

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**MODELO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS MEJORANDO LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE SERVICIOS DE
SALUD DE LIMA METROPOLITANA**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

JULIO JESÚS ZÁRATE JARA

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

LIMA, PERÚ

2018

Para mis Padres a quienes les debo quien soy, a ti Mamá por todo el amor incalculable que siempre me das, A ti Papá que me apoyaste y que hoy siendo Papá puedo entenderte muchísimo más y comprender tu amor; agradezco por impulsarme a terminar la tesis y estar presente en todas mis etapas, en los triunfos y las caídas, para apoyarme siempre a tomar fuerza y levantarme, A Dios gracias por tenerlos conmigo, con amor para ustedes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios, por brindarme la posibilidad de ser Papá y darme la mayor inspiración para superarme día a día, al ver a tus ojos querido hijo Adrián y saber que tienes un corazón lleno de amor y ser mi motor a esforzarme para así poder terminar mi Tesis y ser un ejemplo a seguir en tus estudios futuros, agradecido por el gran amor y el tiempo con mi Abuelita, (mi Mami Alicia), por la familia que tengo, por darme una guía de vida como lo es mi tío Pocho, gracias a mi hermano Fernando a quien Amo y es quien me enseña la lucha contra la adversidad, agradecimiento especial a mi estimado Asesor de Tesis profesor William Iraola, que gracias a su apoyo he podido lograr concluir y afinar la tesis y presentar la investigación que deseaba, así mismo agradecer a nuestro director de Escuela y estimado profesor Jorge Luis Carbajal, quien desde que inicie la Universidad me brindo excelente enseñanza desde su experiencia, así como su amistad y confianza. Gracias a todos mis profesores quienes compartieron conmigo y siempre tuvieron sabios consejos, gracias a mi querida Alma Mater, mi URP.

INTRODUCCIÓN

El estudio muestra y pone de manifiesto Capítulos bien estructurados donde se realiza el desarrollo de porque un modelo de Gestión del Rendimiento es beneficioso en el cumplimiento de objetivos mejorando la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa Administradora de servicios de salud en Lima; si bien la ralentización del crecimiento de mi País, es algo que se acentúa por la coyuntura política que se vive, esto no debe suponer una disminución en las potencialidades para realmente seguir creciendo, si no, evidenciando que el tratamiento errado está en cómo se está gestionando el potencial que tenemos, y en aras de aportar en la misma línea, se quiere brindar un manejo del talento humano con estrategia, permitiéndonos verdaderamente aprovechar el potencial con la intención de mejorar la Productividad en la Empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana. Esta herramienta Estratégica debiera ser utilizada para potenciar la Gestión Humana, redimensionando en la Productividad y alcance de los objetivos y metas propuestas.

La presente investigación se formula como alternativa que busca impulsar responsable y activamente a mejorar en la consecución de los Objetivos Institucionales, donde el desarrollo en el primer capítulo, se expone el planteamiento de estudio, se formula el problema principal, así como secundarios, y de ello los objetivos de investigación a desarrollar, se delimita la investigación, y se justifica con bases la implementación de la investigación, no sin terminar de mencionar las limitaciones del estudio; En el segundo capítulo se presenta el marco teórico y conceptual, así como los antecedentes de investigación, marco histórico, marco legal, marco teórico y marco conceptual. En el tercer capítulo, se expone la hipótesis General e hipótesis Específicas. En el cuarto capítulo se expone, método de investigación, diseño de investigación, población y muestra de la investigación, variable de la investigación, donde se detalló la Operacionalización de las variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procedimientos de análisis de datos. En el quinto capítulo, se expone los resultados obtenidos, presentación y análisis de los resultados, análisis e interpretación de los resultados. El método de investigación es hipotético Deductivo, donde también se extiende que el diseño de la investigación es descriptivo correlacional, no

experimental, y se tomó la totalidad de la Población para el estudio, por tanto no fue necesario formula estadística para realizar muestreo. Por consecuencia los resultados obtenidos de utilizar el instrumento aplicado son correctos ya que permitió recopilar valiosa información que se plasma en el Capítulo V.

Es de resaltar así mismo que había que analizar este tema ya que no existen muchas publicaciones acerca de la Gestión del Rendimiento, y que se hayan realizado en empresas Administradoras de Servicios de salud, es por ello que me inspira mucha confianza el aportar en una empresa que cuenta con un equipo de experiencia y con manejo de la presión; pero que necesita integrarse a la buena práctica que brinda la Gestión del Rendimiento, permitiendo así un máximo nivel de productividad y mejorando el compromiso del colaborador con sus perspectivas como profesional para así alinear los objetivos de resultados de la empresa con relación directa a las capacidades consolidadas de los equipos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1 Planteamiento del estudio	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Problema Principal.....	5
1.2.2 Problema Secundario	5
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivos General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Delimitación de investigación	6
1.4.1 Delimitación temporal	6
1.4.2 Delimitación Espacial	6
1.4.3 Delimitación social	6
1.4.4 Delimitación conceptual	7
1.5 Justificación e importancia de la investigación	7
1.6 Limitaciones de la investigación.....	8
CAPÍTULO II	9
2 Marco teórico y conceptual.....	9
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.2 Marco histórico	14

2.2.1 Gestión del Rendimiento:	14
2.2.2 Satisfacción Laboral:	16
2.3 Marco Legal.....	18
2.4 Marco teórico.....	20
2.4.1 Gestión del Rendimiento	20
2.4.2 Satisfacción Laboral	37
2.5 Marco conceptual.....	45
CAPÍTULO III.....	48
3 hipótesis de la investigación	48
3.1 Hipótesis General.....	48
3.2 Hipótesis Específicas	48
CAPÍTULO IV	49
4 Marco Metodológico.....	49
4.1 Método de investigación.....	49
4.2 Diseño de la investigación	49
4.3 Población y muestra de la investigación.....	50
4.4 Variables de la investigación	50
4.4.1 Operacionalización de las variables.....	50
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
4.6 Técnicas de Procesamiento de análisis de datos	55
CAPÍTULO V.....	57
5 Resultados obtenidos	57
5.1 Presentación y análisis de los resultados	58
5.1.1 Dimensión: Planificación.....	58
5.1.2 Dimensión: Metas y Compromisos	59

5.1.3 Dimensión: Seguimiento y Evaluación	61
5.1.4 Dimensión: Retroalimentación	62
5.1.5 Variable: Gestión del Rendimiento	64
5.1.6 Dimensión: Condiciones Físicas y/o Materiales.....	65
5.1.7 Dimensión: Beneficios Laborales y/o Remunerativos	67
5.1.8 Dimensión: Políticas Administrativas	68
5.1.9 Dimensión: Relaciones Interpersonales.....	70
5.1.10 Dimensión: Desarrollo Personal	71
5.1.11 Dimensión: Desempeño de Tareas	73
5.1.12 Dimensión: Relación con la Autoridad.....	74
5.1.13 Variable: Satisfacción Laboral	76
5.2 Análisis e interpretación de los resultados.....	77
5.2.1 Prueba de Hipótesis	77
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES.....	91
REFERENCIAS.....	93
APÉNDICE A. Matriz de Consistencia	96
APÉNDICE B. Tabla de Análisis de Frecuencias (A= A resaltar / B= A mejorar)	106
APÉNDICE C. Escala de Gestión del Rendimiento (GR – JZJ)	109
APÉNDICE D. Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC).....	111

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Dimensión: Planificación.....	58
Tabla 2. Dimensión: Metas y Compromisos.....	59
Tabla 3. Dimensión: Seguimiento y Evaluación.....	61
Tabla 4. Dimensión: Retroalimentación	62
Tabla 5. Variable Gestión del Rendimiento.....	64
Tabla 6. Dimensión: Condiciones Físicas y/o Materiales.....	65
Tabla 7. Dimensión: Beneficios Laborales y/o Remunerativos.....	67
Tabla 8. Dimensión: Políticas Administrativas	68
Tabla 9. Dimensión: Relaciones Interpersonales.....	70
Tabla 10. Dimensión: Desarrollo Personal	71
Tabla 11. Dimensión: Desempeño de Tareas	73
Tabla 12. Dimensión: Relación con la Autoridad.....	74
Tabla 13. Variable Satisfacción Laboral.....	76
Tabla 14. Tabla de relación entre las Variables: Satisfacción Laboral * Gestión del Rendimiento.....	78
Tabla 15. Tabla Pruebas de Chi-cuadrado	78
Tabla 16. Tabla Medidas Simétricas.....	78
Tabla 17. Tabla de relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión: Planificación	80
Tabla 18. Tabla de Pruebas de Chi-cuadrado (SL y Planificación).....	80
Tabla 19. Tabla de Medidas Simétricas (SL y Planificación)	80
Tabla 20. Tabla de relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión: Metas y Compromisos	82

Tabla 21. Tabla de Pruebas de Chi-cuadrado (SL y Metas - Compromisos)	82
Tabla 22. Tabla de Medidas Simétricas (SL y Metas - Compromisos).....	82
Tabla 23. Tabla de relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión: Seguimiento y Evaluación	84
Tabla 24. Tabla de Pruebas de Chi-cuadrado (SL y Seguimiento - Evaluación)	84
Tabla 25. Tabla de Medidas Simétricas (SL y Seguimiento - Evaluación).....	84
Tabla 26. Tabla de relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión: Retroalimentación	85
Tabla 27. Tabla de Pruebas de Chi-cuadrado (SL y Retroalimentación)	86
Tabla 28. Tabla de Medidas Simétricas (SL y Retroalimentación).....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Infografía de Gestión del Rendimiento (GR)	24
Figura 2. Evaluación 360°	33
Figura 3. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil – SERVIR Marzo,2015	35
Figura 4. Sobre la Planificación en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana	59
Figura 5. Sobre las Metas y Compromisos en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana	60
Figura 6. Sobre el Seguimiento y Evaluación en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana	62
Figura 7. Sobre la Retroalimentación en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana	63
Figura 8. Sobre la Variable: Gestión del Rendimiento en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	65
Figura 9. Sobre las condiciones físicas y/o Materiales en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	66
Figura 10. Sobre los Beneficios Laborales y/o Remunerativos en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana	68
Figura 11. Sobre las Políticas Administrativas en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	69
Figura 12. Sobre las Relaciones Interpersonales en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	71
Figura 13. Sobre el Desarrollo Personal en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	72

Figura 14. Sobre el Desempeño de Tareas en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	74
Figura 15. Sobre la Relación con la Autoridad en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	75
Figura 16. Sobre la Relación con la Satisfacción Laboral en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	77
Figura 17. Sobre la Relación de las Variables: Satisfacción Laboral y Gestión del Rendimiento en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	79
Figura 18. Sobre la Relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión Planificación, en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	81
Figura 19. Sobre la Relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión Metas y Compromisos, en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	83
Figura 20. Sobre la Relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión Seguimiento y Evaluación, en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	85
Figura 21. Sobre la Relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión Retroalimentación, en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	87

RESUMEN

La investigación tiene por finalidad ser herramienta estratégica que plantea, mejorar las prácticas dentro de la organización, siendo gestora de la integración así como la consecución de los objetivos Empresariales. El estudio de esta investigación se ha realizado en el año 2017 desde el mes de Marzo, teniendo una duración aproximada de 9 meses. Es una investigación descriptiva ya que se ha brindado exposición detallada de las características de las variables en estudio: La Gestión del Rendimiento, como variable independiente y Satisfacción Laboral, como variable dependiente. Se concilio y se tomó el universo total de 23 colaboradores de Lima Metropolitana en una empresa Administradora de servicios de Salud, conformados por: 1 Gerente, 1 Sub Gerente, 3 Jefes, 2 Médicos, 2 ejecutivas call center, 1 analista, 2 programadores, 6 liquidadores, 4 ejecutivas, 1 practicante.

Para la obtención de resultados se utilizó la técnica de la encuesta, con un cuestionario como instrumento de medición, constando de un total de 76 preguntas, 40 de ellas sobre Gestión del Rendimiento y 36 preguntas sobre Satisfacción Laboral, donde los resultados demuestran que existen siempre factores a mejorar en toda organización y que por tanto a lo expuesto en los análisis, si existe relación significativa en las variables mencionadas, determinándose como una herramienta clave, aportando satisfacción laboral y reforzando las buenas prácticas en Planeamiento, Establecimiento de Metas, y Retroalimentación, es así que se resume del análisis de la encuesta que existen 56 puntos a resaltar y 20 puntos a mejorar en la gestión actual, convirtiéndose en fortalezas de la empresa y oportunidades respectivamente.

Palabras Clave: Gestión del Rendimiento, Planeamiento, Establecimiento de Metas, y Retroalimentación.

ABSTRACT

The research is intended to be provided as a strategic tool to raise best practices within the organization, be the manager of integration as well as the achievement of business objectives.

This research has been made since march 2017, having last approximately 9 months. It is a descriptive research because they provided a detailed characteristics of the variables under study: Performance Management as an independent variable and Work Satisfaction as the dependent variable.

To obtain results, the survey technique was used, with a questionnaire as a measuring instrument, consisting of a total of 76 questions, 40 of them on Performance Management and 36 questions on Labor Satisfaction, where the results show that there are always factors to improve in any organization and therefore to what is exposed in the analyzes, if there is a significant relationship in the aforementioned variables, being determined as a key tool, providing job satisfaction and reinforcing good practices in Planning, Setting Goals, and Feedback, this is how the summary of the survey is summarized, there are 56 points to highlight and 20 points to improve in the current management, becoming the company's strengths and opportunities respectively.

Key Words: Performance Management, Planning, Goal Setting, and Feedback.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del estudio

1.1 Descripción de la realidad problemática

Actualmente la Administración y Gerencia relacionada al sector Salud se ha vuelto cada vez más competitiva y ante ello vemos a la Gestión del Rendimiento y la Satisfacción Laboral de la empresa, como factores claves en Recursos humanos ya que brinda mejorar la productividad en el alcance de objetivos y de manera conjunta encaminar al crecimiento sostenido que la empresa se plantea.

La Empresa: Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, reconocida en la Administración de planes privados de Salud, es conocida como Protectora Salud, ya que pertenece a la corporación La Protectora – Corredores de Seguros; Ofrece una amplia red descentralizada en las principales ciudades del Perú, contando para ello con el soporte tecnológico de una plataforma web para el intercambio de información electrónica y atención oportuna con todas las clínicas particulares del país, trabajando así de manera interactiva con los clientes y solucionando oportunamente sus requerimientos, este respaldo se fortalece con la excelente experiencia y asesoría por más de 35 años en Seguros; La Empresa tiene pronósticos anuales de crecimiento, y los objetivos son compartidos hacia los colaboradores internos cada fin de año, las cuales se ven reforzadas por la Gerencia en reuniones periódicas y establecidas, desde el inicio de nuevo año; En las reuniones se hace participar a la mayoría de los colaboradores, buscando el mejoramiento de comunicación en

la organización, se coordina por anticipado con destacados colaboradores expongan cada lunes de la semana a primera hora, ante los demás colaboradores, compartiendo las funciones que realiza diariamente, compartiendo su aporte que viene realizando y la relación en la que colabora. Este ejercicio se realizó de forma individual en un primer momento, luego por los jefes de cada área, buscando integración de la organización. Sin embargo, se hizo notorio ante la buena iniciativa emprendida que se necesita algo más, ya que transcurría el tiempo y no se reflejaba el avance en la misma magnitud para la consecución de las metas y objetivos señalados en las primeras reuniones de año.

La Administración y Gerencia pronostica que la situación sería sumamente positiva si se utilizara un sistema de Gestión de Rendimientos en la medición de los avances y el cumplimiento de las mismas, a fin de crear compromiso y mejorar la satisfacción laboral en el cumplimiento de las mismas, por consiguiente elevar la productividad y aportar en el fortalecimiento del buen Clima organizacional.

Es de conocimiento y entendimiento que el área de Recursos Humanos se debe apoyar en un Sistema de Gestión de Rendimiento el cual encamine a revalorar el trabajo y sea una oportunidad de desarrollo para los colaboradores brindando una vía directa a la Satisfacción Laboral por logros.

