	12	25	50	527	3 650.00
<b>MÉDICO COORDINADOR</b>	35	30	20	9	100	40	35	25	28	12	25	25	25	25	6	12	25	50	527	4000.00

<b>CARGOS OPERATIVOS</b>																			
<b>PUESTO</b>	<b>COMPETENCIAS</b>											<b>OBJETIVOS</b>						puntaje total	salario percibido
	Liderazgo	Comunicación	Empoderamiento	Estilo de Liderazgo	Innovación	Compromiso	Compromiso con la organización	Compromiso con las actividades	Trabajo en equipo	Cooperación	Coordinación	Iniciativa	Financieros	Producción	Planificación	Calidad de trabajo			
<b>Practicante de enfermería técnica</b>	16	20	4		75	20	24	16	36	32	24	20	5	4	12	16	324	300.00	
<b>Asistente de RRHH</b>	24	25	6		100	20	24	16	36	32	32	25	10	4	16	16	386	1430.00	
<b>Practicante de RHH</b>	24	20	4		100	20	24	16	36	32	24	20	5	4	12	16	357	350.00	
<b>Licenciada en enfermería</b>	16	15	4		75	20	24	16	36	32	24	20	10	4	12	20	328	1609.00	
<b>Técnica en enfermería 1</b>	16	15	4		75	20	24	16	36	32	24	20	10	4	12	20	328	1250.00	
<b>Técnica en enfermería 2</b>	16	15	4		75	20	24	16	36	32	24	20	10	4	12	20	328	678.00	
<b>Gestor comercial 1</b>	16	25	4		100	25	30	20	27	16	16	15	20	8	20	20	362	2000.00	

<b>Gestor comercial 2</b>	16	25	4		100	25	30	20	27	16	16	15	20	8	20	20	362	930.00
<b>Medico evaluador</b>	24	25	6		75	20	18	12	27	24	24	20	20	6	16	20	337	2000.00
<b>Enfermera asistencial 1</b>	24	15	4		75	20	24	16	45	40	40	20	10	6	12	20	371	1250.00
<b>Enfermera asistencial 2</b>	24	15	4		75	20	24	16	45	40	40	20	10	6	12	20	371	500.00
<b>Biólogo</b>	16	15	6		100	15	24	16	18	16	16	20	10	6	16	20	314	1890.00
<b>Médico Pediatra</b>	24	15	6		125	15	24	20	27	24	16	15	20	6	16	20	373	4,000.00
<b>Médico Urólogo</b>	24	15	6		100	15	18	16	27	24	16	20	20	6	16	20	343	4,000.00
<b>Médico / Ginecología-Obstetricia</b>	16	15	6		100	15	24	16	27	24	16	20	15	6	16	20	336	4,000.00
<b>Médico / Ortopedica – Traumatología</b>	24	15	8		100	15	18	12	27	24	16	20	15	6	16	16	332	4,000.00
<b>Médico Radiólogo</b>	24	20	6		75	20	24	16	27	24	16	15	20	6	12	16	321	4,000.00
<b>Médico Pediatra</b>	24	15	6		125	15	18	12	27	24	16	25	15	6	12	16	356	4,000.00
<b>Tec. Rayos X 1</b>	24	20	6		75	20	24	16	27	24	24	15	20	6	12	16	329	1,250.00
<b>Tec. Rayos X 2</b>	24	20	6		75	20	24	16	27	24	24	15	20	6	12	16	329	500.00
<b>Médico auditor</b>	24	25	6		100	20	24	16	36	32	32	25	10	4	16	16	386	4000.00
<b>Médico Ocupacional / Asistencial 1</b>	24	25	4		100	20	30	20	45	40	32	25	20	4	16	20	425	4,500.00
<b>Médico Ocupacional / Asistencial 2</b>	24	25	4		100	20	30	20	45	32	32	25	20	4	16	20	417	2,000.00
<b>Enfermera Ocupacional</b>	24	20	4		75	20	24	16	36	32	32	25	15	6	16	20	365	1,200.00

<b>Apoyo en Psicología Ocupacional</b>	24	20	6		125	20	24	20	36	32	32	20	10	4	16	20	409	500.00
<b>Tecnólogo Médico Radiólogo</b>	24	20	6		75	20	24	16	27	24	24	15	20	6	12	16	329	1,200.00
<b>Apoyo en laboratorio</b>	24	15	6		75	15	24	16	45	32	32	20	15	6	16	20	361	1,100.00
<b>Enfermera Ocupacional</b>	24	20	6		100	25	24	16	36	32	32	20	10	4	16	16	381	1,200.00

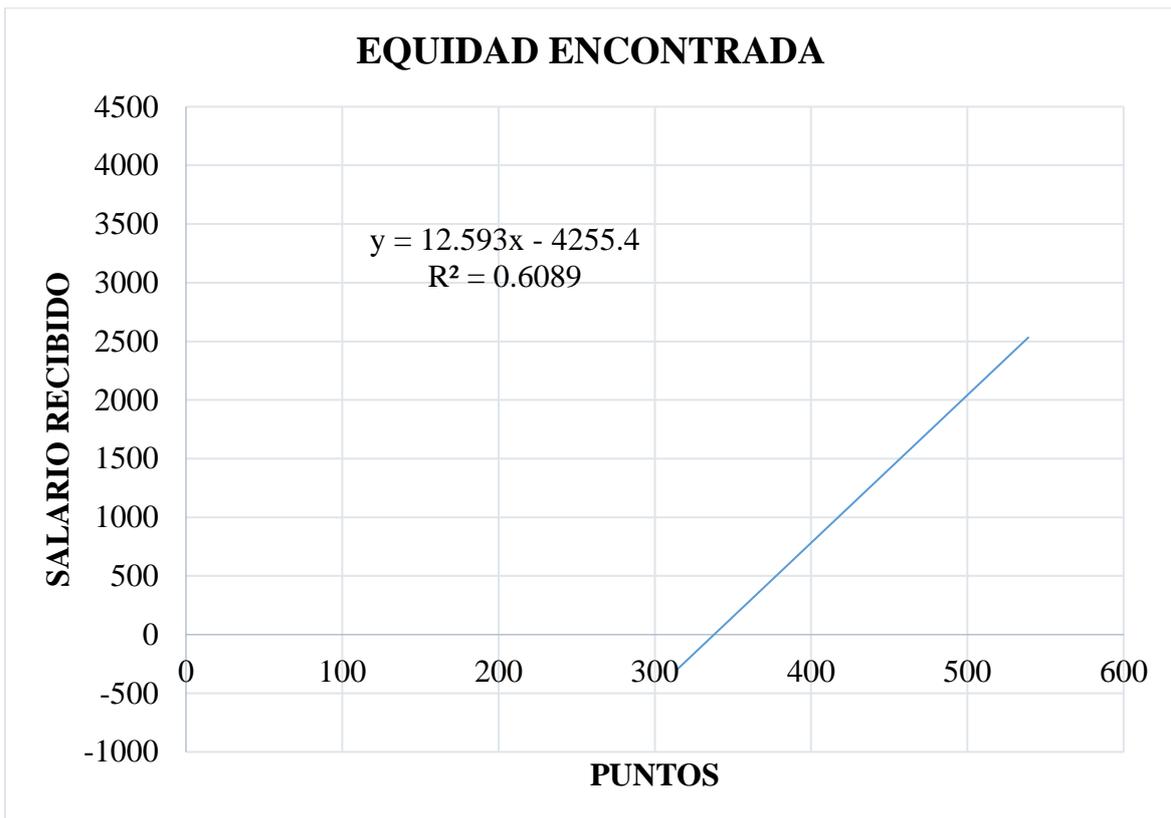
## SESIÓN XI: EQUIDAD REMUNERATIVA

**Objetivo:** Establecer un sistema de remuneraciones justas y equitativas por cada puesto para mejorar el desempeño.

PUESTO LABORAL	PUNTOS	SALARIO PERCIBIDO
Biólogo	314	1890.00
Médico Radiólogo	321	4,000.00
Practicante de enfermería técnica	324	300.00
Licenciada en enfermería	328	1609.00
Técnica en enfermería 1	328	1250.00
Técnica en enfermería 2	328	678
Tec. Rayos X 1	329	1,250.00
Tec. Rayos X 2	329	500
Tecnólogo Medico Radiólogo	329	1,200.00
Médico / Ortopédica – Traumatología	332	4,000.00
Médico / Ginecología-Obstetricia	336	4,000.00
Médico evaluador	337	2000.00
Médico Urólogo	343	4,000.00
Médico Pediatra	356	4,000.00
Practicante de RHH	357	350.00
Apoyo en laboratorio	361	1,100.00
Gestor comercial 1	362	2000.00
Gestor comercial 2	362	930
Enfermera Ocupacional	365	1,200.00
Enfermera asistencial 1	371	1250.00
Enfermera asistencial 2	371	500
Médico Pediatra	373	4,000.00
Enfermera Ocupacional	381	1,200.00
Asistente de RRHH	386	1430.00
Médico auditor	386	4000.00
Apoyo en Psicología Ocupacional	409	500.00
Médico Ocupacional / Asistencial 2	417	2,000.00
Médico Ocupacional / Asistencial 1	425	4,500.00
Contador	437	1,800.00
Jefe de laboratorio	470	2,000.00
Jefe de triaje	470	1,808.00
Jefe de rrhh	525	3, 650.00
Psicólogo ocupacional	527	3,650.00

**PASO 3:** Se extraen los puntajes totales de las tablas de clasificación por cada puesto y el salario percibido o recibido que la organización otorga a cada puesto laboral, ordenando por puntuaciones de menor a mayor o viceversa aplicando la correlación de Pearson para identificar la equidad remunerativa.

PUESTO LABORAL	PUNTOS	SALARIO PERCIBIDO
Médico coordinador	527	4,000.00
Administrador 1	532	2,500.00
Administrador 2	532	3,500.00
Gerente general	539	6 093.00



Se observa una correlación de 0,6089 de equidad entre los salarios recibidos y las puntuaciones obtenidas de cada colaborador lo cual refiere a una correlación media, es decir que algunos puestos no son remunerados de manera adecuada ya que su puntuación amerita un salario justo y son remunerados por encima o debajo de la línea. Cuando los puntos de dispersión no están alineados indica que los salarios no son brindados de la manera adecuada.

**PASO 4:** Se establece una remuneración justa para cada colaborador basándose en la ley N° 30709 según lo dispuesto en el artículo 7 y 8 que refieren a una remuneración basada en cada puesto laboral en su importancia, nivel de competencias, actividades y otros aspectos relevantes de cada puesto. Además de especificar que cada organización debe contar con una banda salarial que evite perjudicar a sus colaboradores.

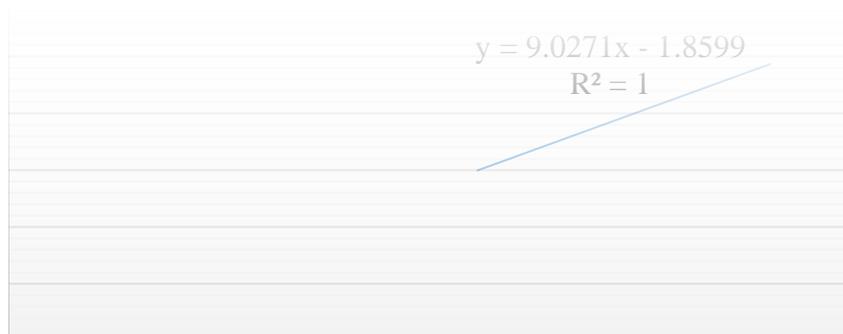
### **SALARIO JUSTO PARA CADA COLABORADOR**

	<b>PUNTOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>CONSTANTE</b>	<b>SALARIO DESEADO</b>
Biólogo	314	4.21	221.01	S/. 930.00
Médico Radiólogo	321	4.30	221.01	S/. 950.73
Practicante de enfermería técnica	324	4.34	221.01	S/. 959.62
Licenciada en enfermería	328	4.40	221.01	S/. 971.46
Técnica en enfermería 1	328	4.40	221.01	S/. 971.46
Técnica en enfermería 2	328	4.40	221.01	S/. 971.46
Tec. Rayos X 1	329	4.41	221.01	S/. 974.43
Tec. Rayos X 2	329	4.41	221.01	S/. 974.43
Tecnólogo Medico Radiólogo	329	4.41	221.01	S/. 974.43
Médico evaluador	337	4.52	221.01	S/. 998.12
Practicante de RHH	357	4.78	221.01	S/. 1,057.36
Apoyo en laboratorio	361	4.84	221.01	S/. 1,069.20
Gestor comercial 1	362	4.85	221.01	S/. 1,072.17
Gestor comercial 2	362	4.85	221.01	S/. 1,072.17
Enfermera Ocupacional	365	4.89	221.01	S/. 1,081.05
Enfermera asistencial 1	371	4.97	221.01	S/. 1,098.82
Enfermera asistencial 2	371	4.97	221.01	S/. 1,098.82
Enfermera Ocupacional	381	5.11	221.01	S/. 1,128.44
Asistente de RRHH	386	5.17	221.01	S/. 1,143.25
Apoyo en Psicología Ocupacional	409	5.48	221.01	S/. 1,211.37
<b>JEFE DE TRIAJE</b>	<b>470</b>	<b>6.30</b>	<b>221.01</b>	<b>S/. 1,392.04</b>

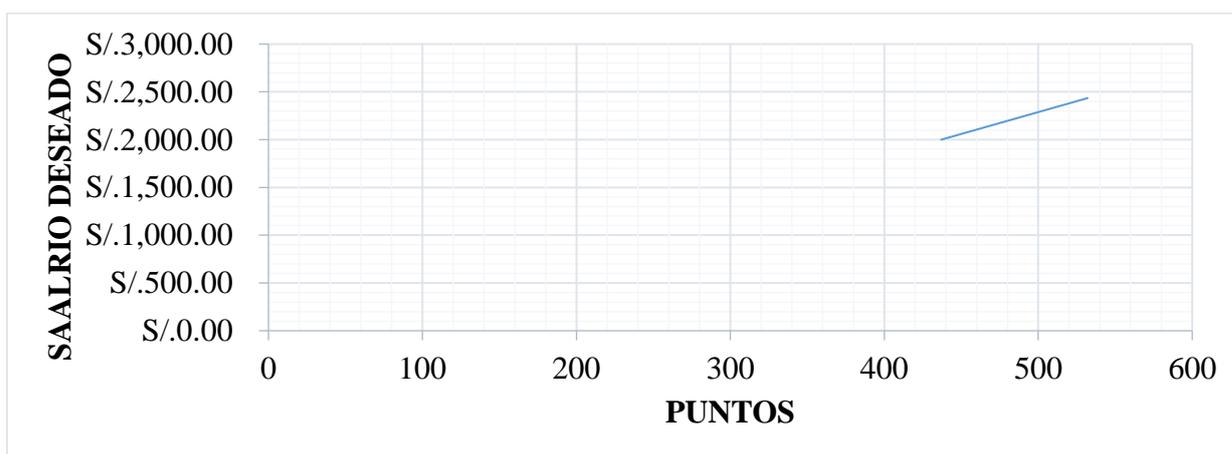


Se estableció una equidad para cada puesto laboral evaluando el porcentaje de la división de los puntos y la suma total de ellos; sacando las constantes de la división de la remuneración mínima con el porcentaje dicho resultado sirve como constante de todos los cálculos para obtener el salario deseado calculando el porcentaje por la constante.

	PUNTOS	PORCENTAJE	CONSTANTE	SALARIO DESEADO
Médico / Ortopédica – Traumatología	332	7.37	1310.04	S/. 3,000.00
Médico / Ginecología- Obstetricia	336	7.46	1310.04	S/. 3,026.19
Médico Urólogo	343	7.62	1310.04	S/. 3,091.69
Médico Pediatra 1	356	7.90	1310.04	S/. 3,209.60
Médico Pediatra 2	373	8.28	1310.04	S/. 3,366.80
Médico auditor	386	8.57	1310.04	S/. 3,484.71
Médico Ocupacional / Asistencial 2	417	9.26	1310.04	S/. 3,759.81
Médico Ocupacional / Asistencial 1	425	9.44	1310.04	S/. 3,838.42
JEFE DE LABORATORIO	470	10.44	1310.04	S/. 4,244.53
MÉDICO COORDINADOR	527	11.70	1310.04	S/. 4,755.45
GERENTE GENERAL	539	11.97	1310.04	S/. 4,860.25



	PUNTOS	PORCENTAJE	CONSTANTE	SALARIO DESEADO
CONTADOR	437	17.12	116.84	S/. 2,000.00
JEFE DE RRHH	525	20.56	116.84	S/. 2,402.75
PSICÓLOGO OCUPACIONAL	527	20.64	116.84	S/. 2,411.90
ADMINISTRADOR 1	532	20.84	116.84	S/. 2,434.78
ADMINISTRADOR 2	532	20.84	116.84	S/. 2,434.78



La equidad establecida por los puestos usualmente se agrupa por orden de puntuación y se calculan los salarios deseados. En este caso fueron agrupados por áreas funcionales y operativas.