La evaluación efectuada me permite diagnosticar la siguiente problemática y oportunidad de mejora:

- Brindar Orientación Estratégica y Planeamiento, enlazando los procesos de la Dirección de Objetivos al establecimiento de las Metas por equipos.
- Revisión de las capacidades consolidadas del Equipo vs MOF
- Desarrollo de la Gestión del Rendimiento.
- Mejora en la Efectividad de atenciones a clientes externos e internos

- Formular Capacitaciones que promuevan el desarrollo profesional alineado a las metas individuales y por equipos.
- Establecer la atención profesional/psicológica Laboral.
- Gestionar SST en el ambiente laboral de la Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana. incluyendo las sedes en provincia.
- Establecer el check de limpieza (diaria/mensual)
- Contribuir en la consecución de los objetivos empresariales.

Situación Actual: La empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, viene desarrollándose en el mercado Peruano desde Junio de 1983, con su actual representante Legal y Gerente General, la Srta. Fiorella Servan Galdós; Es una empresa dedicada al sector Salud/Medicina, localizada en Av. Santa Cruz 376 San Isidro, brinda alta calidad en la Asesoría y Administración de programas Privados de Salud, a entidades públicas y privadas, así como excelente diseño en organización e implementación de Sistemas Privados de Prestaciones de Salud.

Actualmente el mercado del sector Salud se ha vuelto cada vez más competitivo como bien se mencionó líneas antes y ante ello La Administración y Gerencia, en su área de Recursos humanos debe potenciar con la Gestión del Rendimiento mejoras en el logro de objetivos así como en la Satisfacción laboral de la empresa; para que se evidencie una medición real de avances y se fortalezca el potencial humano con el que cuenta; el conocimiento de causa en la entrega de los colaboradores a las actividades diarias y el cumplimiento de sus tiempos demandados por actividades pone de manifiesto que la Gestión del Rendimiento es la mejor aliada para garantizar la mejora continua que necesita la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana., asegurando los objetivos y metas propuestas, manteniendo la buena gestión realizada en las empresas Publicas y brindando una perspectiva promisorio a penetrar más en el rubro privado del cual quiere

participar.

Pronostico: Que pasara si no se hace nada?, La problemática del no cumplimiento de los objetivos y metas puede conducir a diversos estados no favorables, todos ellos contraproducentes al desarrollo personal e institucional, siendo las más peligrosa que se podría traducir en el conformismo generalizado, el cual minimice las potencialidades que realmente posee la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana., por ello para afrontar y participar del crecimiento del mercado, la empresa debe afrontar el reto de Gestionar en bien de mejorar la competitividad del capital humano.

Control de Pronostico: Por tanto al evidenciarse la brecha entre Empresas Grandes y Empresas Medianas y/o Emergentes, destaca la clara importancia de añadir una variable a la ecuación actual que viene utilizando la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana., la cual ayude a gestionar de manera distinta el Capital Humano que tiene actualmente y utilizarse como plan piloto a implementarse quizá después (y viendo los resultados) como buenas prácticas en la corporación La protectora – Corredores de Seguros; de la cual forma parte y es aliado: la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

La propuesta es una herramienta Estratégica que posibilitara potenciar a nuestros colaboradores y fortalecer el rol de RRHH, considerando:

Que la Variable Independiente: Gestión del Rendimiento, cuenta con las Sub-variables:

1-Planificación, 2-Metas y compromisos, 3-Seguimiento y evaluación, 4-Retroalimentación.

Así como la Variable Dependiente: Satisfacción Laboral, cuenta con las Sub-variables: 1-Condiciones Físicas y/o materiales, 2-Beneficios Laborales y/o remunerativos, 3-

Políticas Administrativas, 4-Relaciones Interpersonales, 5-Desarrollo Personal, 6-Desempeño de tareas, 7-Relación con la Autoridad.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema Principal

¿Existe relación entre la Gestión del Rendimiento y la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana?

1.2.2 Problema Secundario

- a) ¿De qué manera la Planificación mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana?
- b) ¿De qué manera las Metas y compromisos establecidos, mejorarían la satisfacción Laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana?
- c) ¿De qué manera el Seguimiento y Evaluación, así como la Retroalimentación mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivos General

Determinar la relación entre la Gestión del Rendimiento y la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar de qué manera la Planificación mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

- b) Determinar de qué manera las Metas y compromisos establecidos, mejorarían la satisfacción Laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.
- c) Determinar de qué manera el seguimiento y Evaluación, así como la Retroalimentación mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

1.4 Delimitación de investigación

1.4.1 Delimitación temporal

El periodo de estudio para la investigación cubrió un periodo de 6 meses: desde Marzo 2017 a Setiembre 2017.

1.4.2 Delimitación Espacial

La investigación se realizó con los trabajadores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, ubicada en el distrito de San Isidro de Lima Perú.

1.4.3 Delimitación social

La población objeto de estudio estuvo conformada por 23 trabajadores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, dentro de los cuales lo conforman:

- Practicante (1)
- Asistentes/Liquidadores (6)
- Analistas (3)
- Profesionales Médicos/Ocupacionales (2)
- Ejecutivas Comerciales/Call center (6)
- Apoderados/Jefes (3)
- Sub Gerente (1)

- Gerente (1)

1.4.4 Delimitación conceptual

La presente tesis tiene cobertura en el rubro de organización que presta Servicios de Salud en Lima Metropolitana y que pretende mejorar la Satisfacción Laboral en base a la Gestión del Rendimiento.

- Línea de Investigación: Globalización, Economía, Administración y Turismo
- Disciplina: Administración y Gerencia.
- Área temática: Comportamiento Organizacional.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

La investigación permitirá conocer de qué manera y el grado en que se relaciona la variable independiente, Gestión del Rendimiento con la variable dependiente, Satisfacción Laboral a emplearse en la Empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana; buscando con la implementación de esta estrategia la consecución de los objetivos empresariales, la que encamine a la Administración y Gerencia tomar alternativas de solución y mejora en la productividad laboral, fomentando la consolidación de objetivos para ciclos posteriores y crecimiento sostenido en la empresa. Se involucra en el proceso a los directivos, gerentes, sub gerentes, jefes y trabajadores por igual; a bien de reforzar la buena cultura organizacional que posee la empresa; los principales beneficiados con la presente investigación son los mismos colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud, teniendo en claro que es una forma de revalorar su trabajo y su crecimiento profesional, así mismo son beneficiados los nuevos empleados que suelen llegar a la empresa con mucho entusiasmo y con expectativas sobre la empresa, sus actividades, y sus compañeros, integrando Satisfacción Laboral en los logros a conseguir. Dicho de otra manera, el propósito de esta investigación es aportar en la productividad vinculada a la consecución de los objetivos y metas con satisfacción laboral en el logro de las mismas

revalorando mi crecimiento personal y profesional.

1.6 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones durante el desarrollo de la investigación fue el tiempo, el cual se invirtió en la visita de distintas universidades para material de investigación, donde se restringe a fechas específicas para cuando no eres de la misma universidad, así mismo otra limitante fue para conciliar y coordinar con el personal directivo los permisos de acceso al centro mismo de labores, en días normales de trabajo, donde contaría con el acceso a los trabajadores, para el desarrollo de las encuestas; algunos de los trabajadores a encuestar no contaban con la disponibilidad debido a las múltiples responsabilidades, por tanto el acceso significo también adecuarme al tiempo con el que contaban, es de resaltar el gentil y denodado apoyo de todos para conciliar en fechas donde personas hasta de vacaciones volverían y así permitirme desarrollar la investigación completa, así mismo otra limitación que estaría sujeta a temas estrictamente subjetivos, es el tener índices altos de trabajadores con más de 15 años de servicio y por tanto cierta resistencia al cambio, sin embargo se estima que la propuesta puede ser bien vista al ser una alternativa y ser acogida para iniciar un cambio progresivo que colabore en los objetivos perseguidos por la alta dirección, sin dejar de ver el progreso profesional de actualizarse y contribuir a los objetivos mencionados líneas antes.

CAPÍTULO II

2 Marco teórico y conceptual

Presentándose la síntesis de tesis con las variables de estudio que se escogieron:
Gestión del Rendimiento y Satisfacción Laboral.

2.1 Antecedentes de la investigación

(Ascarza, 2017) Nos refiere en su tesis “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral – Lima provincias, 2013”. Esta investigación es de tipo descriptivo correlacional, siguiendo la estrategia del diseño transversal. La población está determinada por el personal de las instituciones educativas estatales de nivel secundario del distrito de Huaral, que hacen un total de 492 y se distribuyen en doce instituciones educativas estatales.

Los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios válidos y confiables, comprobados en estudios nacionales para organizaciones y el tercer cuestionario sobre percepción de la gestión educativa.

Se concluye que a mayor percepción del Personal de la institución sobre la organización, apoyo mutuo, relaciones de cordialidad, criterios de evaluación de rendimiento y reconocimientos en el trabajo que realizan, asensos, sueldos, capacitaciones, condiciones de trabajo, incrementará los logros en la institución, alcanzado los objetivos, metas, planes de

trabajo, cumplimiento de los planes, existiendo relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con la percepción de la gestión.

(Tito, 2012) Nos refiere en su la Tesis: “Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”. Compartiendo una investigación cualicuantitativo según el enfoque, aplicativo según el enfoque propuesto y explicativo según la profundidad. La muestra se determinó por conveniencia, vale decir a empresas representativas del sector confecciones de calzado de Lima Metropolitana. Como la mayoría de los fabricantes son micro, pequeñas y medianas empresas, para los fines de la presente investigación se ha optado por asignarle las mismas probabilidades de ser tomados en la muestra. Por tanto, la selección de la muestra obedeció a criterios más de interés y de conveniencia. El tamaño de muestra para el presente estudio es de 96 unidades, que es igual a 96 directivos o propietarios de empresas fabricantes de Calzado. En ese orden, las encuestas así como la capacitación, observación y entrevista en profundidad se realizaron a los directivos o propietarios de las empresas. Tales encuestas fueron distribuidas tomando en cuenta su peso poblacional de acuerdo al último Censo Manufacturero 2007.

Los principales instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron las guías de entrevistas y encuestas. Estos instrumentos sirvieron para recopilar la información de la muestra conformada por 30 Mypes del Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador

Se concluye que para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa.

Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.

Finalmente, los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias.

(Bedoya, 2003) nos refiere en su tesis: “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas” con una investigación aplicada, en razón que se utilizaron conocimientos de las ciencias Administrativas a fin de aplicarlas en el proceso de la Gestión de Evaluación de Desempeño, el nivel del estudio es descriptivo, explicativo y correlacionado, esta investigación fue conformada por una muestra teniendo un total de 230 trabajadores, de todos los niveles del personal que prestan servicios en empresas privadas competitivas como: Wong, Idat, The Lincoln Electrónica Company.

El principal instrumento utilizado fue la Guía de análisis documental, realizando técnicas como: Entrevista, encuesta y Análisis documental.

Se concluye que, la moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales:

Las personas como seres Humanos: dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, con una historia personal particular y diferenciada, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada gestión de los recursos organizacionales. Personas como personas y no como meros recursos de la organización.

Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales: Como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y retos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

Las personas como socios de la organización: capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización – como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.- En la expectativa de obtener retornos de estas inversiones –como salarios, incentivos financieros, desarrollo profesional, carrera, etc. – Toda inversión solamente se justifica cuando trae un retorno razonable.

Finalmente, cuando un programa de evaluación de desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo; por lo general los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

(Guisbert, 2014) Nos refiere en su tesis: "La Gestión por competencias y su relación en el desempeño Laboral de la Municipalidad provincial de Concepción" una investigación de tipo no experimental y el nivel alcanzado es correlacional; la investigación es censal, la población de estudio estuvo compuesta por todo el personal administrativo que labora en la Municipalidad Provincial de Concepción. Se aplicó la técnica de la encuesta dirigida para la recolección de información.

Se concluye que, el nivel de competencias tiene un alto grado de relación en el desempeño laboral, porque el desempeño laboral no solo depende de la calidad de Administración que se realice en la empresa sino también del nivel de competencias con las cuales cuente el personal que labora en la misma; en ese contexto se señala que se requiere

que los colaboradores además de los conocimientos, posean las habilidades, actitudes y motivaciones sean compatibles con su desarrollo a nivel personal, colectivo y organizacional. Según los resultados estadísticos, el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.953524515, lo que indica un alto grado de relación entre la gestión de competencias y el desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Provincial de Concepción.

El individuo se considera competente cuando demuestra de forma expedita que sabe hacer una actividad determinada y los criterios de desempeño definen el grado de calidad del trabajo realizado. La manera más clara, confiable y precisa de medir lo anterior es teniendo la evidencia de que la persona fue capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente y paralelamente a esto combinar su competencia con otras competencias sociales o colectivas. En la presente tesis la herramienta fundamental para lograr lo descrito líneas antes se ha denominado Gestión por Competencias, por medio de la cual pasa una gran cantidad de información entre la empresa y el trabajador. Donde la empresa replantea sus objetivos a través de la redefinición de su visión, la cual debe tener como premisa el mejoramiento y el desarrollo de las personas y sus competencias colectivas, para poder insertarse al entorno de manera flexible ante los cambios acelerados que afectan el desempeño de la organización y alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio.

(Iturralde, 2011) nos refiere en su tesis: “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” con una investigación cualitativo inductivo- deductivo, descriptivo, ya que se acudió a la observación y a la experimentación a fin de lograr conocer la problemática y las causas que la originaron, los efectos que produjo y dar las posibles alternativas de solución a través de la identificación y valoración de las competencias del personal; la muestra poblacional tomada fue de 98 trabajadores que sirvió para la comprobación y

estudio de la hipótesis, se trató de una investigación socio-crítica. Los principales instrumentos utilizados fueron las encuestas y entrevistas, que permitieron la convivencia con el personal y el poder auscultar sus experiencias y sentir en sus diferentes puestos de trabajo, relaciones interpersonales, permitiéndose tener una información veraz, actualizada y objetiva.

Se concluye que, no se identificaron métodos y técnicas apropiadas de evaluación de desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, por tanto se presume que se continuara cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución, por lo que se recomienda: mejorar el plan de Función del desempeño de los trabajadores, implementar plan de motivación al trabajador a la excelencia del servicio, profundizar la difusión de los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores, Crear cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos.

2.2 Marco histórico

2.2.1 Gestión del Rendimiento:

Alfaro, Rodríguez, Ortiz, (2008), nos menciona que la medición del Rendimiento es sumamente importante y que se convierte en un factor vital para la buena marcha de los negocios, conociendo información valiosa, del grado como se lleva el servicio ofrecido o el producto comercializado, midiendo los rendimientos para la consecución de los objetivos planteados.

Por tanto, ¿qué es medir el Rendimiento en una Organización? Medir el rendimiento de una organización se puede entender como *“averiguar el grado de eficiencia-eficacia que dicha organización tiene para alcanzar los objetivos que se ha cifrado”*.

Y ¿cómo evoluciono la medición de la Gestión del Rendimiento? La evolución en el

contexto de empresa individual se ha dado a lo largo del tiempo y siempre fue marcado especialmente por el carácter financiero, sin embargo en la actualidad las medidas utilizadas para evaluar el rendimiento fueron variando y ahora se brinda importancia a las medidas no financieras, así mismo como se desarrolla el apartado de Marco Histórico queremos hacer énfasis en el método tradicional que describe Alfaro, Rodríguez, Ortiz, (2008), donde nos menciona que los Métodos Tradicionales, basan su esencia en la afirmación que ***“no se puede gestionar lo que no se puede medir” (Sink and Tuttle, 1989).***

Por ello es una constante afirmar que los sistemas tradicionales de control de gestión se apoyaban casi exclusivamente en los sistemas contables y contabilidad financiera o presupuestos, de los cuales se generan colecciones de ratios, importantes pero que no responden actualmente al mercado globalizado y al entender más profundo de la empresa.