## SESIÓN XII: EXPECTATIVAS REMUNERATIVAS

SESIÓN XI	OBJETIVO		ACTIVIDADES	DETALLES	RECURSOS
<b>EXPECTATIVAS REMUNERATIVAS</b>	Establecer un sistema de remuneración es no monetarias y monetarias para mejorar el desempeño.	<b>FACTORES DE LAS EXPECTATIVAS REMUNERATIVAS</b>	<b>Instrumentalidad</b>	Recompensas no monetarias a los colaboradores por su nivel alto de desempeño:	
			Recompensas brindadas a los colaboradores	Reconocimiento al mejor empleado del mes mediante una celebración o reunión de fin de mes.	Certificado
				Reconocimiento de competencias positivas de cada colaborador, cuando hay reuniones o cuando hay inducción al nuevo personal.	Organigrama por puestos
				Reconocimiento por los logros obtenidos en lo académico y personal: obtención de algún título o grado, o algún otro relacionado.	Constancias de reconocimientos
				Reconocimiento por antigüedad.	Constancias de reconocimientos
				Premio por el buen servicio al cliente.	
				Apoyo del equipo cuando tiene actividades, o cuando lo requiera o solicite al área de RRHH.	
				Capacitar a los colaboradores frecuentemente en base a las deficiencias encontradas, además de fortalecer y desarrollar capacidades. Esto se realiza	

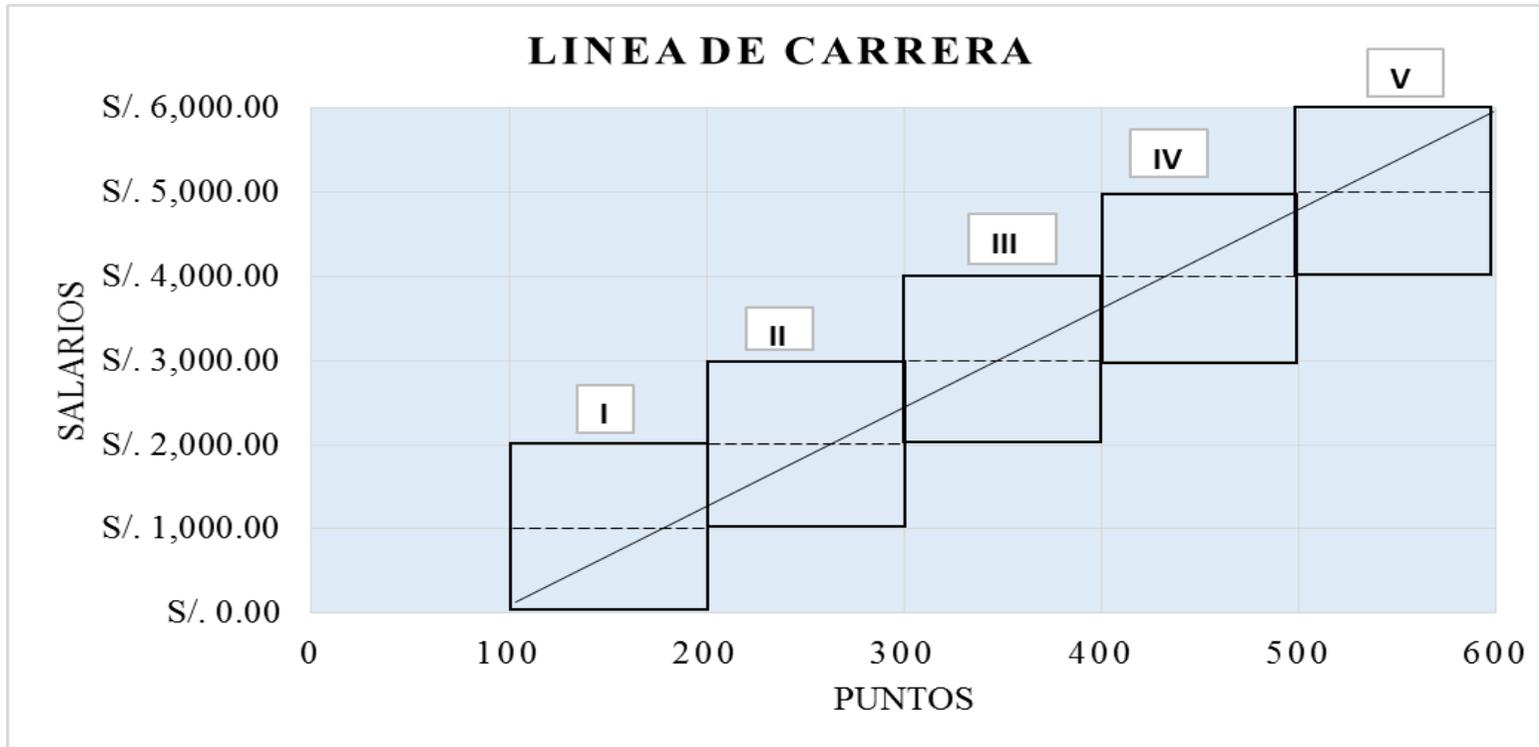
			entre los mismos compañeros de trabajo. Además de la capacitación de los jefes inmediatos a los subordinados.	
			Premiar la puntualidad de cada colaborador mediante un reconocimiento en grupos de trabajo y entrega de certificado.	Certificado
			Celebrar el cumpleaños de cada colaborador o días festivos.	
			Tomarse día libre por su cumpleaños.	
			Reconocer la realización personal, el ascenso de puesto laboral, las ventas realizadas o aportes de clientes recomendados.	
			Incentivar el crecimiento personal de los colaboradores mediante la difusión de cursos de capacitación y actualización por grupos de redes sociales o reuniones.	
			Programas sociales y de integración por medio de dinámicas que se desarrollan en las capacitaciones de la empresa.	
			Recompensas monetarias a los colaboradores por su nivel alto de desempeño. (Aumento de sueldo basado en línea de carrera establecida como anexo de esta sesión)	
			Otorgar permisos sin descuentos por temas de cursos o capacitaciones externas.	

				Programas de bienestar social laboral mediante consultas de asistencia médica o psicológica con un 50% de descuento.	
				Reuniones, almuerzos o cenas organizadas para los colaboradores cuando la empresa esté pasando por buen momento económico o después de campaña.	
				Salidas recreativas para el personal	
			<b>Expectativa</b>	Se establece una línea de carrera monetaria referente a la remuneración esperada, la remuneración para personal ingresante y remuneraciones para colaboradores que van desempeñándose de manera adecuada en el área.	
				También se especifica cuando un colaborador está en óptimas condiciones para ascender de puesto de trabajo.	
			<b>Valencia</b>	Se les evalúa constantemente a los colaboradores acerca de su compromiso y satisfacción con la organización.	
				También se busca conocer que tan comprometidos están con la organización.	
		<b>PROCESOS DE EXPECTATIVAS</b>	<b>Fuerza motivacional</b>	Ofrecer al colaborador buenas relaciones laborales, buen clima laboral y procesos de inducción que permitan al colaborador conocer su área, su puesto de trabajo y los demás colaboradores.	
			<b>Esfuerzo</b>		

				Indicar las capacidades que tiene desarrollado el personal y las que les falta mejorar para intervenir en ello mediante la fuerza motivacional.	
			<b>Resultados</b>	Se evalúan los resultados obtenidos, es decir las competencias desarrolladas de los colaboradores. Y además del crecimiento dentro de la organización mediante una línea de carrera establecida.	
			<b>Recompensas</b>	Son las recompensas monetarias y no monetarias mencionadas en el indicador de Instrumentalidad.	

### **LINEA DE CARRERA**

Se desarrolla mediante el establecimiento de los grados y el establecimiento de los salarios medios basándose en el cuadro de banda salarial encuadrado en puntos, tal como lo indica a continuación. Todo ello que sirve como base para los demás puestos.



Clases de puesto	Amplitud de puntos	Salario medio	% de aproximación de banda	Amplitud de banda	Banda salarial	
					Límite inferior	Límite superior
I	100 - 200	930.00	5%	46.5	930	953.25
II	200 - 300	2000	5%	100	1950	2050
III	300 - 400	3000	5 %	150	2925	3075
IV	400 - 500	4000	5%	200	3900	4100
V	500 - 600	5000	5%	250	4875	5125

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Grifol, D. (2016) Ventajas de trabajar por objetivos. Recuperado de: <http://danielgrifol.es/ventajas-de-trabajar-por-objetivos/>
- Coachingx valores (2018) 5 beneficios que demuestran la importancia de los valores. Recuperada de: <https://coachingxvalores.com/importancia-de-los-valores/>
- Jery, L. E y Dextre, M.G., (2016) Maximizar el Clima Organizacional aplicando el Endomarketing en la Universidad de Ayacucho Federico Froebel. (Tesis de Maestría). Recuperada de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620929/MAXIMIZAR+EL+CLIMA+ORGANIZACIONAL+APLICANDO+EL+ENDOMARKETING+%20EN+LA+UNIVERSIDAD+DE+A YACUCHO+FEDERICO+FROEBEL.pdf;jsessionid=4A344536FA5CFE150E47357D34534571?sequence=5>
- Moreno, D. M. (2017) Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas. (Tesis de Maestría) Recuperada de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12357/DianaMarcela\\_MorenoMontoya\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12357/DianaMarcela_MorenoMontoya_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Sarmiento, D., Gonzales, L., Sánchez, E., Manrique, J. y Silva, M. (2009) Compensación y Remuneración, Sueldos y Salarios, Programas de Incentivos y Beneficios. Recuperado de: <http://google.over-blog.es/article-28521111.html>
- Segarra, D (2019) El ENPS: El NPS Del Empleado (y su Importancia). Recuperado de: <http://www.danielsegarra.com/enps-nps-del-empleado-importancia>
- Tracy, L. (2006) The motivation complex: a tribute to James G. anda Jessie L. Miller. Journal: Systems research and behavioural science. Vol 23, N° 3

## ANEXO 1. 2.

### TEST DE DESEMPEÑO LABORAL

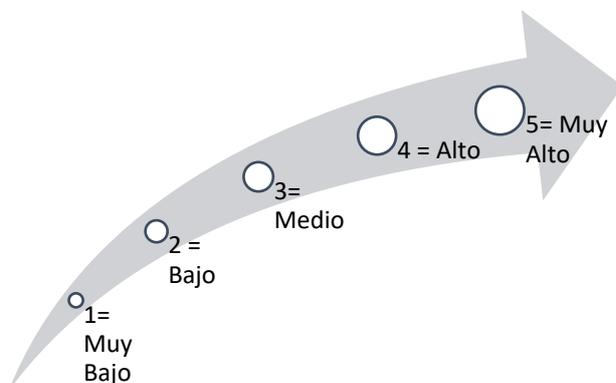
Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Marque con una “X” la afirmacion que mejor se identifique con la persona evaluada, recuerde que se guardara la confidencialidad y la veracidad de informacion de la evaluacion de desempeño, según el articulo N° 9 inciso 6 de la Resolucion 066 -2006 – PCM y modificado por Decreto Supremo N° 082 – 2011 – PCM.

La calificacion es:



#### Por ejemplo:

Evaluacion para Elena Rojas Asistente del Area de Triage.

	1	2	3	4	5
24. Consulta la efectividad de una propuesta antes de llevarla a cabo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Calificacion: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
Recursos Humanos

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

Evaluar de forma objetiva y sincera enfocándose en la productividad de la organización. No deje preguntas sin responder. Gracias por formar parte del equipo de trabajo.

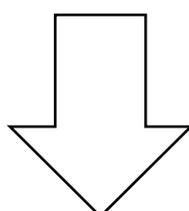
	1	2	3	4	5
19. Califique el nivel de aporte que brinda a la organización	<input type="checkbox"/>				
20. Califique los procesos que usa para lograr ser efectivo y rentable	<input type="checkbox"/>				
21. En sus momentos libres apoya a los demás compañeros en sus actividades.	<input type="checkbox"/>				
22. Identifica errores en las actividades para mejorar.	<input type="checkbox"/>				
23. Pregunta a los demás si ha realizado una buena actividad.	<input type="checkbox"/>				
24. Consulta la efectividad de una propuesta antes de llevarla a cabo.	<input type="checkbox"/>				
25. Realiza planes para el mes y los ejecuta a tiempo.	<input type="checkbox"/>				
26. Se caracteriza por ser una persona con objetivos claros y realistas.	<input type="checkbox"/>				
27. Organiza su espacio de trabajo	<input type="checkbox"/>				
28. Explica las actividades y procesos con claridad.	<input type="checkbox"/>				
29. Se relaciona constantemente con los demás.	<input type="checkbox"/>				
30. Busca su realización y crecimiento personal.	<input type="checkbox"/>				
31. Da buenas referencias de su lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
32. Actúa en base a sus principios y muestra compromiso con la empresa.	<input type="checkbox"/>				
33. Sus criterios acerca de los beneficios de la empresa son favorables.	<input type="checkbox"/>				
34. Con sus habilidades puede realizar sus actividades sin ningún problema.	<input type="checkbox"/>				
35. Su conducta es adecuada.	<input type="checkbox"/>				
36. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
37. Cuida los recursos que brinda la empresa.	<input type="checkbox"/>				

A continuación va a responder las preguntas marcando con una "X" la opción SI o NO según sea el caso.

**Por ejemplo:**

SI	NO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38 ¿Muestra interés en sus labores?



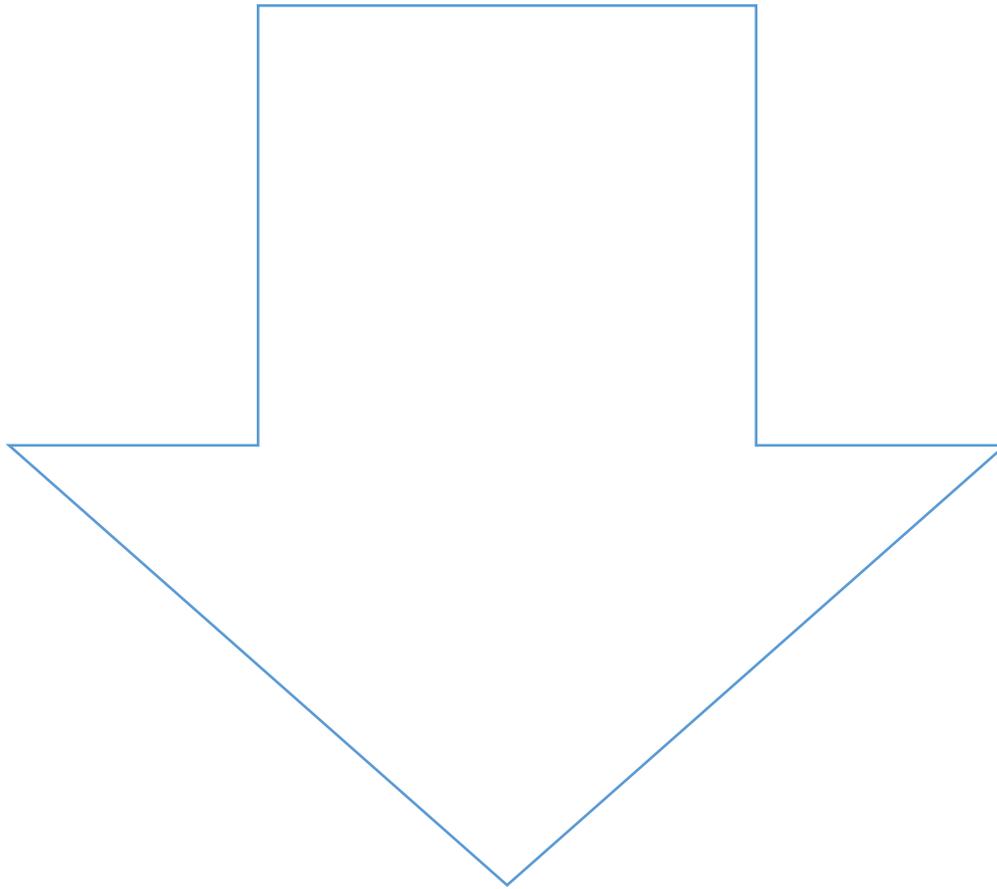
	SI	NO
38 ¿Muestra interés en sus labores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 ¿Se preocupa por la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 ¿Logra los objetivos propuestos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 ¿Cuándo se le solicita alguna tarea cumple a tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 Se interesa por el trabajo que viene realizando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 Se identifica con la empresa y lo da a conocer mediante valores como el respeto, la puntualidad, responsabilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 Muestra respeto por los demás incluso en situaciones incómodas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 Cumple con lo que promete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 Entrega lo propuesto aunque hayan existido obstáculos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 Conoce los objetivos de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 Sus actitudes son favorables dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 A pesar de problemas que hayan ocurrido en la organización ha demostrado superar esos momentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 Reconocen su esfuerzo por esta organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51 Cambia de humor constantemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52 Influye en las decisiones de los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53 Le gusta su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A continuación se presenta una evaluación que consiste en llenar la frase que mejor se identifique con la persona.

**Por ejemplo**

**Evaluación a Elena Rojas**

- Se preocupa por el logro de actividades sin importar si están bien o no.
- Realiza actividades siempre y cuando haya alguien que lo oriente o a quien pedirle ayuda.
- Cuando termina de hacer sus actividades se distrae en sus redes sociales.
- Cumple con sus actividades, con los requerimientos de alguna área o de la organización
- Enfoca sus actividades hacia el logro de metas de la organización aunque estos no sean reconocidos.



## TEST DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (COMPETENCIAS PARA CARGOS FUNCIONALES)

### 1) LIDERAZGO

- Se enfoca en lograr resultados mediante la orientación en la ejecución de tareas, motivando frecuentemente al equipo.
- Comparte sus visiones, objetivos y la razón de cada una de las tareas a los miembros de la organización
- Reconoce los logros de cada uno de los integrantes del equipo, buscando solucionar problemas organizacionales fomentando así el bienestar del equipo.
- Genera vínculos de confianza con el equipo de trabajo, buscando orientar y dirigir cada una de las actividades.
- Da a conocer los objetivos de la empresa y lo que espera de cada uno de los integrantes del equipo, orienta, motiva y dirige actividades reconociendo esfuerzos. Busca negociar constantemente y contagia entusiasmo.

### 2) COMUNICACIÓN

- Busca transmitir el mensaje con un lenguaje expresivo y dando a conocer sus emociones notoriamente.
- Solicita información o peticiones por medio de llamadas o correos.
- Solicita información y peticiones explicando mediante ejemplos y gestos.
- Expresa información de manera clara y realiza peticiones puntuales sin preámbulos ni explicaciones.
- Busca el momento y el lugar adecuados para comunicar algo importante en la organización, expresando claramente a través de un buen tono de voz, postura, mensaje claro y preciso lo que quiere decir, dando a entender correctamente y aumentando conocimientos.