Respecto a las medidas financieras, las herramientas más utilizadas son: El Análisis de balances, La Planificación Financiera, El Control Presupuestario, El Análisis y selección de inversiones, etc. Así mismo se manifiesta que hubo aportes de medidas financieras novedosas a finales de los '90 como el VAE y el AVA (Valor añadido Económico y Análisis del Valor para el Accionista, respectivamente), tratando de impulsar un análisis financiero con perspectiva de futuro; sin embargo, los aspectos o punto de vista tradicionales seguían basando sus métodos de medición del rendimiento a través del intento de cuantificar el coste de productos, recursos, manos de obra, etc. Se afirma que desde los años 50 grandes corporaciones operan con alto índice de descentralización fijándose objetivos financieros para cada unidad de negocio y permitiéndoseles que intenten conseguirlos como estimen más oportuno, buscando maximizar el rendimiento por departamentos, lo cual conlleva a clásicas disfunciones de unos departamentos en detrimento de otros, como es el comprometerse a otorgar plazos, precios, calidad y productividad que difícilmente se puedan cumplir.

Los sistemas tradicionales de medición del rendimiento pueden indicar a la organización la posición en que se encuentran sus esfuerzos por lograr sus objetivos y metas, pero no explican cómo ha llegado hasta donde está, o lo que aún es más importante, que se debería hacer de forma diferente, careciendo del enfoque estratégico. Así mismo históricamente otra debilidad que se menciona es que se hace seguimiento de lo que sucede en una función o departamento (optimización local), pero no de lo que sucede entre las funciones.

2.2.2 Satisfacción Laboral:

Según las Investigaciones de E. Mayo y Cols, Walter y Guest y Richard y Dobryns, cuanto mayor es la oportunidad que brinda el trabajo de satisfacer la necesidad de afiliación, mayor es la satisfacción de los trabajadores.

Ahora según la investigación de Smith y Kendall, y de acuerdo con las Hipótesis del Taylorismo, la Satisfacción Laboral depende también de la cuantía de la remuneración. Así mismo las investigaciones de Herzberg y Cols, mencionan que la Satisfacción Laboral proviene de la consecución de resultados relativos a los denominados factores motivadores (Éxito, reconocimiento, promociones, etc).

Según muchas de las investigaciones, la satisfacción laboral esta negativamente correlacionada con la especialización y monotonía del trabajo y positivamente relacionada con la variedad y complejidad del mismo.

Según Vroom y Kornhauser, la satisfacción laboral esta positivamente correlacionada con el grado en que este permite al colaborador utilizar sus propias aptitudes y capacidades. Respaldada por French, Israel y Reimer, quienes mencionan que la satisfacción laboral esta positivamente relacionada con el grado en que pueden participar en la toma de decisiones.

De acuerdo al Estudio de las personas autorealizadas por la Satisfacción Laboral

sustentada por la teoría de Maslow, las personas autorealizadas difieren de otras en términos de su motivación básica, permitiendo comprender las características principales:

Percepción Eficiente de la Realidad- Los individuos autorealizados perciben el mundo incluyendo a las otras personas, de manera clara y objetiva; no lo predisponen los prejuicios o las preconcepciones.

Aceptación de sí mismos, de los demás y de la naturaleza- Los individuos autorealizados aceptan sus fortalezas y sus debilidades. No intentan distorsionar o falsificar su autoimagen y no se sienten culpables por sus fallos, también aceptan las debilidades de los demás y de la sociedad en general.

Factores determinantes de la Satisfacción en el trabajo según Enric Genesca 1977.

Enric, señala correctamente que lo primero que uno aprecia al pretender estudiar este tema es cierta imprecisión terminológica. Los términos actitud, moral y satisfacción laboral se emplean a menudo como sinónimos y de forma intercambiable, por tanto, define como una orientación efectiva y diremos que un trabajador está satisfecho con su trabajo cuando a raíz del mismo, experimente sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando suceda lo contrario diremos que el trabajador se encuentra insatisfecho con su trabajo. Por tanto, la variable Satisfacción laboral puede tomar valores positivos o negativos, representando también sentimientos globales ya que el trabajador puede experimentar un sentimiento global de insatisfacción en el trabajo a pesar de estar satisfecho con respecto a algunas facetas del mismo, debido a que por ejemplo estas tengan poca importancia para él.

En la satisfacción Laboral es conveniente relacionar tres conceptos de gran importancia, los cuales son: Las características propias del puesto de trabajo, los resultados, y las necesidades del trabajador.

Un puesto de trabajo se caracteriza por una serie de particularidades como son por

ejemplo:

- a) Contenido y características propias del trabajo que se realiza en determinado puesto (que sea especializado o rutinario, variado, que su ocupante controle el ritmo, los métodos)
- b) Características de la dirección (que tal puesto este dirigido autoritaria o participativamente, que los directivos se preocupen o no en los problemas de los trabajadores que lo ocupan, que se les den oportunidad de participar en la toma de decisiones)
- c) Características del sistema de remuneración y cuantía de la misma.

2.3 Marco Legal

Base Legal:

- Ley de la Actividad Empresarial del Estado, Ley N° 24948, publicada el 4.12.1988, y normas modificatorias (en adelante, Ley de la Actividad Empresarial del Estado).

Análisis: En el artículo 60° de la Constitución Política del Perú, establece que el Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa. Sólo autorizado por ley expresa, el Estado puede realizar subsidiariamente actividad empresarial, directa o indirecta, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional. Agrega la norma que la actividad empresarial, pública o no pública, recibe el mismo tratamiento legal.

Conclusión por el ámbito legal en el cual se desenvuelve:

El marco normativo del proceso de Aseguramiento Universal en Salud (AUS) está definido básicamente por la Ley Marco N° 29344 del AUS y el Decreto Legislativo N° 1158. La Ley N° 29344 tiene el propósito de garantizar el derecho pleno y progresivo de toda persona residente en el territorio nacional a la seguridad social en salud y establece

que el MINSA, en el ejercicio de su rol rector en el sector salud, tiene la responsabilidad de establecer las normas y las políticas relacionadas con la promoción, implementación y fortalecimiento del Aseguramiento Universal en Salud. El DL N° 1158 dispone las medidas destinadas al fortalecimiento de las funciones y el cambio de denominación de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud, a la denominación: Superintendencia Nacional de Salud, la que se constituye en la instancia supervisora de este proceso, con la finalidad de promover, proteger y defender los derechos de las personas al acceso a los servicios de salud, supervisando que las prestaciones sean otorgadas con calidad, oportunidad, disponibilidad y aceptabilidad, con independencia de quien la financie. Precisando que se encuentran bajo el ámbito de competencia de la Superintendencia todas las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS), las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS) y las Unidades de Gestión de las IPRESS. Las IAFAS, según lo establecido en el Art. 6 del DL N° 1158 “...son aquellas entidades o empresas públicas, privadas o mixtas, creadas o por crearse, que reciban, capten y/o gestionen fondos para la cobertura de las atenciones de salud o que oferten cobertura de riesgos de salud, bajo cualquier modalidad. El registro en la Superintendencia Nacional de Salud es requisito indispensable para la oferta de las coberturas antes señaladas.

• **Razón social:**

Por tema de confidencialidad se le llamara: Empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

• **RUC:**

xxxxxxxxxxx (por tema de confidencialidad)

• **Fecha de inicio de actividades:**

27 de Junio de 1983

- **Actividad Económica/Comercial:**

Servicio de Administración e Implementación de planes de Salud a entidades Públicas y privadas, Asesoría, Auditoria Medica y Administración de programas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

- **Entidad que Regula:**

SUNASA: Superintendencia Nacional de Salud

iegiec@sunasa.gob.pe

2.4 Marco teórico

2.4.1 Gestión del Rendimiento

Según (Sink, Tuttle, 1989), El gestionar el Rendimiento de una organización es clave en la dirección, y una de las esencias de la dirección de Empresas dice que no se puede gestionar aquello que no se puede medir; así mismo para gestionar algo se ha de medir previamente.

Puede encontrarse una definición más clara para la Gestión del Rendimiento según (Roth, 2003): *“La Gestión del rendimiento se define como los métodos, procesos, estructuras y comportamiento de los socios, usados en la organización para mejorar el rendimiento”*

Ahora bien según (Alfaro, Rodriguez, Ortiz, 2008), nos sintetiza en Sistemas de Medición del Rendimiento para la cadena de suministro que el medir el Rendimiento en una empresa, se entiende como que tanto podemos alcanzar los objetivos, de ahí la importancia de saber el grado de eficiencia–eficacia con la cual nos compararemos con la competencia. Por ello es tan importante y determinante gestionar el Rendimiento actual de nuestra empresa conociendo el potencial de nuestros colaboradores y potenciando sus capacidades en pro de conseguir nuestros objetivos y metas institucionales.

La Gestión del Rendimiento se define como los métodos, procesos, estructuras y comportamiento de los socios, usados en la organización para mejorar el rendimiento. Según (CNC, 2017) El Consejo Nacional de Competitividad y formalización, es una comisión encargada de desarrollar el Plan Nacional de Competitividad del país, y tiene por objeto mejorar la capacidad del Perú para competir en el mercado internacional buscando el desarrollo del país y el bienestar de la población y para ello requiere que el crecimiento económico en los próximos años sea alto, constante y sostenido. Esto es: ***Consolidar el mercado interno y la conquista de mercados internacionales, pero para lograrlo es de vital importancia ser competitivos y esto refiere a la capacidad de gestionar el Rendimiento y competir en diferentes mercados.***

Una mayor competitividad se refleja en aumentos de la productividad, lo cual se alcanza si mejoramos el Rendimiento, al cual nos vamos a centrar para que la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana gestione de manera eficiente y eficaz la consecución de objetivos.

Ahora bien, la competitividad es una variable que se cuantifica en términos relativos, es decir, un país, región o empresa no es competitiva en términos absolutos, sino que lo es en términos comparativos con otro país, región o empresa (o un conjunto de éstos). Siendo consecuente a este informe señalado por la CNC, El Reporte Global de la Competitividad (GRC) 2013 – 2015 del World Economic Fórum (WEF) señala que a pesar del robusto crecimiento económico de años anteriores de América Latina, se mantienen las bajas tasas de productividad y, por tanto, se observa un estancamiento generalizado de la competitividad en la región o bien la poca gestión en el Rendimiento.

Los datos que muestra el WEF, ubican a Perú en el reporte en el puesto 61 de un total de 148 países del ranking de competitividad global. Si se analiza la evolución de este ranking

los últimos cinco años, se observa que el Perú ha ido ganando competitividad (ganó 17 puestos) aunque aún se ubica por debajo de Chile, México y Panamá.

Según (Forum, 2015) comunica el CNC que El WEF define a la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Bajo esta definición, el fortalecimiento de la competitividad y por consecuencia la Gestión del Rendimiento es una condición necesaria para el crecimiento económico sostenido y la prosperidad de los países y/o Empresas. Es así que nos señala específicamente, para poder aterrizarlo en criterios comparables, el índice global de competitividad se construye con información de doce pilares: (i) institucionalidad, (ii) infraestructura, (iii) entorno macroeconómico, (iv) salud y educación básica, (v) educación superior y formación, (vi) eficiencia del mercado de bienes, (vii) eficiencia del mercado laboral, (viii) desarrollo del mercado financiero, (ix) preparación tecnológico, (x) tamaño del mercado, (xi) sofisticación en materia de negocios, e (xii) innovación. Los resultados presentados son más que interesantes ya que Perú presenta resultados mixtos en su ubicación relativa a nivel de estos doce pilares mencionados. Así, entre las fortalezas específicas del país en los últimos cinco años se encuentran la estabilidad macroeconómica (+43 puestos), eficiencia en el mercado laboral (+29 puestos) y eficiencia del mercado de bienes (+14 puestos). Por un lado, la mejora en el entorno macroeconómico para hacer negocios se explica principalmente por la combinación de políticas fiscales y monetarias que promovieron el bajo nivel de inflación y la reducción de la deuda pública. Por otro lado nos detallan que el avance en el mercado laboral es consecuencia de una mayor participación femenina en la fuerza laboral y una mejor percepción de la confianza profesional; mientras que la mejora en el mercado de bienes es resultado de la reducción de costos de transacción en relación a trámites burocráticos para iniciar un negocio. Ahora bien, Las principales debilidades del país que se mencionan se concentran principalmente en los pilares de consolidación institucional (-19 puestos),

innovación (-13 puestos) y *DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO*, tanto en salud como en educación primaria (-4) y superior (-5). En particular, destacan negativamente el deterioro en la percepción sobre la colaboración empresa - universidad para I+D, el gasto empresarial en I+D, y la adquisición estatal de productos de alta tecnología. Además, el retroceso en el nivel de institucionalidad del país y el desarrollo de capital humano se debe a la calificación en rubros como la confianza en la clase política, protección a los derechos de propiedad intelectual, seguridad pública, independencia judicial, regulación gubernamental, calidad del sistema educativo en general; así como calidad de la educación primaria y de la educación en ciencias y matemáticas, en particular. A pesar de que nuestro país (Perú), ha avanzado 17 posiciones en el último quinquenio, registrando significativas mejoras en los pilares de infraestructura, entorno macroeconómico y desarrollo del mercado financiero; de acuerdo con el WEF existe cierto nivel de agotamiento en estas fuentes de ganancia. De esta forma, aún existen desafíos que el Perú debe enfrentar, sobre todo en lo referido a la institucionalidad, principalmente en el *desarrollo de capital humano*, la facilitación de negocios, y la tecnología e innovación.

Según (N°30057, 2013) Hoy en día La Gestión del Rendimiento se presenta al sector Público como alternativa para mejorar, y canalizar de mejor manera ese desarrollo de Capital Humano el cual nos referimos líneas antes, SERVIR “herramienta del Perú que Crece”, afirma que: ***“El Sistema de Gestión del Rendimiento, garantiza la mejora continua del sector público, asegurando los objetivos institucionales y personales”***.

Por tanto se sustenta según Decreto Legislativo (N°1023, 2015) La aprobación del El Sistema de Gestión del Rendimiento, el cual proporciona:

- Estimular de manera directa el buen rendimiento y el Compromiso de los colaboradores, a efectos de alinearlos a los objetivos de la Empresa.

- Identificar y reconocer el aporte de los colaboradores a las metas institucionales
- Identificar las necesidades requeridas de los colaboradores para mejorar el desempeño de sus puestos de trabajo, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.



Figura 1. Infografía de Gestión del Rendimiento (GR)

Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil – SERVIR Marzo, 2015. <http://storage.servir.gob.pe/publicaciones-infografias/infografia-Gestion-del-Rendimiento.pdf>

Según (SERVIR), Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del sistema de Gestión del Rendimiento, son varios, en las entidades podremos:

- Lograr Alinear las actividades desarrolladas por los colaboradores con los objetivos de la empresa a la que pertenece, siendo evaluados por su contribución a los mismos.
- Reforzar el sistema de planeamiento de las empresas haciendo participe a todos los colaboradores de la Empresa.

- Mejorar el proceso de selección del personal, mediante la adecuación de los perfiles de puestos en función de los objetivos vinculados a los mismos y los requisitos necesarios para su consecución.
- Lograr mayor eficiencia en el diseño de la capacitación, adaptándola a las necesidades reales de los colaboradores.
- Ser fuente de diagnóstico de oportunidades de mejora, en los procesos operativos y de servicio de las entidades.

¿Con qué fin gestionamos el Rendimiento?,

Es favorable y beneficioso directamente a la empresa, porque permite:

- Analizar su Planificación estratégica, contribuyendo a la formulación de indicadores más precisos que permita identificar fortalezas y puntos de mejora en la consecución de sus objetivos.
- Tomar decisiones respecto a la gestión Operativa, analizando sus servicios y productos desde la perspectiva de los colaboradores que la ejecutan.
- Brindar enfoque a los colaboradores de la Empresa hacia el cumplimiento del Plan Operativo de la empresa y elevar su percepción sobre el valor de su contribución.
- Ofrecer un estímulo a los miembros de la Organización, incrementando su motivación y el sentimiento de pertenencia en la institución.
- Mejorar la comunicación interna en la Organización.

A las áreas de Gestión humana les beneficia directamente en:

- Mejorar el desempeño de los colaboradores y fortalecer los procesos de RRHH y hacerlos más objetivos y eficaces.
- Fomentar y detectar los mejores colaboradores en el desempeño de su trabajo, bajo la definición de un sistema alineado con la cultura y la misión de la organización.