### 3) EMPODERAMIENTO

- Prefiere realizar sus actividades individualmente ya que los demás no podrían hacerlo igual o mejor.
- Le agrada que los demás le ayuden en actividades fáciles ya que las actividades difíciles le tomaría tiempo explicarlo.
- Solicita la realización de una actividad preocupándose demasiado por su realización.
- Confía en que el equipo de trabajo realice sus labores que le corresponden según su área y cuando solicita la realización de una actividad deja que lo hagan a su libre opinión.
- Identifica las habilidades de los demás y les solicita información explicándole los procesos, estableciendo una fecha de entrega y confianza en su responsabilidad.

### 1) ESTILOS

- Se enfoca en resultados y supervisa cada actividad para corregir errores.
- Toma en cuenta el conocimiento de los colaboradores para otorgar realización de actividades verificando que las actividades cumplan con los objetivos y retroalimenta errores. Está en constante evaluación de las actividades de los demás.
- Confía en que los colaboradores a su cargo realicen sus actividades y verifica resultados logrados.

### 2) INNOVACION

- Realiza sus actividades desde su ámbito de conocimiento.
- Le agrada dialogar con los demás para conocer sus metodologías y modos de hacer las actividades.
- Usualmente investiga acerca de nuevas tendencias para facilitar las actividades y tiene ideas de implementarlas en la empresa.
- Cuando realiza una actividad y eso le genera mucho trabajo, busca la manera de implementar algo que le facilite la realización de las actividades.
- Realiza actividades tomando en cuenta las opiniones y aportes de los demás, aportando sus ideas a todo el equipo de trabajo para facilitar procesos efectivos.

### 3) COMPROMISO

- Solo se enfoca en realizar actividades de su área de trabajo sin importarle los aspectos de otras áreas.
- Conoce los servicios que ofrece la empresa.
- Le preocupan los logros de la empresa.
- Conoce la visión, misión, valores de la empresa además los da a conocer constantemente para las mejoras a ocurrir.
- Se identifica con la organización, y busca comunicarse constantemente para conocer la situación de cada unidad.

#### 4) COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

- Conoce a todos los colaboradores de la empresa.
- Busca generar bienestar en los demás
- Conoce los objetivos de la organización y busca resultados en base a ello.
- Da a conocer por medio de su puntualidad, respeto y responsabilidad amor a la empresa.
- Se preocupa cuando no hay ingresos a la empresa.

#### 5) COMPROMISO CON LAS ACTIVIDADES

- Se preocupa por el logro de actividades sin importar si están bien o no.
- Realiza actividades siempre y cuando haya alguien que lo oriente o a quien pedirle ayuda.
- Cuando termina de hacer sus actividades se distrae en sus redes sociales.
- Cumple con sus actividades, con los requerimientos de alguna área o de la organización
- Enfoca sus actividades hacia el logro de metas de la organización aunque estos no sean reconocidos.

#### 6) TOMA DE DECISIONES

- Toma decisiones sin importarle nada más.
- Se basa en su experiencia para tomar decisiones.
- Analiza las consecuencias de sus actos, antes de elegir una alternativa de solución.
- Cuando planifica actividades evalúa las ventajas y desventajas.
- Antes de tomar una decisión suele evaluar los recursos con los que cuenta y lo relaciona con los intereses de la empresa, además se toma su tiempo para pensarlo.

#### 7) TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS

- Es fácil que cambie de opinión acerca de algo que tenía planificado.
- No confía en las estrategias para solucionar un problema o para elegir un plan de acción.
- Toma decisiones del momento y los explica claramente.
- Realiza preguntas a los demás acerca de sus propuestas de solución.
- Es claro y preciso en lo que dice y hace, brinda estrategias acerca de cómo se realizaran las actividades posteriores.

#### 8) TOMA DE DECISIONES TACTICAS

- No confía en que los demás puedan realizar un buen trabajo.
- Las decisiones que toma suelen ser rápidas.
- Los resultados son su prioridad para realizar o brindar una tarea.
- Considera que el equipo es responsable y por lo tanto solicita actividades con confianza.
- Al momento de solucionar inconvenientes consulto con alguien para que encontremos una solución conjunta.

#### 12) ORIENTACION A RESULTADOS

- Dirige las actividades siguiendo lineamientos y procesos establecidos.
- Se siente frustrado cuando no logra lo esperado.
- Cuando no logra los resultados esperados hace cambios notorios para conseguir mejoras.
- Explica claramente al equipo lo que quiere lograr y corrige a los demás.
- Planifica cada una de las actividades, establece objetivos y reconoce los logros de los demás.

### 13) EFICACIA

- Brinda importancia a los resultados y califica en base a eso.
- Se enfoca en lograr objetivos sin importar los recursos que se usen.
- Busca calidad en productos más que en la cantidad.
- Brinda mayor importancia a la cantidad más que en la calidad de los productos.
- Se basa en la obtención de resultados óptima mediante la utilización ahorrativa de recursos.

### 14) EFICIENCIA

- No ahorra recursos al momento de emprender una idea.
- Logra resultados basándose en la resolución de problemas.
- Se enfoca en ahorrar gastos y busca economizar.
- Evalúa la calidad y que los materiales utilizados sean óptimos a un bajo costo.
- Entrega resultados propuestos a tiempo.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA CARGOS OPERATIVOS

En cada grupo de enunciados marque el que mejor se adecue a su criterio.

### 1) LIDERAZGO

- Se enfoca en lograr resultados mediante la orientación en la ejecución de tareas, motivando frecuentemente al equipo.
- Comparte sus visiones, objetivos y la razón de cada una de las tareas a los miembros de la organización
- Reconoce los logros de cada uno de los integrantes del equipo, buscando solucionar problemas organizacionales fomentando así el bienestar del equipo.
- Genera vínculos de confianza con el equipo de trabajo, buscando orientar y dirigir cada una de las actividades.
- Da a conocer los objetivos de la empresa y lo que espera de cada uno de los integrantes del equipo, orienta, motiva y dirige actividades reconociendo esfuerzos. Busca negociar constantemente y contagia entusiasmo.

### 2) COMUNICACIÓN

- Busca transmitir el mensaje con un lenguaje expresivo y dando a conocer sus emociones notoriamente.
- Solicita información o peticiones por medio de llamadas o correos.
- Solicita información y peticiones explicando mediante ejemplos y gestos.
- Expresa información de manera clara y realiza peticiones puntuales sin preámbulos ni explicaciones.
- Busca el momento y el lugar adecuados para comunicar algo importante en la organización, expresando claramente a través de un buen tono de voz, postura, mensaje claro y preciso lo que quiere decir, dando a entender correctamente y aumentando conocimientos.

### 3) EMPODERAMIENTO

- Prefiere realizar sus actividades individualmente ya que los demás no podrían hacerlo igual o mejor.
- Le agrada que los demás le ayuden en actividades fáciles ya que las actividades difíciles le tomaría tiempo explicarlo.
- Solicita la realización de una actividad preocupándose demasiado por su realización.
- Confía en que el equipo de trabajo realice sus labores que le corresponden según su área y cuando solicita la realización de una actividad deja que lo hagan a su libre opinión.
- Identifica las habilidades de los demás y les solicita información explicándole los procesos, estableciendo una fecha de entrega y confianza en su responsabilidad.

### 1) ESTILOS

- Se enfoca en resultados y supervisa cada actividad para corregir errores.
- Toma en cuenta el conocimiento de los colaboradores para otorgar realización de actividades verificando que las actividades cumplan con los objetivos y retroalimenta errores. Está en constante evaluación de las actividades de los demás.
- Confía en que los colaboradores a su cargo realicen sus actividades y verifica resultados logrados.

### 2) INNOVACION

- Realiza sus actividades desde su ámbito de conocimiento.
- Le agrada dialogar con los demás para conocer sus metodologías y modos de hacer las actividades.
- Usualmente investiga acerca de nuevas tendencias para facilitar las actividades y tiene ideas de implementarlas en la empresa.
- Cuando realiza una actividad y eso le genera mucho trabajo, busca la manera de implementar algo que le facilite la realización de las actividades.
- Realiza actividades tomando en cuenta las opiniones y aportes de los demás, aportando sus ideas a todo el equipo de trabajo para facilitar procesos efectivos.

### 3) COMPROMISO

- Solo se enfoca en realizar actividades de su área de trabajo sin importarle los aspectos de otras áreas.
- Conoce los servicios que ofrece la empresa.
- Le preocupan los logros de la empresa.
- Conoce la visión, misión, valores de la empresa además los da a conocer constantemente para las mejoras a ocurrir.
- Se identifica con la organización, y busca comunicarse constantemente para conocer la situación de cada unidad.

### 4) COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

### 5) COMPROMISO CON LAS ACTIVIDADES

### 15) TRABAJO EN EQUIPO

Conoce a todos los colaboradores de la empresa.

Busca generar bienestar en los demás

Conoce los objetivos de la organización y busca resultados en base a ello.

Da a conocer por medio de su puntualidad, respeto y responsabilidad amor a la empresa.

Se preocupa cuando no hay ingresos a la empresa.

Se preocupa por el logro de actividades sin importar si están bien o no.

Realiza actividades siempre y cuando haya alguien que lo oriente o a quien pedirle ayuda.

Cuando termina de hacer sus actividades se distrae en sus redes sociales.

Cumple con sus actividades, con los requerimientos de alguna área o de la organización

Enfoca sus actividades hacia el logro de metas de la organización aunque estos no sean reconocidos.

Le gusta trabajar solo.

Busca ayuda de alguien que le puede apoyar en algún trabajo difícil.

Solo confía en algunas personas de la organización.

Conoce los objetivos de la organización y se enfoca en base a eso para trabajar.

Se basa en resultados al momento de trabajar, brinda y/o solicita ayuda para que se logren los resultados propuestos.

#### 16) COOPERACIÓN

Cuando le piden apoyar en una actividad pone excusas frecuentes o se molesta con facilidad ya que no es su función.

Se queja cuando se ve obligado a apoyar a alguien del equipo o presenta su reclamo al jefe inmediato.

Aunque tenga un montón de actividades no pide ayuda.

Tiene poco interés en cooperar con el equipo, pues el equipo tampoco coopera.

Busca constantemente apoyar al equipo a pesar de estar muy ocupado(a) o de no ser su función.

#### 17) COORDINACIÓN

Muestra conductas desfavorables para solicitar información o pedidos.

Sus acciones se enfocan en metas.

Conoce lo que hace y aporta con ideas al equipo.

Su comportamiento es eficaz y solicita de buena manera las cosas.

Muestra un dominio de conocimientos y sus actitudes son colaborativas con el equipo.

#### 18) INICIATIVA

Tiene propuestas interesantes e innovadoras

Se basa en procedimientos establecidos aunque este tome más tiempo.

Toma ideas de los demás para solucionar dificultades.

Tiene interés en solucionar problemas y hace las cosas sin que se lo pidan.

Se muestra una persona con muchas ganas de aprender además de tener buenas propuestas.

### ANEXO 1. 3. FICHA TÉCNICA

1. Ficha técnica.....	2
2. Descripción del test.....	3
3. Fundamentación teórica.....	4
4. Análisis psicométrico.....	6
5. Administración.....	7
6.1. Instrucciones para el examinador.....	7
6.2. instrucciones para el examinado.....	7
6. Calificación e interpretación.....	8
7.1. Calificación.....	8
7.2. Interpretación.....	10
7. Baremos .....	11
8. Bibliografía.....	13

## **FICHA TÉCNICA**

- Nombre del test: TEST DE DESEMPEÑO LABORAL
- Autora: Trujillano Pérez Judith Nedali
- Año de publicación (construcción): El Test de desempeño laboral fue construido y publicado en el año 2019.
- Propósito: Medir el desempeño del individuo dentro de su área laboral.
- Ámbito de aplicación : en las Organizaciones
- Tipo de administración: individual o colectiva
- Tiempo de aplicación: entre 15 a 20 min

## **DESCRIPCIÓN DEL TEST**

El test de desempeño laboral está enfocado para puestos operativos y puestos funcionales que en total suman 53 ítems. Se utilizan técnicas de evaluación de desempeño tal como lo propone Castaño (2013 refiriendo que para que una evaluación de desempeño sea efectiva se debe utilizar las siguientes técnicas de evaluación:

- Escalas gráficas. Se centra en las tablas que especifican las dimensiones, indicadores y sub indicadores y luego los grados de calificación de evaluación de desempeño. También definen a las dimensiones, indicadores y sub indicadores centrándose en la evaluación cualitativa y en los puntajes cuantitativos obtenidos.
- Elección forzada. Basada en eliminar la subjetividad en una evaluación, por medio de frases que describen y se enfocan en aspectos evaluados, exigiendo al evaluador a llenar las frases que mejor se parezcan o se alejen del evaluado.
- Investigación de campo. Consiste en una reunión con los gerentes para evaluar el desempeño de cada colaborador.
- Método de incidentes críticos. Luego de observar el comportamiento, registrar el significado e investigar las actitudes y comportamientos se procede a evaluar antecediendo los incidentes críticos y favorables; es decir que los puntajes muy bajos son los resultados críticos y los resultados elevados son los incidentes favorables.
- Revisión de conductas. Consiste en la revisión de conductas necesarias para las funciones de cada colaborador.

- Método de clasificación. Se ordena a los puestos según su desempeño evaluado.

Dichos métodos son utilizados en la aplicación del test que tiene opciones de respuestas múltiples, respuestas dicotómicas y de elección forzada.

El test se enfoca en puestos operativos y en puestos funcionales.

- Puestos operativos. Los puestos que se encargan de la ejecución y realización de las actividades de la organización.
- Puestos funcionales. Llamados también puestos de confianza, se encargan de gestionar y dirigir las actividades e incluso tomar decisiones que involucran a su área de trabajo u organización.

El test se encuentra dividido en 3 áreas: Evaluación de Competencias, Evaluación de Objetivos y Evaluaciones Mixtas tal como lo indica en la tabla a continuación.

#### Para puestos operativos

Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	Items
Competencias	Liderazgo	Comunicación	L1, 2
		Empoderamiento	3
		Estilo	4
	Innovación		5
	Compromiso	Compromiso con la Organización	C6, 7
		Compromiso con las Actividades	8
	Trabajo en equipo	Cooperación	T.E. 15, 16
		Coordinación	17
	Iniciativa		18
Objetivos	Financieros		19, 20,
	Producción	Planificación	Prod.: 21, 22, 23, 28

			PL: 24, 26, 25, 27
		Calidad del trabajo	38, 39, 31
	Recursos Humanos	Objetivos personales	40, 41, 42, 43, 44, 45, 46
		Objetivos establecidos por la organización.	47, 32.
		Objetivos comparados con necesidades	33
Mixtas	Necesidades	Logro	48, 49
		Afiliación	29, 50,
		Poder	51, 52
		Desarrollo de la Competencia	30, 34, 53
	Conductas		35.
	Circunstancias ambientales	Entorno laboral	36
		Situación	37

### Para puestos funcionales

Dimensiones	Indicadores	Sub indicadores	Items
Competencias	Liderazgo	Comunicación	L1, 2
		Empoderamiento	3
		Estilo de Liderazgo	4
	Innovación		5
	Compromiso	Compromiso con la Organización	C. 6 y C.O. 7
		Compromiso con las Actividades	8
	Toma de decisiones	Estratégicas	T9, 10
		Tácticas	11
	Orientación a resultados	Eficacia	O12, 13
		Eficiencia	14
Objetivos	Financieros		19, 20,
	Producción	Planificación	P: 21, 22, 23, 28 PL: 24, 26, 25, 27
		Calidad del trabajo	38, 39, 31
	Recursos Humanos	Objetivos personales	40, 41, 42, 43, 44, 45, 46
		Objetivos establecidos por la organización.	47, 32.
		Objetivos comparados con necesidades	33
Mixtas	Necesidades	Logro	48, 49

		Afiliación	29, 50,	
		Poder	51, 52	
		Desarrollo de la Competencia	30, 34, 53	
	Conductas		35.	
	Circunstancias ambientales	Entorno laboral		36
		Situación		37

Fundamentación teórico

## TEORÍAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 1.3.2.1. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS PARA EL DESEMPEÑO.

Teoría propuesta por Locke (1938) (citado por Blank, 1990) dando a conocer que las personas dentro de una organización se comportan en función a cuatro factores:

- **Objetivos personales.** Los intereses, valores, edad, grado de escolaridad, personalidad y objetivos de cada colaborador con relación a la empresa para mantener una estabilidad emocional y laboral.
- **Objetivos establecidos por la organización.** Estos objetivos deben de ser claros, específicos y sobretodo de interés para cada colaborador.
- **Objetivos comparados con necesidades.** Si la organización satisface las necesidades del colaborador y las percepciones que este tiene en cuanto a las recompensas y si cumplen con los objetivos establecidos por la organización.
- **Características de la organización para el logro de objetivos.** Si la infraestructura, los recursos, la tecnología, la estructura y el clima laboral intervienen en el logro de objetivos.

### 1.3.2.2. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE LOGRO, AFILIACIÓN Y PODER

Es una teoría propuesta por Mc Clelland (1961) (citado por Chiavenato, 1981): mencionando que existen cuatro patrones de motivación que interfieren en las actitudes de un individuo en su ciclo de vida, los patrones son resultados de experiencias vividas. Dichos patrones son:

- **Necesidad de logro.** Ocasionando actitudes en búsqueda de logro de metas establecidas, buscando superar obstáculos.
- **Necesidad de afiliación.** Generando actitudes que permiten al individuo relacionarse con otros. Al individuo le gusta recibir reconocimientos por su trabajo y amigos.
- **Necesidad de poder.** Produce la búsqueda de influir en los demás, el dominio de los demás y el control de situaciones.
- **Necesidad de desarrollo de la competencia.** Produciendo actitudes enfocadas en lograr la excelencia y el alto desempeño en el desarrollo de las actividades que se propone.

### 1.3.3. TEORIA DE LAS ATRIBUCIONES

Esta teoría fue creada por Heider (1958) (citado por Cobo, 2003) con la finalidad de explicar las causas del comportamiento de los individuos en función a:

- **Factores de conductas:** las características de cada individuo, también actitudes y reacciones que refieren ser evaluadas en el desempeño.
- **Factores de circunstancias ambientales:** Ámbito y circunstancias del entorno y ambiente que influyen en el desempeño del individuo.