- Mejorar los procesos de capacitación ajustándose mejor a las necesidades reales de los colaboradores y a los objetivos y metas que se les propone.
- Incentivar la comunicación efectiva entre jefes y supervisados.
- Identificar y potenciar el desempeño y desarrollo de los colaboradores de la Empresa, conociendo las necesidades de capacitación del personal evaluado.
- Mejorar la calidad de los servicios al cliente externo.

Así mismo, a los directivos se les otorga una herramienta que permite:

- Conocer mejor el rendimiento de los miembros de su equipo de trabajo, al hacerles seguimiento de una forma más objetiva y constante.
- Compartir con los colaboradores a su cargo los objetivos del área, de los cuales deberán ser partícipes.
- Comunicar a los colaboradores a su cargo las expectativas respecto a su desempeño que se vinculan según corresponda con las metas organizacionales.
- Asignar al equipo las tareas realmente importantes para el desempeño adecuado en los puestos de trabajo y su contribución con las metas institucionales.
- Evaluar y comunicar a los colaboradores el grado en el que han alcanzado los objetivos planteados.
- Desarrollar o perfeccionar sus capacidades de Planificación, Liderazgo, Comunicación y Coaching.
- Tomar decisiones acertadas y encaminar sus estrategias de gestión hacia el logro de las metas de sus evaluados y las suyas, a partir de la información obtenida durante el ciclo anual.

A los colaboradores evaluados se les otorga una herramienta que les posibilita:

- Conocer las expectativas que la empresa y sus evaluadores tienen sobre su

desempeño, basándose en el plan operativo y de su área de trabajo.

- Conocer, bajo criterios objetivos, cuáles son sus fortalezas y sus áreas de mejora en el desempeño de su actividad diaria.
- Orientar mejor sus capacidades para obtener los resultados esperados en el puesto de trabajo y de cara al desarrollo de su carrera profesional.
- Obtener una retroalimentación del trabajo que realizan por parte de sus evaluadores.
- Acceder a una capacitación adaptada a sus necesidades, que les permita superar sus áreas de mejora e incrementar su desempeño.

Por la tanto la Gestión del Rendimiento beneficia directamente a mejorar la Administración y consecución de objetivos de una Empresa, considerando en su enfoque 4 etapas, las cuales se realizara en un ciclo continuo y anual:

1. Planificación
2. Establecimiento de Metas y Compromisos
3. Seguimiento y Evaluación
4. Retroalimentación

1 Planificación; Es la primera etapa del ciclo de Gestión del Rendimiento y significa que la empresa debe tener una planificación de las medidas que aplicara para el mejoramiento del rendimiento individual de sus empleados, políticas de incentivo, capacitaciones, recompensas, etc.

La clave está en comprender la planificación como un “modelo previo”, en lugar de entenderla como una imposición. La planificación es lo que se quiere hacer en teoría, aunque el resultado en la práctica sea muchas veces diferente. Sin embargo, no obtener el resultado deseado no significa que la planificación sea poco adecuada, sino que hay que modificar aspectos en ella según el contexto en el cual se trabaja.

Por tanto la Planificación entendemos es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva

a prever el futuro de toda organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se plantean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible.

La Etapa de Planificación posee 4 Hitos principales a desarrollar:

1.1 Elaboración del Cronograma, El área responsable es Gestión del Rendimiento (GR) área encargada de planificar, verificar el FODA de la empresa y poner en marcha la estrategia del Modelo de Gestión del Rendimiento.

		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Hito / Actividad	Responsable												
1	Planificación	X	X	X									
	Hito 1	Especialista 1	X	X									
	Actividad 1.1	Especialista 1		X									
	Hito 2	Jefe 1			X								
	Actividad 2.1	Especialista 2			X								
2	Establecimiento de Metas y Compromisos					X							
	Hito x	Especialista 2			X								
3.1	Seguimiento												
	Hito x	Especialista 1				X	X	X	X	X	X		
3.2	Evaluación												
	Hito x	Especialista 2 y jefe 1									X		
4	Retroalimentación												
	Hito x	Jefe 1										X	X

1.2 Comunicación y sensibilización, Tiene por objetivo reforzar temas conceptuales y beneficios del modelo para los colaboradores, así como de comunicar el cronograma y modelo a implementar con los posibles cambios, mejoras o avances.

1.3 Capacitaciones, Estas capacitaciones deben estar dirigidas a todos los colaboradores de la empresa, a fin de que tengan conocimiento del modelo, a los roles y responsabilidades de cada uno de ellos en las diferentes etapas del ciclo de Gestión del Rendimiento.

1.4 Comité de Evaluación, El comité se designara de acuerdo a: la dimensión organizacional y/o experiencia en materia de evaluación de desempeño; así mismo teniendo presente la categorización de los colaboradores en la empresa, la cual refiere a proponer 4 segmentos: i) Directivos ii) Mandos Medios iii) Personal Ejecutor y iv) Personal operador y de Asistencia.

Se propone al representante como Titular General y un suplente (quien lo preside) y que debiera ser del área GR (Gestión del Rendimiento) de Gestión Humana; así mismo designar de acuerdo a la envergadura de la organización, un titular por cada segmento a ser evaluado; así como un titular con un suplente para evaluadores. Los candidatos a representantes de los evaluados no deben haber sido sancionados y los representantes solo podrán asumir únicamente una representación (evaluadores o colaboradores evaluados), la vigencia de tal designación es anual, el representante Titular General es quien podrá mediar para el cambio o sustitución de alguno de los representantes, designados 10 días hábiles antes de establecer las Metas y compromisos.

2 Establecer Metas y Compromisos; La etapa de establecimiento de Metas y compromisos se inicia culminada la etapa de planificación, GR comunicara a los evaluadores y evaluados el inicio de esta etapa, la empresa deberá establecer y concretar cuáles son las metas grupales o individuales y compromisos individuales para cada colaborador, los cuales serán objeto de la etapa de evaluación. Sus objetivos a alcanzar en un periodo determinado y hacer que sus empleados trabajen en función a éste. Sin embargo es importante fijar también metas individuales para cada empleado y hacerlo conjuntamente con el mismo; es claro indicar que GR en su función de Planeamiento coordinara con el área de Presupuestos, para ratificar las metas grupales y los responsables por unidades. Así dichas metas grupales serán asignadas como metas individuales para el o los directivos de las unidades, y se sugiere que para ello el directivo organice sus metas y las derive a sus equipos, en base a las características de las funciones que ellos cumplen.

Según (Stephen, 1999), la participación de todos los miembros de la organización al establecer los objetivos y participar en la ejecución de los proyectos determinará el éxito de la gestión del administrador. La participación activa determina la sensación del propio logro y el de todos, lo que promueve el establecimiento de un mejor sistema de convivencia y establece el trabajo colaborativo como una forma diaria de hacer las tareas y cumplir las metas.

La etapa de establecimiento de Metas y compromisos, posee 2 hitos:

2.1 Preparación de la reunión, Como se describió, el ciclo de Gestión del Rendimiento es un proceso dinámico y participativo, por lo que evaluador y evaluado participan activamente, revisando mejoras en caso existan de la mano con el MOF o TDR que consigne sus funciones, para establecer los compromisos para el ciclo anual. El evaluador convoca a dicha reunión por correo electrónico con no menos de 3 días de anticipación, en el horario de su jornada laboral.

2.2 Fijación de factores de evaluación, Es responsabilidad del evaluador que se realice dicha reunión, en caso de no realizarse en la fecha y corrido un plazo de 15 días hábiles, el propio evaluado debe solicitar a Gestión del Rendimiento, para que realice las gestiones oportunas con el evaluador y se confirme la fecha de reunión y se pueda definir las metas y compromisos.

En esta reunión, el evaluador deberá dar a conocer al colaborador evaluado las metas grupales que le han sido asignadas a su área y asignarle un peso y que por lo tanto, aplicaran a su evaluación individual. Estas serán igualmente incluidas en el formato del colaborador así como las observaciones que se tenga sobre las metas y compromisos asignados podrán ser solicitados a revisión por Gestión del Rendimiento para los ajustes de los factores acordados.

3 Seguimiento y Evaluación; Esta etapa inicia cuando el evaluador y evaluado han determinado dichos factores de evaluación, el objetivo principal de la etapa de seguimiento es

la observación, orientación, retroalimentación y apoyo del evaluador al evaluado, con el fin de alcanzar y cumplir con las metas y compromisos establecidos, la etapa de seguimiento se deberá efectuar en un plazo no menos de 6 meses calendarios dentro del ciclo de la Gestión del Rendimiento y el recojo de evidencia deberá ser de al menos una vez y dentro del segundo trimestre, este registro de evidencias debe constar en el expediente de cada colaborador. El área de Gestión del Rendimiento debe evaluar y monitorear observando las variables que lo afectan, de manera que podamos encausar sus actuaciones para mejorar.

¿Pero qué evaluamos? los criterios que elija la dirección, para calificar el desempeño de un colaborador tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más utilizados son los Resultados de la tarea individual, Comportamientos y Características.

Resultados de la tarea individual: Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado.

Comportamientos: En muchos casos es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros. Los comportamientos no solo se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual, como se menciona en el análisis del comportamiento socialmente responsable, el ayudar a otros, sugerir mejoras y

presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador.

Características: El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales, se menciona que es más débil que el de los resultados de la tarea o de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero solo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un colaborador.

¿Pero quién debería Evaluar el desempeño y realizar la Gestión del Rendimiento?, por tradición la tarea recae en el gerente, aquel responsable del desempeño de sus empleados. Pero esa lógica puede estar errada, quizá sean otros los que en realidad tengan la capacidad de realizar mejor dicha actividad; por tanto muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos auto dirigidos, empleados por teletrabajo, y otras formas de organización que alejan a los jefes de sus trabajadores, tal vez el superior inmediato de éste no tenga el criterio más confiable sobre el desempeño del empleado. Así, en cada vez más casos, se pide que sean los colegas, e incluso los subordinados quienes participen en el proceso de evaluación del desempeño. Asimismo son cada vez más los empleados que participan en su propia evaluación del desempeño.

En realidad en la mayor parte de situaciones es muy aconsejable usar fuentes múltiples para asignar la calificación. Cualquier calificación sobre el desempeño individual quizá diga tanto

sobre quien califico como sobre la persona a la que se califica. Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta.

El enfoque más reciente sobre la evaluación del desempeño es el uso de la técnica de los 360° la cual brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas, como lo muestra la figura siguiente:

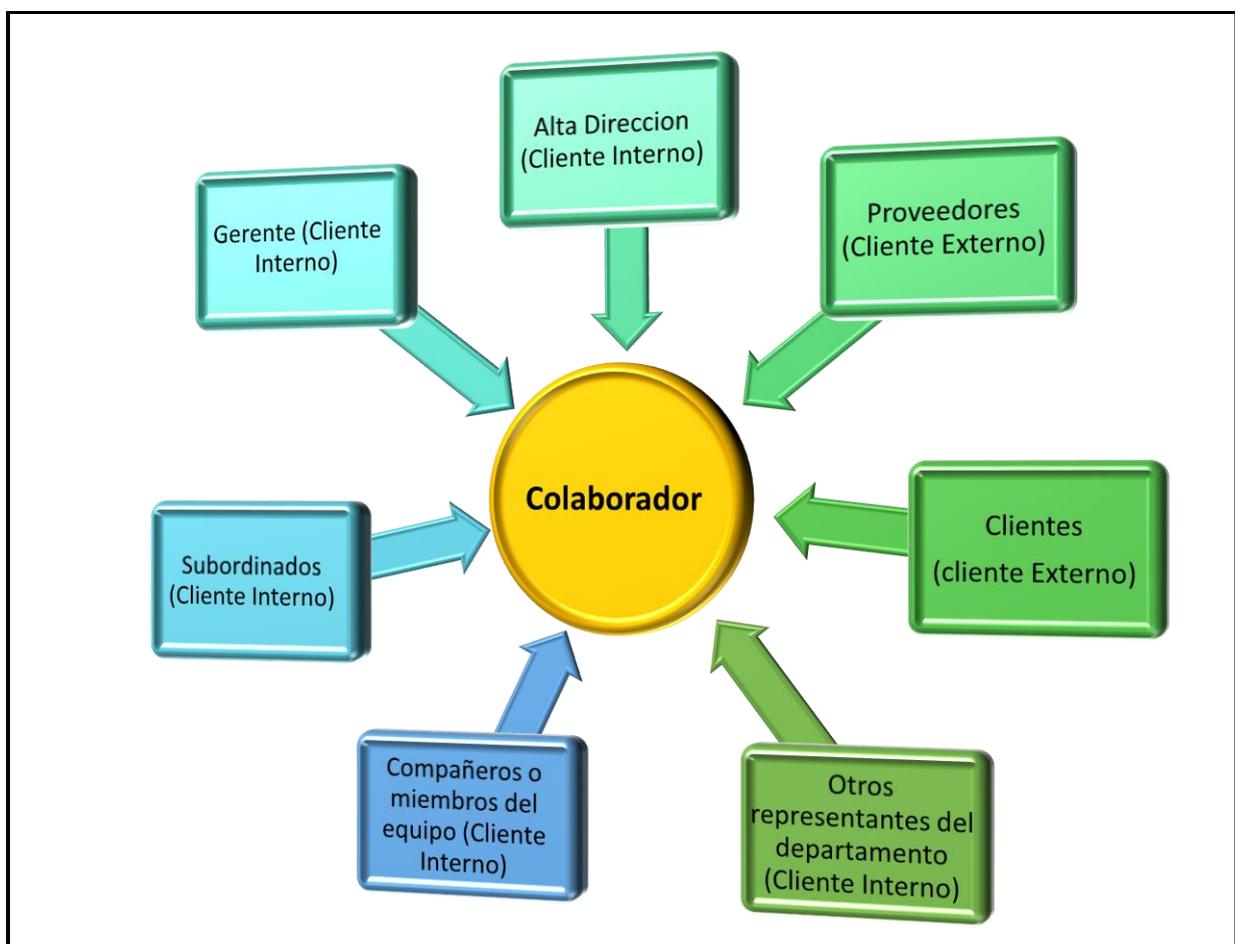


Figura 2. Evaluación 360°

Fuente: Adaptado del personnel journal, noviembre de 1994, 100.

El número de evaluaciones puede ser tan pequeña como 3 o 4 o tan grande como 25, aunque la mayor parte de empresas obtienen entre 5 y 10 por trabajador. El atractivo de la

retroalimentación en los compañeros, clientes y subordinados, espera dar a cada quien un mayor sentido de participación en el proceso de revisión y obtener lecturas más exactas del desempeño del empleado.

Las fases a considerar durante la etapa de seguimiento será: i) Registro de evidencias, ii) Reunión de seguimiento, iii) identificación de dificultades y mejoras

La Evaluación corresponde al proceso de valoración del desempeño del evaluado, contrastando los resultados logrados en el cumplimiento de las metas, el evaluador será el responsable de iniciar la etapa de acuerdo al cronograma y deberá finalizar con la entrega de la calificación a los colaboradores evaluados.

La Etapa Evaluación comprende 5 fases: i) Análisis de evidencias, ii) Evaluación, iii) Envío de Evaluación, iv) Calificación, v) Notificación de la calificación.

4 Retroalimentación; Es la etapa más importante del ciclo de Gestión del Rendimiento, en la cual el evaluador y el evaluado intercambian expectativas y opiniones en base a los resultados del desempeño, a partir de lo cual proponen conjuntamente las acciones que se plasmaran en el plan de mejora para el colaborador del siguiente ciclo. La Retroalimentación comprende las fases:

4.1 Reunión de retroalimentación, donde como se comenta líneas antes evaluador y evaluado intercambian expectativas y opiniones y proponen conjuntamente las acciones que irán al plan de mejora, fijando las expectativas de ambos para el siguiente ciclo, así como las acciones, capacitaciones o actividades que se deberán ejecutar en el próximo ciclo para mejorar el desempeño del servidor evaluado; el evaluador entregara una copia del plan de mejora al colaborador, quien deberá tener en cuenta cada uno de los puntos propuestos para su mejora de rendimiento en el siguiente ciclo. Este plan de mejora se tomara en cuenta para el establecimiento de metas y compromisos del próximo año. La otra copia se envía al área

GR.