### 1.3.4. TEORIA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

Teoría propuesta por Barney et al., (2011), esta teoría se basa en mejorar teorías en base a la gestión estratégica para evaluar y analizar los recursos individuales de la organización en búsqueda de una ventaja competitiva para ello se debe de tomar en cuenta como los recursos trabajan conjuntamente para crear capacidades.

#### **Análisis psicométrico**

El test fue aplicado a 100 personas que trabajan en una organización, para poder identificar el análisis estadístico de confiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

#### **Validez**

El método utilizado para la validación de reactivos y los resultados obtenidos fue a través de la validez de contenido sobre la base de criterio de los jueces, y la validez concurrente, y se obtuvo los resultados de un índice de validez de 4, 38 con un grado de libertad de 74 ubicándose en el nivel de significancia de 0.05 lo cual indica que el test es válido.

Lo que se utilizó para la confiabilidad de la prueba es el método de dos mitades que sirve para hallar la correlación que existe entre puntajes observados y verdaderos, a lo cual se le denomina índice de confiabilidad. Los resultados que se obtuvo fue; 0.707, lo cual indica que el test es confiable.

ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD EN ALFA DE CRONBACH	
<b>Test de Evaluación de Desempeño</b>	0,707
<b>Dimensión de Competencias</b>	0, 728
<b>Dimensión de Objetivos</b>	0, 705
<b>Dimensión de Evaluación Mixta</b>	0,803

## **Administración**

### **Instrucciones para el examinado**

El modo de aplicación es basándose en la jerarquía de la organización (organigrama) y en las áreas de la empresa, todo ello para aplicar del modo siguiente:

Para cargos operativos lo evalúan

- Autoevaluación
- Jefes inmediatos
- Gerente general (si así se considera)
- Clientes o usuarios (si el colaborador se dedica a atención al cliente)

Para cargos funcionales o de confianza

- Gerente general
- Jefes inmediatos
- Subordinados
- Pares y/o compañeros de trabajo.
- Clientes o usuarios (si el colaborador se dedica a atención al cliente)

El test consta de 53 items con tres modos de aplicación.

1. De la pregunta 1 a 18 consta de afirmaciones positivas que permiten marcar la opción que mejor se identifique con la persona evaluada.
2. De la pregunta 19 a 37 consta de afirmaciones que permiten calificar del 1 al 5 donde:

1= Muy Bajo

2= Bajo

3= Medio

4= Alto

5=Muy Alto

3. De la pregunta 38 al 53 consta de afirmaciones y preguntas que se contestan con las opciones de respuesta de SI y NO.

### **Instrucciones para el examinador**

- El examinador debe indicar claramente las instrucciones de la prueba, lo cual consiste en poner ejemplos prácticos para su correcto desarrollo.
- Calcular los límites de tiempo establecidos para el desarrollo del test de 20 minutos por evaluado.
- Aplicar el instrumento en condiciones físicas y ambientales apropiadas

### **Calificación e interpretación**

- **Calificación.**

Se cuenta con una hoja de calificación que lo llenan los directivos y personas muy cercanas a la organización, los que van a definir los niveles esperados eligiendo los grados y niveles, basándose en las funciones de cada puesto, los objetivos que se quiere lograr y lo que esperan de cada persona. (Hoja de calificación)

Califique del 1 al 5 según la importancia del puesto.

Donde 1 es muy bajo; 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es muy alto.

Basándose en la hoja de calificación si la competencia tiene un nivel de importancia en cada puesto se califica de la siguiente manera.



1				1		
				x		Muy Alto
2		1		2		
		x		x		Muy Alto
3		1	2	3		
		x	x	x		Muy Alto
4	1	2	3	4		
	x	x	x	x		Muy Alto
5	1	2	3	4	5	
	x	x	x	x	x	

**Ejemplo:**

### Liderazgo

Puntajes esperados	Puntajes obtenidos	Calificación	Para generar gráficos se ubican los resultados de la siguiente manera	
1	2	Muy Alto	5	1= Muy Bajo 2=Bajo 3= Medio 4=Alto 5=Muy Alto
3	2	Medio	3	

## INTERPRETACIÓN

- **Liderazgo.** Es la capacidad de orientar, dirigir e influir en las actividades de los demás para el logro de los objetivos establecidos, motivando y transmitiendo energía positiva para el desarrollo efectivo de actividades al equipo de trabajo, buscando solucionar problemas en la organización mediante herramientas estratégicas que eliminen situaciones de conflicto o problemas entre equipos o procesos. Encaminado en una visión a futuro. (Palacio, 2005).
- **Comunicación.** Comunica mensajes de manera efectiva generando entendimiento, estableciendo buenas relaciones en la organización, además de generar colaboración y construcción del conocimiento en los contextos de la organización.
- **Empoderamiento.** Es la capacidad para delegar funciones y toma de decisiones buscando que los colaboradores logren desarrollarse de manera óptima. Generando confianza en la organización y una cultura positiva.
- **Estilos de liderazgo.** Son los estilos de liderazgo comunes en una organización y que pueden generar beneficios o problemas en la organización:

**Autoritario.** Orientado a resultados, deja que el personal realice actividades y no tomen sus propias decisiones, no confía demasiado y corrige errores, este estilo de liderazgo es dañino para la organización ya que no se logran los resultados esperados y el personal no mejorara su desempeño o calidad de producción)

**Democrático.** Orientado a resultados, otorga actividades participando y orientando de forma flexible, corrige errores para mejorar la productividad, en ocasiones este estilo es bueno ya que se genera resultados pero no logra el bienestar en la organización. Sin embargo, puede generar excesos de confianza o dependencia del personal ya que cuando está ausente no se lograrán los mismos resultados.

**Situacional.** Orientado a resultados y a bienestar del colaborador, otorga actividades participando y orientando su realización, corrige errores para mejorar competencias y lograr productividad, se adapta a cada situación y actúa en base a ello, este estilo de liderazgo es bueno pues genera bienestar y crecimiento organizacional; además de lograr productividad.

- **Innovación.** Es la capacidad para generar nuevas ideas acerca de una actividad, busca mejorar constantemente, desarrolla un nuevo modo más efectivo de hacer las cosas.
- **Compromiso.** Es la identificación con la empresa, la responsabilidad por cumplir con los objetivos organizacionales y por realizar actividades de mejora sin necesidad de supervisión constante o reglas establecidas por la organización.
- **Compromiso con la organización.** Conoce aspectos importantes de la empresa y se siente identificado con los objetivos y estrategias de la organización, celebra los logros de la empresa y de los demás colaboradores de la organización. Es un agente que genera bienestar y busca relacionarse de manera adecuada en su entorno laboral.
- **Compromiso con las actividades.** Realiza sus actividades en función a objetivos plasmados sin necesidad de la presencia de un supervisor o personal de la organización. Cumple con las políticas de la empresa y se prepara constantemente para complementar sus actividades y lograr un mejor desempeño.
- **Toma de decisiones.** Es la elección de alternativas teniendo en cuenta las consecuencias, los recursos y el grado de importancia de esta decisión; además de

cumplir con procesos de planeación, organización, acción y control, relacionándolo con los objetivos de la organización y con visión a futuro.

- **Toma de decisiones estratégicas.** Son las decisiones tomadas por cargos directivos, estas decisiones se toman analizando y evaluando factores organizacionales internos y externos ya que su magnitud de importancia es alta y de ello depende el éxito o el fracaso del logro de objetivos y la efectividad de las estrategias.
- **Toma de decisiones tácticas.** Los directivos de cargos medios toman decisiones en búsqueda de resultados, tomando en cuenta recursos, confían en los demás en que pueden asumir responsabilidad de sus decisiones.
- **Orientación a resultados.** Es la capacidad de dirigir las actividades en metas y objetivos, realizando acciones rápidas debido a decisiones estratégicas buscando satisfacer las solicitudes de los clientes. Creando lineamientos y administrando procesos para fomentar el cumplimiento de lo establecido.
- **Eficacia.** Enfocado en la obtención de resultados óptima mediante la utilización mínima de recursos.
- **Eficiencia.** Es la capacidad para lograr lo propuesto, utilizando los recursos específicos y el momento establecido. Además selecciona métodos específicos sin desperdiciar recursos.
- **Trabajo en equipo.** Es la capacidad de compartir objetivos con los demás miembros de la organización y encaminarse en un mismo camino hacia el logro de resultados.
- **Cooperación.** Es el soporte y ayuda que el equipo puede sentir de sí mismo. En donde cada integrante facilita y brinda herramientas estratégicas para el logro de objetivos como equipo.
- **Coordinación.** Es la capacidad de cada miembro del equipo para usar estrategias de integración enfocando comportamientos, conocimientos y alineando acciones hacia objetivos organizacionales.
- **Iniciativa.** Es la capacidad de facilitar el desarrollo de alguna actividad, busca crear, proponer e inventar situaciones o procesos nuevos que faciliten todo.
- **Objetivos financieros.** Las actividades que realiza el colaborador para generar ingresos financieros a la organización, de atención directa con el cliente o de administración comercial.