4.2 Confirmación del comité de evaluación, El área de GR en conformación del comité de evaluación se pronuncia y confirma el fin de la evaluación del ciclo correspondiente confirmando la calificación del colaborador.

Se analizará los casos de evaluación Extraordinaria: en cuyos casos estarán comprendidos donde por razones varias podríamos tener: Colaboradores con cambios de puesto definitivo (Horizontal o vertical), Cambio de evaluador, ausencia temporal del colaborador evaluado.

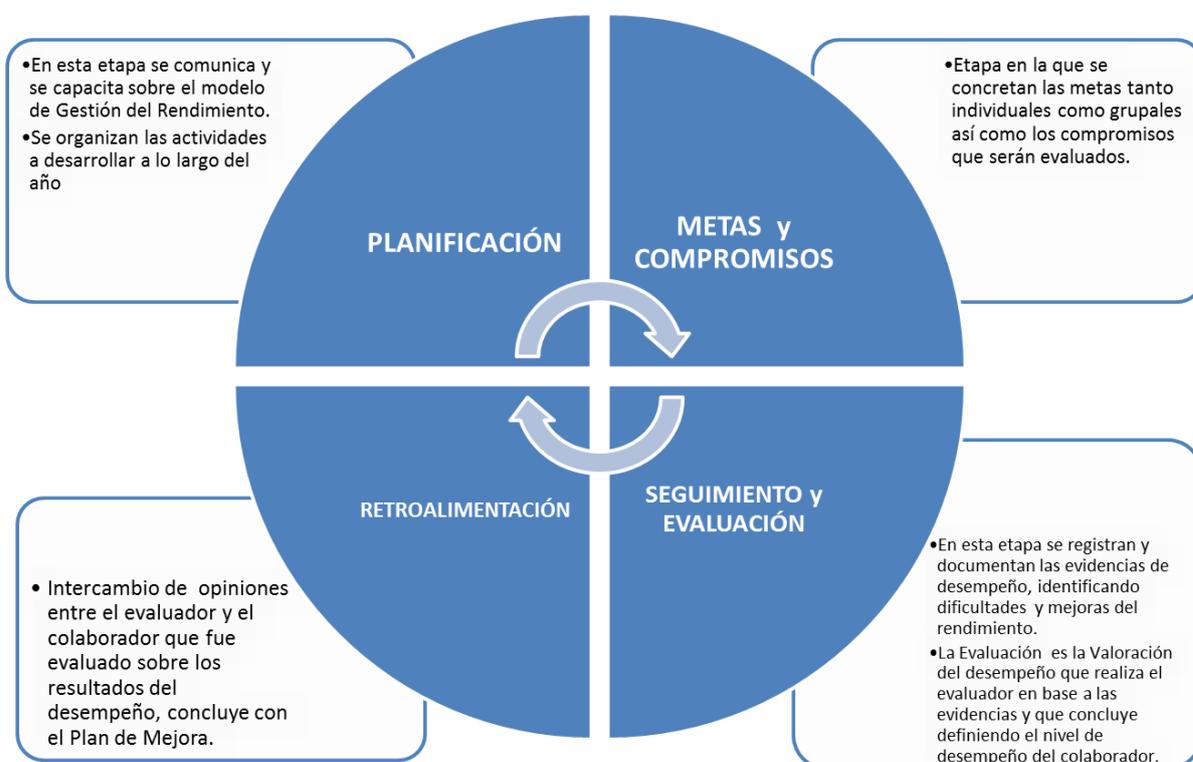


Figura 3. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil – SERVIR Marzo, 2015

Fuente: <http://storage.servir.gob.pe/publicaciones-infografias/infografia-Gestion-del-Rendimiento.pdf>

Mantener una línea de comunicación directa con sus empleados; es importante que se

escuche a los trabajadores, de esta manera sabremos mejor como podemos motivarlos, entenderemos que necesitan para avanzar y como pueden contribuir a la empresa.

Se debe llegar a comprender que el cumplimiento de los objetivos y los niveles de Productividad que buscamos para la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana dependen del desempeño de sus empleados, y el capital humano es sin duda la más importante, por ello nos direccionamos a la Gestión del Rendimiento.

Por tanto el desarrollo del Sistema de Gestión del Rendimiento, hace referencia que se debe trabajar con toda la organización en un contexto de Integración, cooperación y retroalimentación, dirigido al mejoramiento del Rendimiento individual en función del aporte y la contribución que pueda brindar a la empresa para alcanzar los objetivos.

Afianzar la idea que el colaborador y la empresa comparten los mismos valores y el mismo destino, motivándolo hacia el éxito, escuchando, capacitando, evaluando el desempeño y ofreciendo corregir cualquier obstáculo que le impida ser mejor, con la firme idea de generar una Cultura Organizacional Positiva.

Pero y como se forman las Culturas Organizacionales, Según (Stephen, 1999) en su libro Comportamiento Organizacional nos señala que, ***la cultura organizacional se deriva de la filosofía del fundador***. Teniendo gran influencia en los criterios que se usan para contratar. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y lo que no. El modo en que se socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en la preferencia que tenga la alta dirección respecto de los métodos de socialización.

Así mismo debemos entender, como aprenden la cultura los Colaboradores de nuestra empresa, y Stephen P. Robbins nos señala que, la cultura se transmite a los colaboradores en

varias formas, las más destacadas son: *las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje*. Realizando un acercamiento y precisando con la Empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, es necesario reafirmar las líneas que se mencionan como por ejemplo: Reafirmar La Historia del fundador de La Protectora – Corredores de Seguros, Ex presidente Ejecutivo el Sr. Juan Servan Rocha, su liderazgo y su excelente forma de llevar la Gerencia, ya que esta historia ancla el presente en el pasado o inicio y dan explicaciones y legitimidad a las practicas actuales. Así mismo los Rituales, que podrían enmarcar las secuencias repetitivas de actividades que se celebran en nuestro centro de convenciones el cual forma parte de nosotros y que siempre se acondiciona para los momentos del compartir y fomentar camaradería en la organización. Así también los símbolos como “El Protectorino” innovarlo con un Slogan más ligado a la gestión del riesgo, y llevarlo hacia redes sociales, haciéndolo participe en “cortos” que se propalen/viralicen desde la propia página web, impulsando las vistas de la mencionada. Así mismo el Lenguaje puede ser un argumento más para que las inducciones laborales tengan mayor impacto e iniciar de buena forma conociendo los términos claves manejados en el rubro de Seguros y precisamente en la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

2.4.2 Satisfacción Laboral

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de Satisfacción debe existir un clima organizacional que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona sentido al esfuerzo que se realiza. Cada colaborador debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Según (Pomareda, 2008) en la tesis en referencia nos precisa que la satisfacción laboral es definida como un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está

insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas (Robbins, 2005). Por ello la importancia de conocer estas actitudes del trabajador, siendo imprescindible para reconocer aquellos aspectos fallidos dentro de la organización y trabajar en ellos.

Según (Cerdan, 2012) Si bien los colaboradores son sujetos a un horario laboral y en ese tiempo los empresarios desean la máxima productividad en las tareas, se debe establecer prioritariamente y con claridad lo que el personal espera de la empresa, esto es, buscar como empresa brindar máxima Satisfacción en su trabajo, tomando conocimiento de no cometer que el trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase: “como hacen que me pagan, hago que trabajo” (Palafox, 1995). Es así que la empresa debe centrar su atención no solo en el logro de objetivos, es además importante centrarse en el recurso humano, en mantener satisfecho a través de un buen clima en el ambiente de trabajo, remuneraciones, bonos entre otros, siendo un factor clave en el aporte con respecto a su rendimiento medible del trabajador en su puesto de trabajo, de esta manera la empresa será mucho más productiva, donde el colaborador como la organización se sentirán satisfechos por el buen trato y logros alcanzados.

Por otro lado a nivel teórico se ha comprobado que la satisfacción laboral se encuentra influenciada por dos factores, el intrínseco y el extrínseco, el primero también llamado “motivación”, incluye el desarrollo personal, la responsabilidad, el reconocimiento, el propio trabajo, las fortalezas y las metas. El segundo, igualmente denominado “higiene”, engloba la política de la compañía, el salario, las relaciones interpersonales con el supervisor y con el resto del equipo profesional, condiciones laborales, la vida personal, el estatus y la seguridad (Guleryus, Guney, Aydin & Asan 2008; Lu, While & Barribal, 2005; Lu, White & Barribal 2007).

Por otro lado, partiremos por representar la relación de:

Satisfacción Laboral = Por las características propias del puesto.

Satisfacción Laboral = Resultados Obtenidos.

Satisfacción Laboral = Necesidades satisfechas.

La Satisfacción Laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Estas actitudes son basadas desde el ambiente de trabajo donde se desenvuelve, se relaciona directamente con el desempeño, ya que un trabajador feliz es un trabajador productivo.

Por otro lado, ante la satisfacción laboral también se ve inmersa la insatisfacción que es definida como la conducta que tiene el individuo para irse de su trabajo, incluyendo la búsqueda de otro empleo, renuncia, ausentismo, retrasos, disminución de esfuerzos y aumento de errores (atalaya 1999). Esto puede deberse a una gran variedad de razones tales como: una pobre supervisión, malas condiciones laborales, tensión laboral, falta de seguridad en el empleo, remuneración arbitraria, falta de oportunidades en la empresa, falta de progreso en la institución, conflicto interpersonal entre trabajadores. La insatisfacción puede deberse también a las restricciones y demoras necesarias, como provisiones inadecuadas o equipo defectuoso (Rusbult 1985) citado por Olivares (2005)

Un Clima Positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencia e ineficacia, por tanto el logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección.

Los estudios en el campo de Satisfacción nos brindan las siguientes premisas,

evocando acciones que reforzar la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana:

- a) Según las Investigaciones de Elton Mayo y Cols, Walter & Guest y Dobryns, cuanto mayor es la oportunidad que da el trabajo de satisfacer la necesidad de afiliación, mayor es la satisfacción de los colaboradores. En tanto la Empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana elabore programas que acerquen en ese sentido, en fechas especiales como día del Niño, día del Padre, día de la madre, día del trabajador, días festivos de la localidad, pascuas, incrementara la satisfacción laboral)
- b) Según la investigación de Smith y Kendall, y de acuerdo con las hipótesis del Taylorismo, la satisfacción Laboral depende de la cuantía de la remuneración. (En tanto la Empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana verifique las bandas salariales de los colaboradores, después de alinear las competencias a través de la Gestión del Rendimiento generara mayor satisfacción laboral).
- c) Según las investigaciones de Herzberg y Cols, la satisfacción Laboral proviene de la consecución de resultados relativos a los denominados factores motivadores, dígase: Éxitos, reconocimientos, promociones (La Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana debe reforzar y continuar con premiaciones semestrales o anuales a los colaboradores destacados y otorgar reconocimiento por su entrega colaboración y lealtad en virtud que ese mismo reconocimiento se constituya en parte del colaborador).
- d) La satisfacción Laboral se ve contribuida en la consecución de resultados relativos a los denominados factores de higiene o extrínsecos (salario, seguridad).
- e) Mucha de las investigaciones señalan que la Satisfacción Laboral esta negativamente correlacionada con la especialización y monotonía de las labores y si positivamente relacionada con la variedad, retos y complejidad del mismo, Administradora de Servicios

de Salud de Lima Metropolitana puede llegar a tener el conocimiento real de los niveles de especialización por tanto analizar la monotonía que las actividades que comprenda el desarrollo de las mismas.

- f) En las investigaciones de Viteles sostiene que el privar al colaborador del control sobre sus propios métodos de trabajo tiene un efecto negativo sobre la Satisfacción Laboral.
- g) En las investigaciones de Walter y Marrito, sostiene que el controlar el propio ritmo de trabajo es causa de satisfacción.
- h) Según Vroom y Komhauser, La Satisfacción Laboral esta positivamente relacionada con el grado en que este permite al trabajador utilizar sus propias aptitudes y capacidades.
- i) Según French, Israel y As y Morse y Reimer, La Satisfacción laboral de los trabajadores se ve positivamente relacionada con el grado en que pueden participar en la toma de decisiones.
- j) Además Vroom cita investigaciones donde los resultados muestran que la satisfacción Laboral viene en parte determinada por las características personales de los Directivos.
- k) Cuanto mayor es la consideración de los directivos hacia sus empleados, mayor es su grado de satisfacción laboral.
- l) Schwad hallo que los trabajadores a los que se paga una tasa horaria, muestran mayores índices de satisfacción laboral que aquellos cuyo sistema de remuneración está basado en un tanto individual por pieza.

Según (Muñoz, 2005), Podría definirse la Satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el colaborador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del

puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- 1) Las necesidades
- 2) Los valores
- 3) Rasgos Personales

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

- a. Las comparaciones sociales con otros empleados
- b. Las características de empleos anteriores
- c. Los grupos de referencia

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- a. Retribución
- b. Condiciones de trabajo
- c. Supervisión
- d. Compañeros
- e. Contenido del puesto
- f. Seguridad en el empleo
- g. Oportunidades de progreso

Ahora bien, según (Rubio, 2015) podemos observar y hacer la convergencia entre la variable Independiente de Gestión del Rendimiento y la variable Dependiente Satisfacción laboral, ya que según la Teoría de Locke, en la Teoría de la fijación de metas (1969), donde menciona que el desempeño de los trabajadores “es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Las metas

son objetivos y propósitos para el desempeño futuro y cuando los colaboradores participan en esta fijación de metas, entonces van a producir un mejor desempeño laboral recibiendo recompensas, llevando consigo Satisfacción laboral. Las metas orientan de forma eficaz a los trabajadores, donde se llega a satisfacer necesidades de logro y las necesidades de estima con el fin de obtener “autorrealización” (crecimiento personal) en cada colaborador dentro de la organización. La utilidad de la fijación de metas para los gerentes implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas. De acuerdo a lo mencionado las personas con una actitud de cumplir metas, podrán establecer un nivel de satisfacción alto puesto que sus demandas personales y organizacionales van a ser cumplidas. Así mismo, influye en el grado de dificultad que estas puedan tener, por ello mientras más se eleve la calidad de meta (dificultades) mejor productividad y desempeño se verá reflejado. Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad.

Según Palma, La satisfacción Laboral es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Teniendo en cuenta, La significación de la tarea, en la escala SL-SPC, este término se define como la disposición al trabajo. Las condiciones de trabajo, en la escala SL-SPC, este término se define como la evaluación del trabajo en función a la existencia de normativas que regulen la actividad laboral. Reconocimiento Personal, en la escala SL-SPC, este término se define como la tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto al logro en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos. Beneficios Económicos, en la escala SL-SPC, este término se

define como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos, como producto del esfuerzo en la tarea asignada. Género es una variable ocupacional utilizada en la investigación para clasificar a la población y que comprende (a) femenino, (b) masculino. Condición laboral es una variable ocupacional y se refiere a la categoría salarial, Tiempo de Servicio es una variable ocupacional que refiere al tiempo de labor que el entrevistado tiene en la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, esta variable se mide en meses y años. La satisfacción laboral entonces podrá ser medida empleando el cuestionario SL-SPC y se obtiene a partir de la suma de los niveles de satisfacción de cada uno de los factores.

Según la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (1999) – de: Sonia Palma Carrillo, esta escala fue estandarizada en Perú - Lima por Sonia Palma Carrillo. Tiene un ámbito de aplicación en adultos de 18 años a más tanto en varones como en mujeres, y una forma de administración individual o colectiva. Teniendo como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones de acuerdo a los factores de dicha escala. Asimismo, la aplicación de la escala es ejecutada en 20 minutos y está conformada por 36 ítems asociados a 7 factores distribuidos de la siguiente manera: Condiciones Físicas y/o Materiales (5 ítems); Beneficios Laborales y/o Remunerativos (4 ítems); Políticas Administrativas (5 ítems); Relaciones Sociales (4 ítems); Desarrollo Personal (6 ítems); Desempeño de Tareas (6 ítems); Relación con la Autoridad (6 ítems).

Consideraciones Finales:

Para hablar de Satisfacción laboral es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. La satisfacción laboral implica sentido común, un trabajo aplicado con diligencia, un enfoque

sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, así como del comportamiento de las personas.

La riqueza de toda organización es su capital humano, sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización.

2.5 Marco conceptual

Glosario: Análisis de Puestos, Clima Organizacional, Competitividad, Cultura Organizacional, Desarrollo, Gestión del Rendimiento, Objetivos, Planeación, Productividad, Rendimiento, Satisfacción Laboral.

➤ Análisis de Puestos

El Proceso de acopiar, por lo general mediante observación y estudio, la información pertinente relacionada con un puesto.

➤ Clima Organizacional

Es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización, su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia y el desempeño general de la organización.

➤ Competitividad

La competitividad se constituye como el objeto global de la dimensión económica, el término evoluciona e incorpora nuevos elementos tales como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales y sugiere a realizar acciones que le permitan mantener, ampliar y mejorar de manera continua su participación en el mercado.

➤ **Cultura Organizacional**

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en ese sentido el Clima Organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distingue de otras.

➤ **Desarrollo**

El Proceso relacionado con la mejora y crecimiento de las capacidades de los individuos y grupos dentro de la empresa.

➤ **Gestión del Rendimiento**

Herramienta Estratégica, mediante la cual la empresa busca mantenerse Productiva y competitiva, la Gestión del Rendimiento es necesario para garantizar y asegurar un alto grado de eficacia–eficiencia y alcanzar los objetivos de la empresa.

➤ **Objetivos**

Son concepciones integrales de resultados programados, un medio para la realización personal.

➤ **Planeación**

El Proceso de decidir los objetivos que se buscaran durante un periodo futuro y lo que se debe hacer para alcanzarlo.

➤ **Productividad**

El Clima y la Cultura Organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral.

La Productividad es la medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados. La productividad se obtiene de la relación: Resultados sobre Recursos.

➤ **Rendimiento**

El rendimiento es el grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de un individuo.

➤ **Satisfacción Laboral**

La satisfacción Laboral está dada por la medida en que los trabajadores administrativos se sienten contentos o descontentos ya que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con ciertas medidas del Rendimiento.

CAPÍTULO III

3 hipótesis de la investigación

3.1 Hipótesis General

Existe relación significativa entre la Gestión del Rendimiento y la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) Existe relación significativa entre la Planificación y la Satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.
- b) Existe relación significativa entre las Metas y compromisos establecidos con la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.
- c) Existe relación significativa entre el seguimiento y Evaluación así como la Retroalimentación con la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

CAPÍTULO IV

4 Marco Metodológico

4.1 Método de investigación

El método de investigación considerado es el método Hipotético Deductivo ya que se ha planteado hipótesis de trabajo las cuales serán comprobadas o contrastadas, así mismo es cuantitativo cualitativo, ya que se ha empleado procedimientos de inferencia estadística para generalizar las conclusiones, se obtuvieron de datos recolectados del lugar de los hechos, así mismo la investigación es de tipo no experimental, ya que para el estudio no fue necesario controlar ninguna variable en tanto que es un trabajo donde se harán mediciones y describiendo en detalle las variables.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es descriptivo correlacional, porque detalla las características del objeto del estudio, así como describir la relación entre las variables en un momento determinado, es no experimental, pues este diseño se orienta a establecer el grado de relación existente entre las variables Gestión del Rendimiento y la Satisfacción laboral.

4.3 Población y muestra de la investigación

La muestra está comprendida por los 23 trabajadores colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, por lo tanto, la muestra es no Probabilística e Intencional.

Debido a que la totalidad de personas involucradas en esta investigación no se consideró demasiada extensa, se decidió tomar como muestra al total de la población, de tal manera que los resultados sean más fiables. Por ello no fue necesario recurrir a ninguna fórmula estadística ya que la muestra será tipo censo.

4.4 Variables de la investigación

a) Gestión del Rendimiento (Variable Independiente)

b) Satisfacción Laboral (Variable Dependiente)

4.4.1 Operacionalización de las variables

Cuadro N° 1 Variables e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión del Rendimiento	Planificación	a. Se organizan actividades para desarrollar a lo largo de todo el ciclo. b. Las actividades están organizadas de manera integral y comprenden el análisis de los objetivos de la Empresa. c. Las actividades a desarrollar cuentan con la aprobación de la institución por la Estrategia de coherencia para el cumplimiento de Objetivos y de Presupuesto Económico. d. Se cuenta con un cronograma institucional. e. Se ejecuta los planes de comunicación. f. Se trabaja la sensibilización entre personal g. Se planifica la capacitación de todos los colaboradores de la empresa.

		<p>h. Todos los colaboradores están informados correctamente sobre aspectos metodológicos en la planificación.</p> <p>i. Todos los colaboradores son conscientes de roles que ocupan.</p> <p>j. Conocen sus responsabilidades a cabalidad y reconocen sus derechos.</p> <p>k. Se Involucra a todo el personal y el ciclo de resultados son anuales.</p> <p>l. La organización cuenta con un comité institucional de Evaluación</p> <p>m. Todos los colaboradores Identifican la categorización que tiene el personal, alineado a los 4 segmentos.</p>
	<p>Metas y Compromisos</p>	<p>a. Se cuenta con evaluadores competentes para la evaluación.</p> <p>b. Los evaluadores acuerdan correctamente las metas a evaluar.</p> <p>c. Existen un plan respectivo de evaluación</p> <p>d. Los evaluadores también son evaluados</p> <p>e. Se establecen correctamente cuales son los objetivos a alcanzar.</p> <p>f. Se reconoce cual es el periodo determinado.</p> <p>g. Se reconoce cual es el periodo determinado para alcanzar metas.</p> <p>h. Los colaboradores trabajan en función a las metas</p> <p>i. Se establecen metas individuales para cada empleado</p> <p>j. Los colaboradores participan conjuntamente con el gerente en el establecimiento de metas.</p> <p>k. Se realiza la comunicación de Metas grupales o individuales.</p> <p>l. Se establece los compromisos Individuales.</p> <p>m. Revisión del MOF o TDR de las funciones para</p>

		<p>establecer los compromisos anuales.</p> <p>n. La Evaluación del desempeño grupal es incluida en el formato del colaborador y aplica a su evaluación individual.</p>
	Seguimiento y Evaluación	<p>a. Todo el personal entiende que la Observación, orientación, retroalimentación y apoyo del evaluador es con el fin de alcanzar las metas y compromisos.</p> <p>b. La etapa del seguimiento es de un plazo no menor a 6 meses dentro del ciclo de la Gestión del Rendimiento.</p> <p>c. El Área de Gestión del Rendimiento evalúa y monitorea para encausar las acciones de mejora</p> <p>d. Los criterios más utilizados para la evaluación son Resultados de la tarea individual, comportamientos y características.</p> <p>e. Está de acuerdo a tener evaluación 360°</p> <p>f. Los colaboradores en la fase de seguimiento contarán con registro de evidencia, reunión de seguimiento, identificación de dificultades y mejoras.</p> <p>g. La Evaluación del desempeño corresponde al proceso de valoración contrastando los resultados vs el cumplimiento de las metas.</p>
	Retroalimentación	<p>a. El evaluador intercambia expectativas y opiniones en base a los resultados del desempeño.</p> <p>b. Se proponen acciones conjuntamente entre evaluador y evaluado.</p> <p>c. El colaborador conoce su plan de mejora para el siguiente ciclo.</p> <p>d. Se dio a conocer las capacitaciones o actividades que se ejecutaran para la mejora del Rendimiento del próximo ciclo.</p> <p>e. Los colaboradores conocen que el plan de mejora es</p>

		<p>la base para el establecimiento de metas y compromisos del próximo año.</p> <p>f. El Área de Gestión de Rendimiento confirma el fin del ciclo, confirmando la calificación del colaborador.</p>
<p>Satisfacción Laboral</p>	<p>I. Condiciones Físicas y/o Materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. • El ambiente donde trabajo es confortable. • La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable. • En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente. • Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.
	<p>II. Beneficios Laborales y/o Remunerativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mi sueldo es adecuado en relación a la labor que realizo. • Me siento bien con lo que gano. • Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable. • Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.
	<p>III. Políticas Administrativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Siento que recibo de parte de la institución un buen trato. • La sensación que tengo de mi trabajo es que me están valorando. • Me gusta mi horario • El horario de trabajo me resulta cómodo. • Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.
	<p>IV. Relaciones Interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones. • Me agrada trabajar con mis compañeros. • Prefiero acercarme a las personas con que trabajo.

		<ul style="list-style-type: none"> • La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.
	V. Desarrollo Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser. • Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente. • Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo. • Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo. • Mi trabajo me hace sentir realizado. • Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.
	VI. Desempeño de Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • La tarea que realizo es valiosa. • Las tareas que realizo las percibo con importancia. • Me siento realmente útil con la labor que hago. • Mi trabajo me anima. • Me siento complacido con la actividad que realizo. • Me gusta el trabajo que realizo.
	VII. Relación con la Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes son comprensivos. • Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido una alta sobre mi trabajo. • Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo. • La relación que tengo con mis superiores es cordial. • Me siento a gusto con mi(s) jefe(s). • Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- a) **Técnicas.** - La técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta, esta técnica de adquisición de información fue realizado mediante un instrumento previamente elaborado y aplicado, así como el instrumento elaborado por la

PhD. Sonia Palma carrillo en SL. En la presente encuesta, el colaborador leyó previamente el instrumento (cuestionario) y lo respondió por escrito, sin la intervención directa de alguna persona.

- b) **Instrumento de recolección de datos.** - El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario el cual ha sido elaborado por 76 preguntas cerradas. La escala de medición fue de tipo ordinal, del 1 al 5, donde la calificación va desde Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (5). Se han evaluado 40 ítems para medir la gestión del rendimiento y 36 ítems y para medir la Satisfacción Laboral.
- c) **Procedimiento y recolección de datos.** - El procedimiento y la recolección de datos de las encuestas realizadas se llevaron a cabo de la siguiente manera: Se solicitó a las personas encuestadas que evaluaran su percepción sobre la Gestión actual que se viene desarrollando la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

4.6 Técnicas de Procesamiento de análisis de datos

El procesamiento de análisis de datos de la presente investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Una vez que las encuestas fueron aplicadas, se procedió a crear una base de datos cuyos resultados fueron tabulados en el programa Excel.
- Se diseñaron tablas y gráficos de los resultados obtenidos, detallando las frecuencias y porcentajes.
- Se utilizó la información recolectada por medio de los cuestionarios y fue procesada

mediante el software SPSS (Statistical Packace for the Social Sciences).

- Se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, todos los datos fueron organizados, de acuerdo a las variables de la investigación a las que correspondían, brindando una estructuración comprensible y ordenada.
- Es importante aclarar que cada pregunta tuvo un puntaje asignado en base al nivel de importancia que este tenía para el encuestado, en donde el puntaje mayor se dio a: Totalmente de acuerdo con valor 5 y el menor a: totalmente en desacuerdo, con valor 1; no necesariamente correspondiendo o induciendo a un resultado positivo o negativo, pero si a un valor jerárquico de importancia. Las mencionadas alternativas de respuesta se basaron en la escala Likert y en base a alternativas simples de respuesta.
- Se logró establecer las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la problemática y necesidades encontradas, utilizando gráficos de barra y tablas de frecuencia, con su respectiva interpretación.

CAPÍTULO V

5 Resultados obtenidos

La investigación busca proponerse como herramienta estratégica para el tratamiento de elevar la productividad en la empresa, enfocándose en la práctica de la Gestión del Rendimiento y estableciendo mejora en la satisfacción laboral, La investigación desarrolla análisis descriptivo de ambas variables que influyen en mejorar la consecución de objetivos institucionales. Se procedió con el análisis e interpretación de las respuestas, el instrumento aplicado consto de 76 preguntas, 40 de ellas de la Variable independiente Gestión del Rendimiento y 36 preguntas restantes de la variable dependiente Satisfacción Laboral, estas fueron aplicadas a 23 colaboradores que pertenecen a los distintos niveles jerárquicos de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana. Fue necesario aplicar un enfoque deductivo, así como emplear la herramienta estadística o software SPSS, para evaluar los resultados.

La muestra finalmente fue el total del universo de trabajadores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, por lo que a opinión personal no se tomó los trabajadores de provincia porque al estar alejados de la administración y gestión diaria actual, establecerían posiblemente dispersión a la percepción que tienen los trabajadores que están siendo gestionados y trabajando en la sede principal de Lima Metropolitana.

El resultado de utilizar el instrumento aplicado es correcto, ya que permitió recopilar valiosa información que no sería factible encontrar con una simple observación de los hechos, considerándose válidos y confiables los resultados obtenidos.

5.1 Presentación y análisis de los resultados

5.1.1 Dimensión: Planificación

Tabla 1. Dimensión: Planificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	9	39,1	39,1
Adecuado	13	56,5	95,7
Muy adecuado	1	4,3	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 1 sobre la Planificación, observamos que el 56.5% de los encuestados afirman que es adecuado y el 39.1% nos dice que su manejo actual de la Planificación es regular o mejorable, por tanto, abre una brecha para la mejora.

Interpretación: La dimensión Planificación de la variable Gestión del Rendimiento nos hace apreciar al 100% de los encuestados que afirman inferir entre regular y apropiado el manejo actual de la planificación, es decir que se cuenta con un grado apreciable de aceptación, por lo que se presume existen trabajos en organizar actividades para desarrollar a lo largo del ciclo, las actividades cuentan con aprobación, están informados, los roles que ocupan y sus responsabilidades así como sus derechos se reconocen, pero que sin embargo también muestra un 39.1% de encuestados que hacen ver que existen factores mejorables.

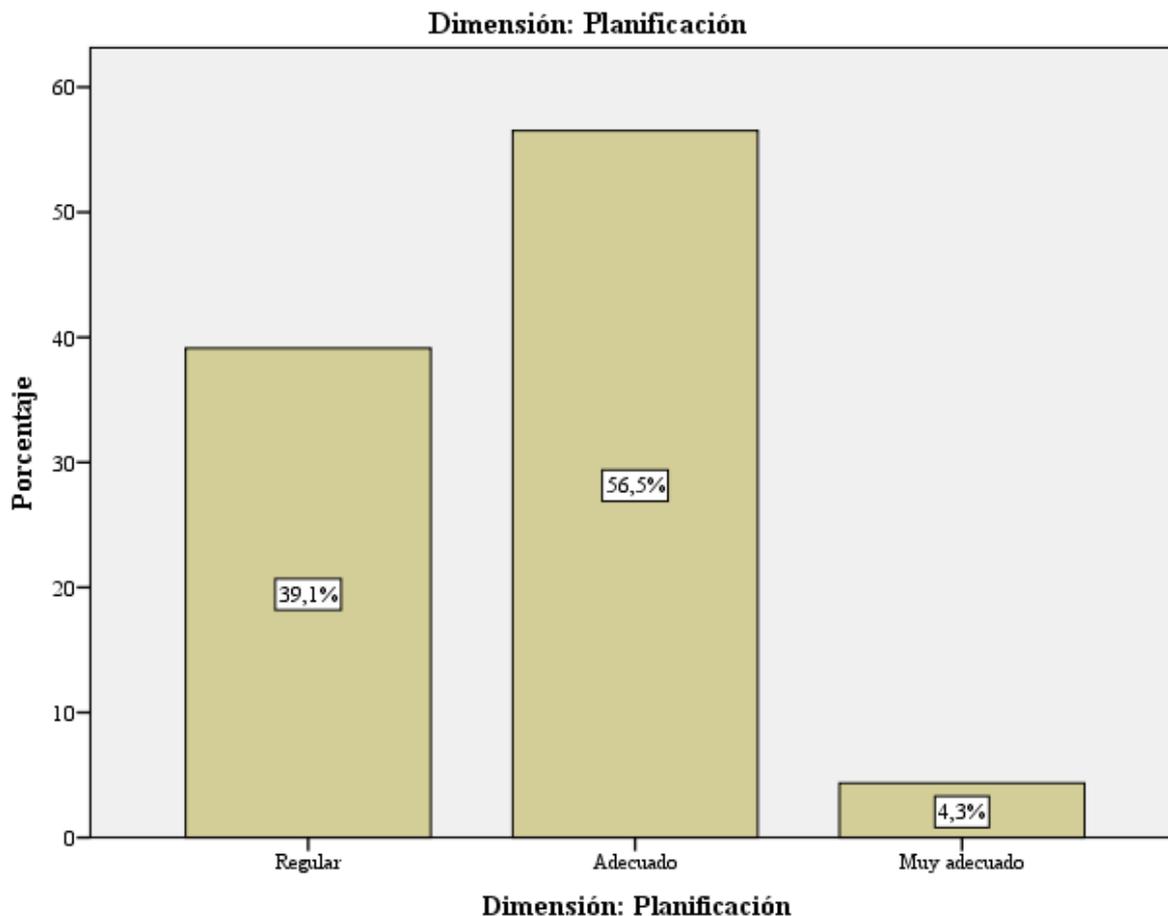


Figura 4. Sobre la Planificación en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana

5.1.2 Dimensión: Metas y Compromisos

Tabla 2. Dimensión: Metas y Compromisos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	12	52,2	52,2
Adecuado	9	39,1	91,3
Muy adecuado	2	8,7	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 2 sobre Metas y Compromisos, observamos que el 52.2 % de los encuestados afirman que es Regular, el 39.1% nos dice que su manejo es adecuado y el 8.7% muy adecuado.