- **Producción.** Estándares o logros de cada colaborador en cuanto a su puesto de trabajo. Teniendo en cuenta la:
  - Planificación.** El establecimiento y cumplimiento de actividades en un tiempo determinado anticipando dificultades que puedan ocurrir y enfocando actividades en el logro de objetivos.
  - Calidad de trabajo.** La ejecución de actividades que cubren con las expectativas solicitadas para el puesto laboral, para el área o para los clientes.
- **Recursos humanos.**
  - Objetivos personales.** Son los intereses, valores, edad, grado de escolaridad, personalidad y objetivos de cada colaborador con relación a la empresa para mantener una estabilidad emocional y laboral.
  - Objetivos establecidos por la organización.** Son los objetivos organizacionales que el colaborador conoce de forma clara, específica y sobre todo de su interés.
  - Objetivos comparados con necesidades.** El colaborador da a conocer su satisfacción de necesidades gracias a los aportes de la organización además de las percepciones que este tiene en cuanto a las recompensas y si estas cumplen con los objetivos establecidos por la organización y con sus necesidades.
- **Necesidades**
  - Necesidad de logro.** El colaborador tiene actitudes positivas en búsqueda de logro de metas establecidas, con habilidades para superar obstáculos.
  - Necesidad de afiliación.** La organización genera actitudes que permiten al individuo relacionarse con otros siendo así que al individuo le gusta recibir reconocimientos por su trabajo y establecer amistades en el trabajo.
  - Necesidad de poder.** Es la búsqueda de influir en los demás, el dominio de los demás y el control de situaciones.
  - Necesidad de desarrollo de la competencia.** Desarrolla actitudes enfocadas en lograr la excelencia y el alto desempeño en el desarrollo de las actividades que se propone.
- **Conductas.** Son las características positivas de cada individuo, también actitudes y reacciones que refieren ser evaluadas en el desempeño.
- **Circunstancias ambientales:** Ámbito y circunstancias del entorno y ambiente que influyen en el desempeño del individuo.

**Entorno laboral.** El colaborador tiene buena percepción de su ámbito laboral y lo califica de manera positiva.

**Situación.** El colaborador aporta cosas positivas a la organización y da a conocer sus emociones notoriamente.

### BAREMOS

Las dimensiones que no se toman en cuenta en este apartado se califican de forma directa.

Dimensiones e indicadores	Niveles	Baremos
Financieros	Muy Bajo	0 4
	Bajo	5 7
	Medio	7 8
	Alto	8 9
	Muy Alto	10 a mas
Planificación	Muy Bajo	0 8
	Bajo	9 12
	Medio	12 13
	Alto	13 14
	Muy Alto	15 a mas
Producción	Muy Bajo	0 10
	Bajo	10 11
	Medio	12 14
	Alto	15 17
	Muy Alto	18 a mas
Afiliación	Muy Bajo	0 2
	Bajo	2 3
	Medio	3 4
	Alto	5 6
	Muy Alto	7 a mas
Desarrollo de competencias	Muy Bajo	0 5
	Bajo	5 6
	Medio	6 7
	Alto	7 8
	Muy Alto	9 a mas
Calidad de trabajo	Muy Bajo	0 3
	Bajo	3 4
	Medio	4 5
	Alto	5 6
	Muy Alto	7 a mas
Objetivos personales	Muy Bajo	0 3
	Bajo	3 4
	Medio	4 5

	Alto	6	7
	Muy Alto	8	a mas
Objetivos establecidos por la organización	Muy Bajo	0	2
	Bajo	2	3
	Medio	3	4
	Alto	4	5
	Muy Alto	6	a mas
Logro	Bajo	0	1
	Alto	2	a mas
Poder	Bajo	0	1
	Alto	2	a mas
Desempeño de cargos operativos	Muy Bajo	0	96
	Bajo	97	98
	Medio	99	105
	Alto	106	120
	Muy Alto	121	a mas
Desempeño de cargos funcionales	Muy Bajo	0	82
	Bajo	83	84
	Medio	85	96
	Alto	97	104
	Muy Alto	105	a mas

#### **ANEXO 1. 4. VALIDEZ Y CONFIBILIDAD**

##### **Confiabilidad**

##### **ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD EN ALFA DE CRONBACH**

Test de Evaluación de Desempeño	0,707
Dimensión de Competencias	0,728
Dimensión de Objetivos	0,705
Dimensión de Evaluación Mixta	0,803

### **Validez**

#### **VALIDEZ CONCURRENTE**

Prueba T.N.	4,38
G1	74
Nivel de significancia	0,05

### **JUICIO DE EXPERTOS**

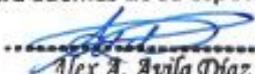
## HOJA DE CALIFICACION DE EVALUACION DE EXPERTOS

### CALIFICACION DEL DICCIONARIO

1. Califique el test de Evaluación de desempeño colocando en cada enunciado un SI de aceptación o NO de aspectos a mejorar.
2. Las teorías utilizadas para la construcción de este instrumento son:
  - Teoría de la fijación de objetivos para el desempeño de Edwin Locke
  - Teoría de las necesidades de logro, afiliación y poder de David Mc Clelland
  - Teoría de las atribuciones de Heider
  - Teoría de los recursos y las capacidades
3. Califique el test:

Malo	Regular	Bueno
		✓
¿Por qué?	Se intentó estar bien planteado y entrevistado al tener	

4. Firme y coloque su número de colegiatura además de su especialidad.

  
-----  
Alex A. Avila Diaz  
PSICOLOGO  
C.Ps.P. 16250

5. Coloque sus nombres y apellidos completos

-----  
Alex Andrés Avila Diaz  
-----

HOJA DE CALIFICACIÓN DE EXPERTOS

① Califique el test

Malo

Regular

Bueno

¿Por qué? No está bien definida los objetivos y  
Evaluar.

② Firma y colegiatura



C.B.P. 7614

Fernando Suárez S.

③ Nombres y Apellidos

Fernando Suárez S.

Ac  
Ira

HOJA DE CALIFICACION DE EVALUACION DE EXPERTOS

CALIFICACION DEL DICCIONARIO

1. Califique el test de Evaluación de desempeño colocando en cada enunciado un SI de aceptación o NO de aspectos a mejorar.
2. Las teorías utilizadas para la construcción de este instrumento son:
  - Teoría de la fijación de objetivos para el desempeño de Edwin Locke
  - Teoría de las necesidades de logro, afiliación y poder de David Mc Clelland
  - Teoría de las atribuciones de Heider
  - Teoría de los recursos y las capacidades

3. Califique el test:

Malo	Regular	Bueno
		X
¿Por qué?	Cuento con una metodología Excelente de aplicación	

4. Firme y coloque su número de colegiatura además de su especialidad.

*[Firma]* 23552.

5. Coloque sus nombres y apellidos completos

*Norses David Reyes Pérez*

**ANEXO 1. 5. Matriz DE CONSISTENCIA**

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Tipo de investigación</b>	<b>Población</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Métodos de análisis</b>
¿De qué manera el programa de endomarketing y remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo?	<p align="center"><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Fundamentar la efectividad del programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.</p> <p align="center"><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Diagnosticar a través de un pre test el nivel de desempeño de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.</p> <p>Diseñar un programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.</p> <p>Aplicar el programa de endomarketing y remuneraciones equitativas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.</p> <p>Evaluar a través de un pre test construido el nivel de mejora del desempeño laboral obtenido de la aplicación del programa de endomarketing y sistemas de remuneración equitativa en una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.</p> <p>Comparar si el programa de endomarketing y remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.</p>	H1: la aplicación del programa de endomarketing y remuneraciones equitativas mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo.	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Desempeño Laboral</p> <p><b>Variables Independientes</b></p> <p>Endomarketing y Remuneraciones Equitativas</p>	<p>Aplicativa Explicativa</p> <p align="center"><b>Diseño</b></p> <p>Diseño Experimental En el Nivel Pre-Experimental</p> <p>G.E: O1 X O2</p>	<p>50 colaboradores de una clínica de Salud Ocupacional de Chiclayo</p> <p align="center"><b>Muestra</b></p> <p>28 colaboradores</p> <p align="center"><b>Muestreo</b></p> <p>Muestreo no probabilístico por conveniencia</p>	<p>Técnica de entrevista</p> <p>Técnica de gabinete</p> <p align="center"><b>Instrumentos</b></p> <p>Test de desempeño</p> <p>Cuestionario</p>	<p>E. Descriptiva</p> <p>E. Inferencial</p>

## ANEXO 1. 6. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

CAPACITACIONES	JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24
Desarrollo de mis habilidades												
Compromiso												
Manejo de Recursos												
Manual de estrategias de reclutamiento, selección e inducción												
¿Cómo adaptarse al cambio?												
Empoderamiento												
Aprendiendo a comunicarse												
Conociendo a mi entorno laboral												
Motivación												
Equidad Remunerativa												
Expectativas Remunerativas												
Métodos de la evaluación por puestos:												
- Método de ordenación.												
- Método de clasificación.												
- Método de comparación de factores												
- Método de los puntos												