Interpretación: La dimensión Metas y Compromisos de la variable Gestión del Rendimiento, muestra que más de la mitad de los encuestados opinan que el proceso actual de si existe evaluadores competentes para la evaluación, o se establecen correctamente cuales son los objetivos a alcanzar, o se reconoce cual es el periodo determinado para alcanzar metas, o los colaboradores trabajan en función a las metas, o se realiza la comunicación de Metas grupales o individuales, o se establece los compromisos Individuales, o se reconoce cual es el periodo determinado, pueden ser factores mejorables, es decir, se sugiere mejorar los procesos del manejo de Metas y Compromisos.

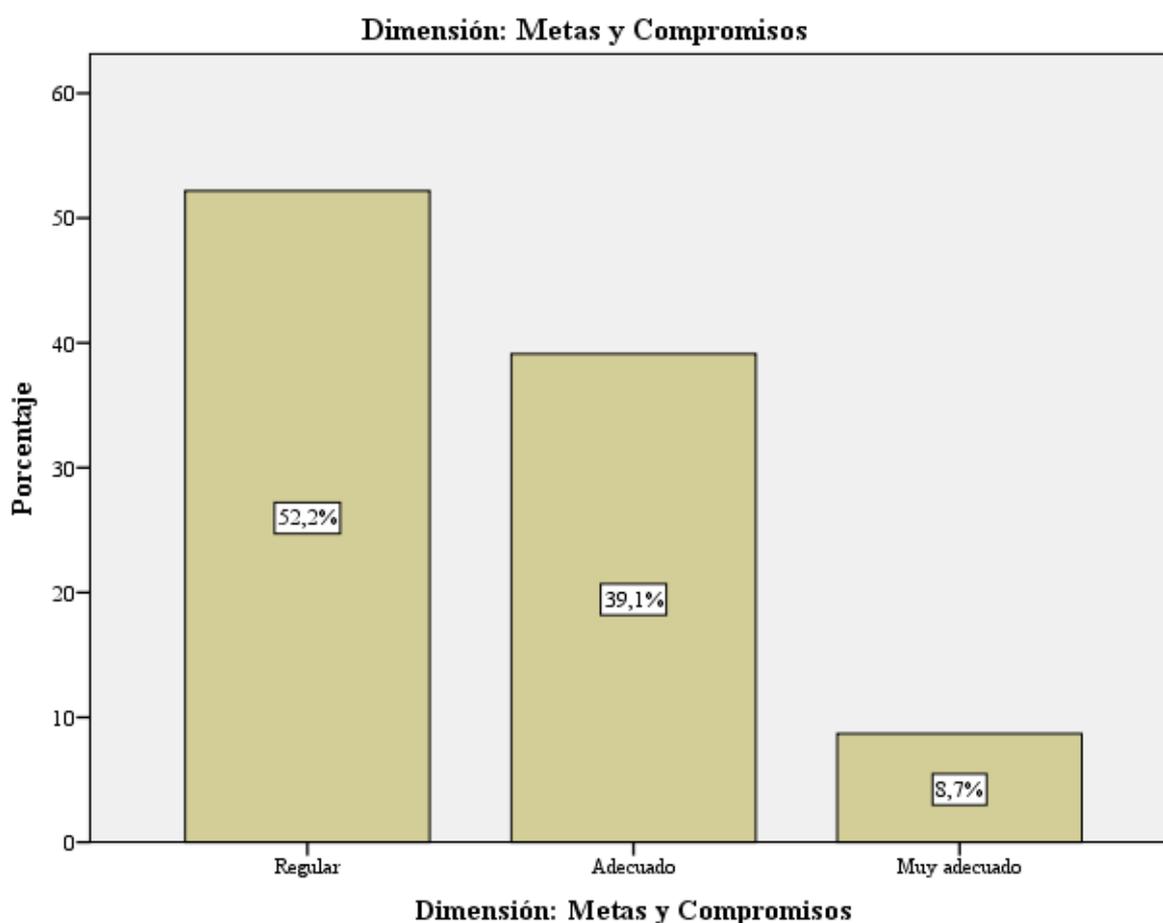


Figura 5. Sobre las Metas y Compromisos en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana

5.1.3 Dimensión: Seguimiento y Evaluación

Tabla 3. Dimensión: Seguimiento y Evaluación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	4,3	4,3
Regular	8	34,8	39,1
Adecuado	13	56,5	95,7
Muy adecuado	1	4,3	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 3 sobre el Seguimiento y Evaluación, observamos que el 4.3% de los encuestados afirman que es inadecuado, el 34.8% nos dice que su manejo del seguimiento y evaluación es regular, el 56.5% afirma que es Adecuado y el 4.3% es muy adecuado.

Interpretación: La dimensión Seguimiento y evaluación de la variable: gestión del rendimiento nos deja apreciar en el 100% de los encuestados que difieren entre Inadecuado y muy adecuado el manejo actual del seguimiento y Evaluación, es decir se sugiere mejorar los procesos o puntos como: todo el personal entiende que la Observación, orientación, retroalimentación y apoyo del evaluador es con el fin de alcanzar las metas y compromisos, la etapa del seguimiento es de un plazo no menor a 6 meses dentro del ciclo de la Gestión del Rendimiento, el Área de Gestión del Rendimiento evalúa y monitorea para encausar las acciones de mejora, los criterios más utilizados para la evaluación son resultados de la tarea individual, comportamientos y características, está de acuerdo a tener evaluación 360°, los colaboradores en la fase de seguimiento contarán con registro de evidencia, reunión de seguimiento, identificación de dificultades y mejoras, la Evaluación del desempeño corresponde al proceso de valoración contrastando los resultados vs el cumplimiento de las metas.

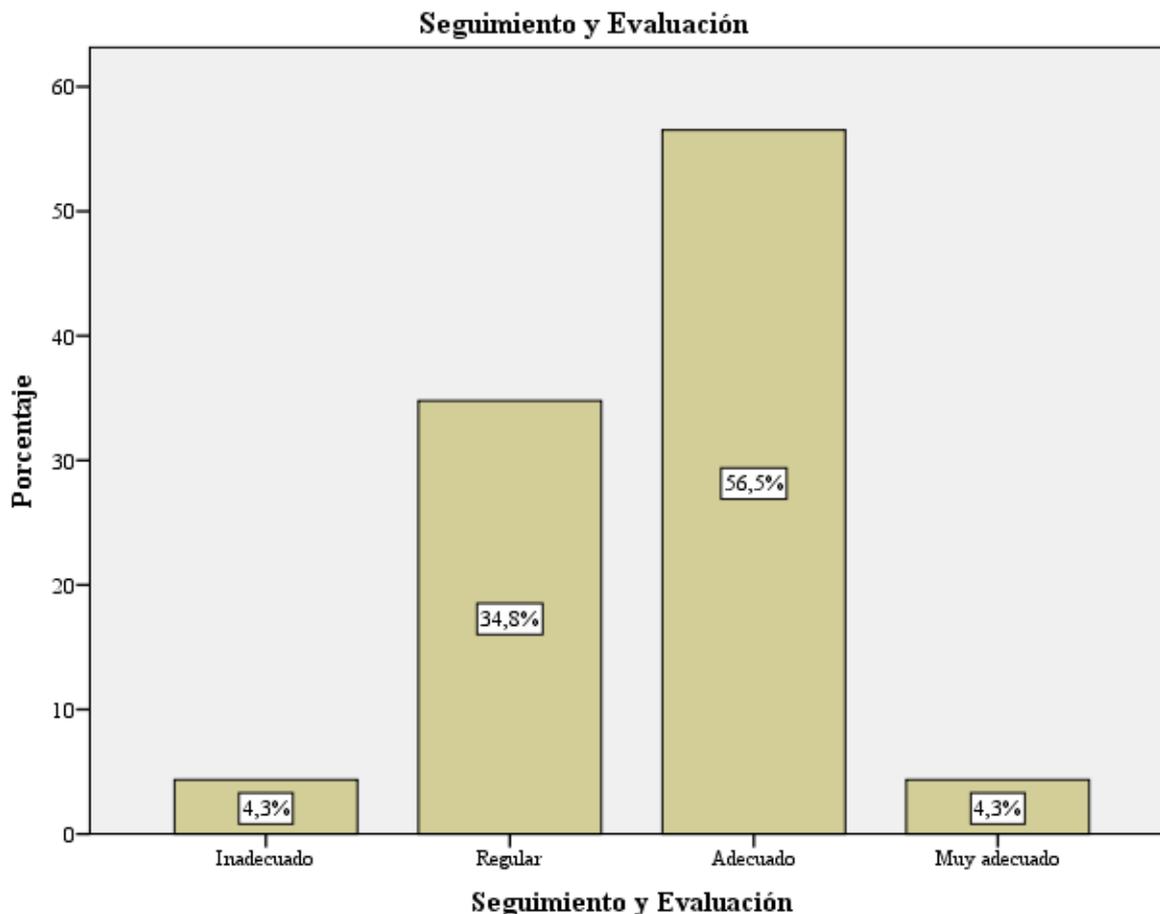


Figura 6. Sobre el Seguimiento y Evaluación en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana

5.1.4 Dimensión: Retroalimentación

Tabla 4. Dimensión: Retroalimentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	4,3	4,3
Regular	7	30,4	34,8
Adecuado	12	52,2	87,0
Muy adecuado	3	13,0	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 4 sobre la retroalimentación, observamos que el 4.3% de los encuestados afirman que es inadecuado, el 30.4% nos dice que el manejo de la

retroalimentación es regular, el 52.2% afirma que es Adecuado y el 13% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: Como se aprecia el 100% de los encuestados difieren entre Inadecuado y muy adecuado el manejo actual de la retroalimentación, es decir que hay puntos a mejorar, como: El evaluador intercambia expectativas y opiniones en base a los resultados del desempeño, Se proponen acciones conjuntamente entre evaluador y evaluado, El colaborador conoce su plan de mejora para el siguiente ciclo, Se dio a conocer las capacitaciones o actividades que se ejecutaran para la mejora del Rendimiento del próximo ciclo, Los colaboradores conocen que el plan de mejora es la base para el establecimiento de metas y compromisos del próximo año, El Área de Gestión de Rendimiento confirma el fin del ciclo, confirmando la calificación del colaborador.

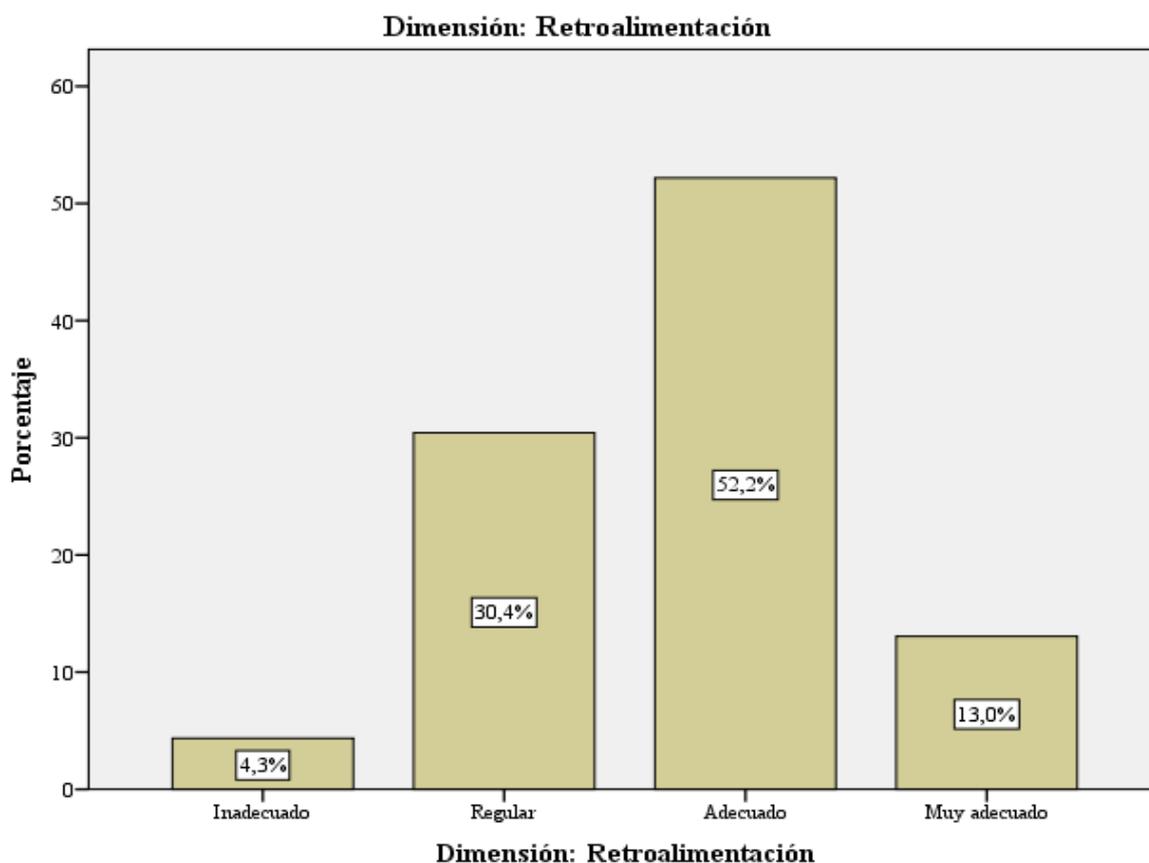


Figura 7. Sobre la Retroalimentación en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana

5.1.5 Variable: Gestión del Rendimiento

Tabla 5. Variable Gestión del Rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	7	30,4	30,4
Adecuado	14	60,9	91,3
Muy adecuado	2	8,7	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 5 sobre la variable Gestión del Rendimiento, observamos que el 30.4% de los encuestados afirman que es Regular, el 60.9% nos dice que es Adecuado y el 8.7% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: Como se aprecia el 100% de los encuestados difieren entre Regular y muy adecuado respecto al manejo actual de la Gestión del Rendimiento, es decir que hay puntos a mejorar, en: Planificación, Establecimiento de Metas, Seguimiento- Evaluación y Retroalimentación.

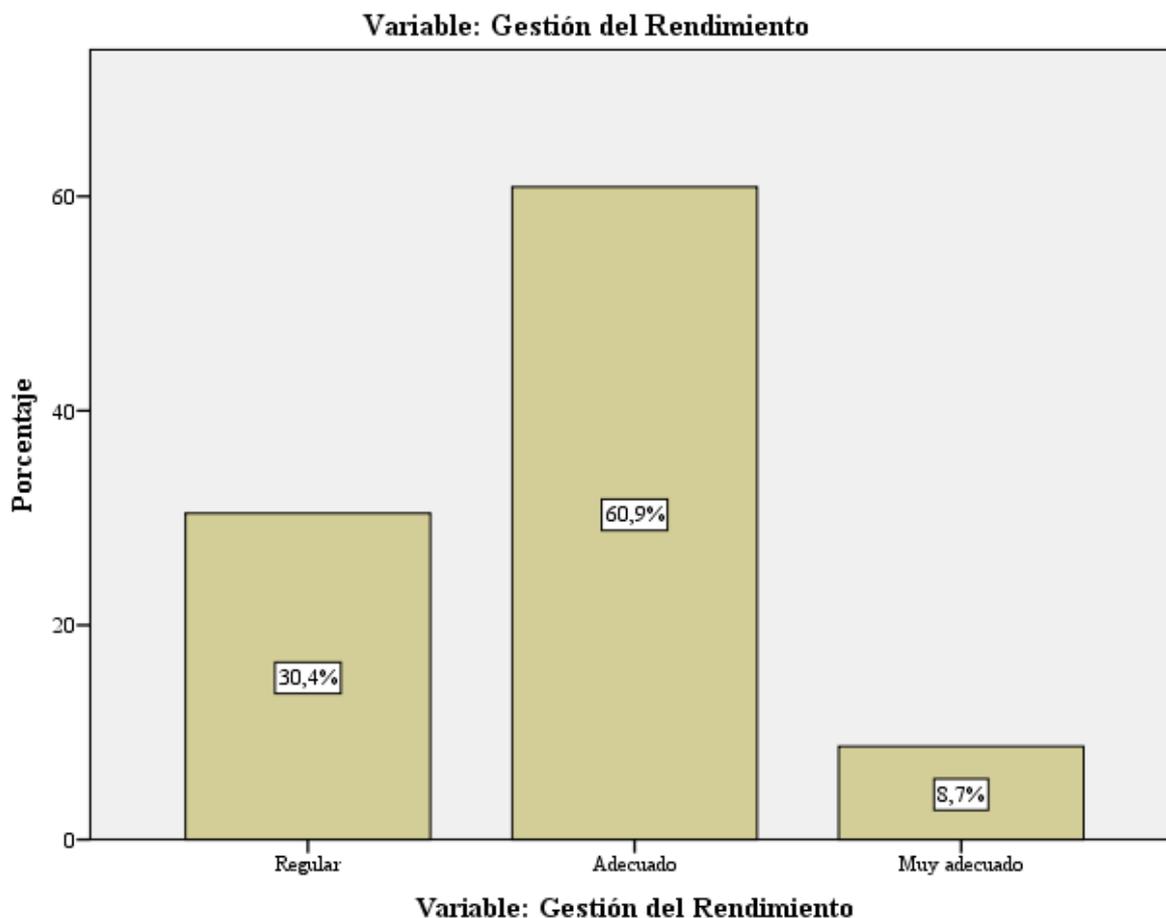


Figura 8. Sobre la Variable: Gestión del Rendimiento en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.1.6 Dimensión: Condiciones Físicas y/o Materiales

Tabla 6. Dimensión: Condiciones Físicas y/o Materiales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	2	8,7	8,7
Regular	4	17,4	26,1
Adecuado	14	60,9	87,0
Muy adecuado	3	13,0	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 6 sobre las condiciones Físicas y/o Materiales, observamos que el 8.7% de los encuestados afirman que es Inadecuado, el 17.4% nos dice

que es Regular, el 60.9% afirma que es Adecuado y el 13% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: Como se aprecia el 100% de los encuestados difieren entre Inadecuado y Muy adecuado respecto al manejo actual de las Condiciones Físicas y/o Materiales, es decir que hay factores mejorables como: La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores, El ambiente donde trabajo es confortable, La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable, En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente, Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.

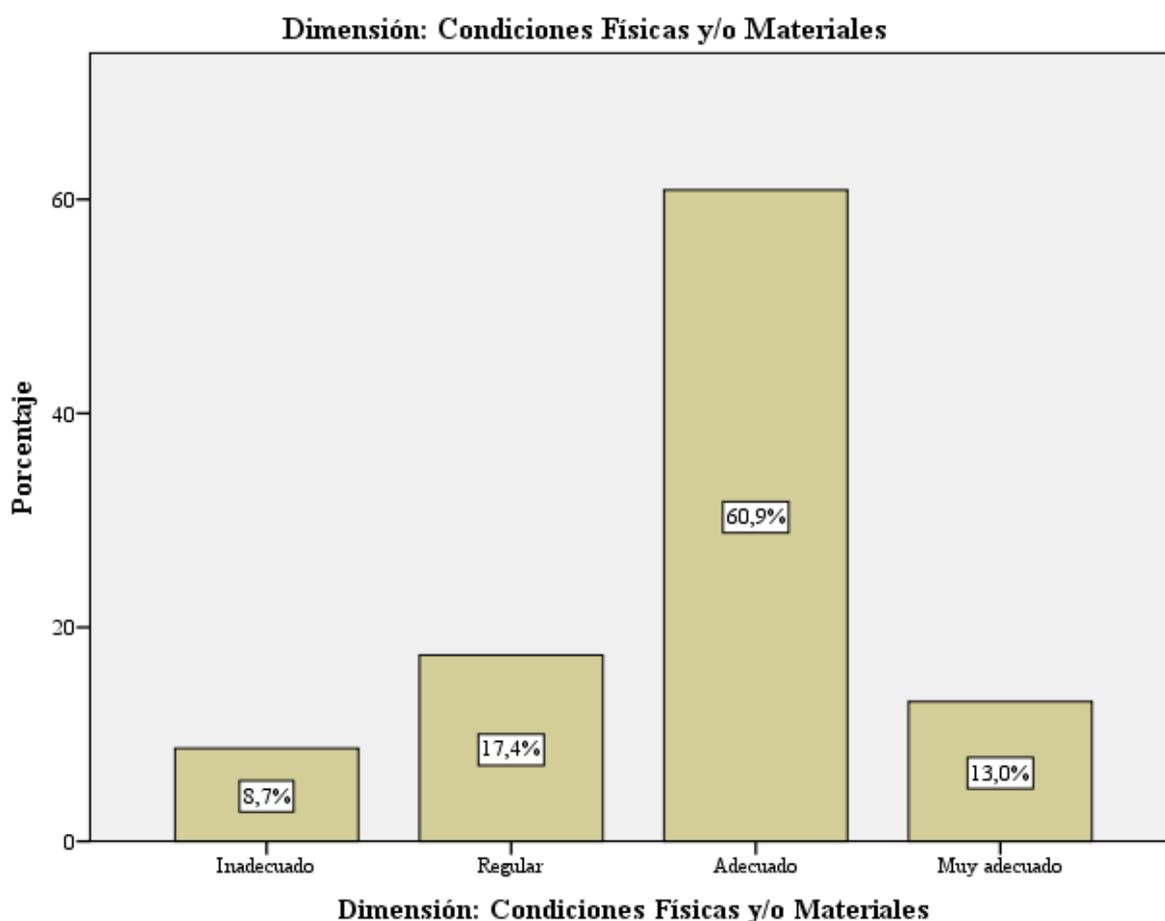


Figura 9. Sobre las condiciones físicas y/o Materiales en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.1.7 Dimensión: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

Tabla 7. Dimensión: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
muy inadecuado	1	4,3	4,3
Inadecuado	8	34,8	39,1
Regular	7	30,4	69,6
Adecuado	5	21,7	91,3
Muy adecuado	2	8,7	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 7 sobre los Beneficios laborales y/o Remunerativos, observamos que el 4.3% de los encuestados afirman que es muy Inadecuado, el 30.4% nos señala que es Regular, el 21.7% afirma que es Adecuado y el 8.7% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: La dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos de la variable: Satisfacción Laboral, nos hace apreciar el 100% de los encuestados difieren entre Muy inadecuado y Muy adecuado respecto al manejo actual de los Beneficios laborales y/o Remunerativos, es decir se tiene un 69.5% de encuestados que afirman que estas prácticas pueden ser mejorables, por tanto los procesos vinculados debieran observarse como: Mi sueldo es adecuado en relación a la labor que realizo, Me siento bien con lo que gano, Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable, Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.

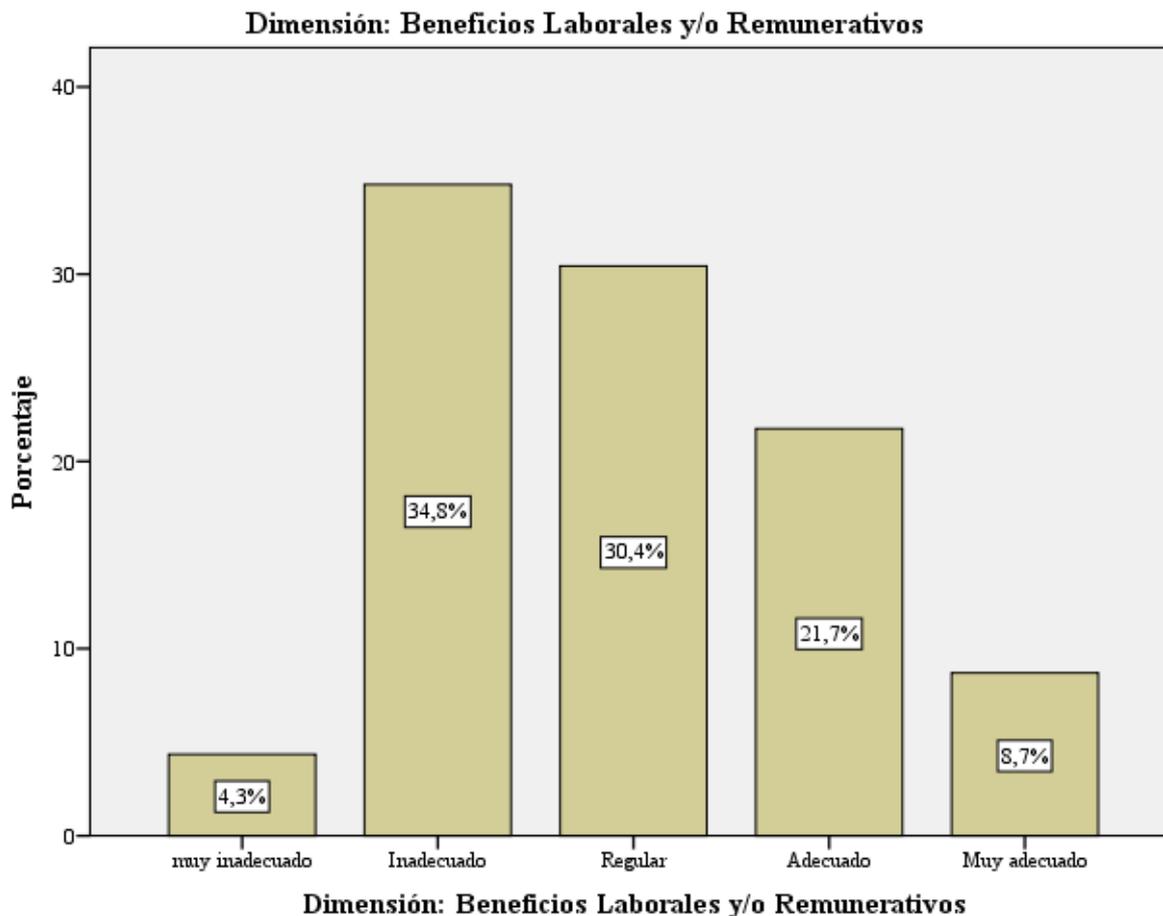


Figura 10. Sobre los Beneficios Laborales y/o Remunerativos en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.1.8 Dimensión: Políticas Administrativas

Tabla 8. Dimensión: Políticas Administrativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	8	34,8	34,8
Adecuado	11	47,8	82,6
Muy adecuado	4	17,4	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 8 sobre las Políticas Administrativas, observamos que el 34.8% de los encuestados afirman que es Regular, el 47.8% nos señala que es Adecuado y el 17.4% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: Como se aprecia el 100% de los encuestados difieren entre Regular y Muy adecuado, respecto al manejo de las Políticas Administrativas, es de resaltar que se tiene 65.2% de aceptación en las Políticas Administrativas que se imparten actualmente en la Empresa Administradora de servicios de Salud, es decir que los puntos a consolidar están en: Siento que recibo de parte de la institución un buen trato, La sensación que tengo de mi trabajo es que me están valorando, Me gusta mi horario, El horario de trabajo me resulta cómodo, Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.

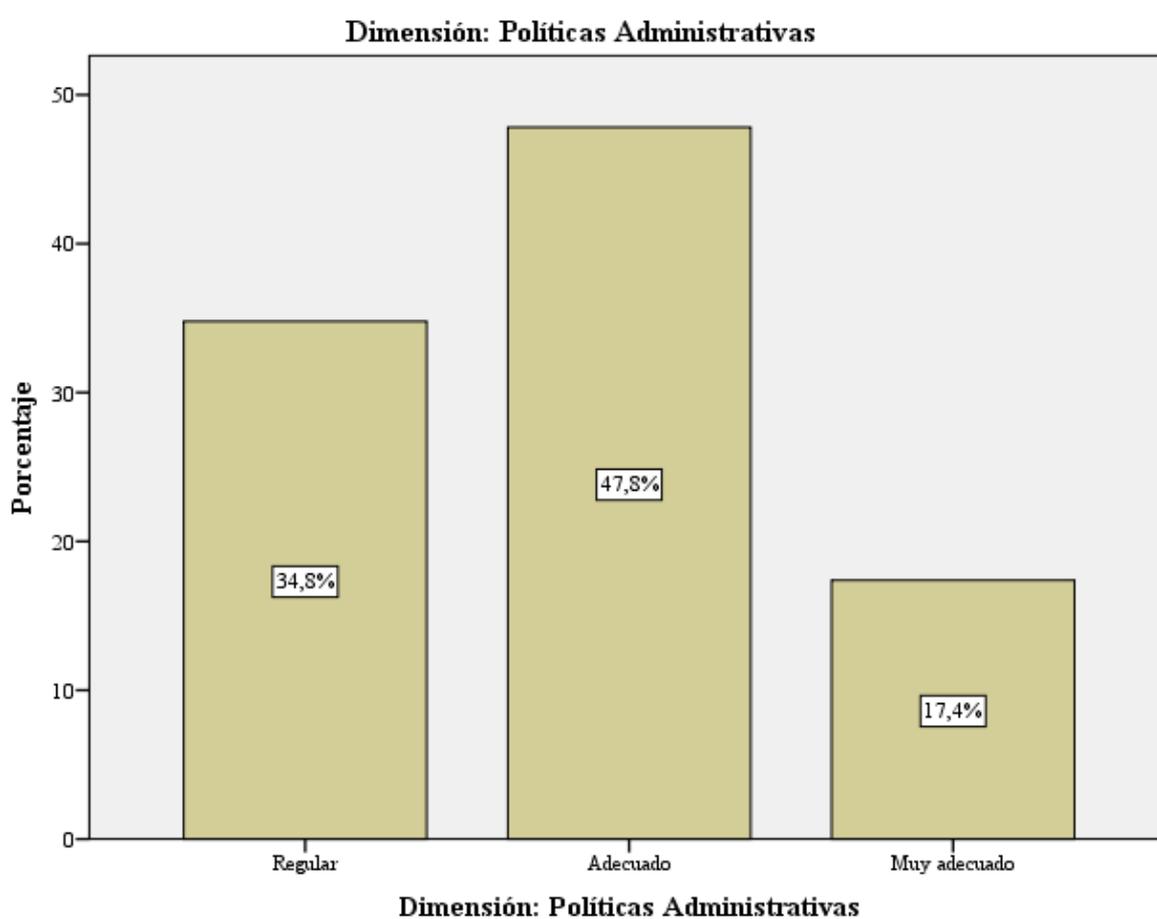


Figura 11. Sobre las Políticas Administrativas en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.1.9 Dimensión: Relaciones Interpersonales

Tabla 9. Dimensión: Relaciones Interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	2	8,7	8,7
Adecuado	17	73,9	82,6
Muy adecuado	4	17,4	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N°9 sobre las Relaciones Interpersonales, observamos que el 8.7% de los encuestados afirman que es Regular, el 73.9% nos señala que es Adecuado y el 17.4% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: Como se aprecia el 100% de los encuestados difieren entre Regular y Muy adecuado, respecto al manejo de las Relaciones Interpersonales, resaltando el alto grado de 91.3% de aceptación en las Relaciones Interpersonales, dando a lugar el fortalecimiento de la idea de hacer de los compañeros de trabajo una segunda familia, es decir prevalecer los puntos como: El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones, Me agrada trabajar con mis compañeros, Prefiero acercarme a las personas con que trabajo, La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.

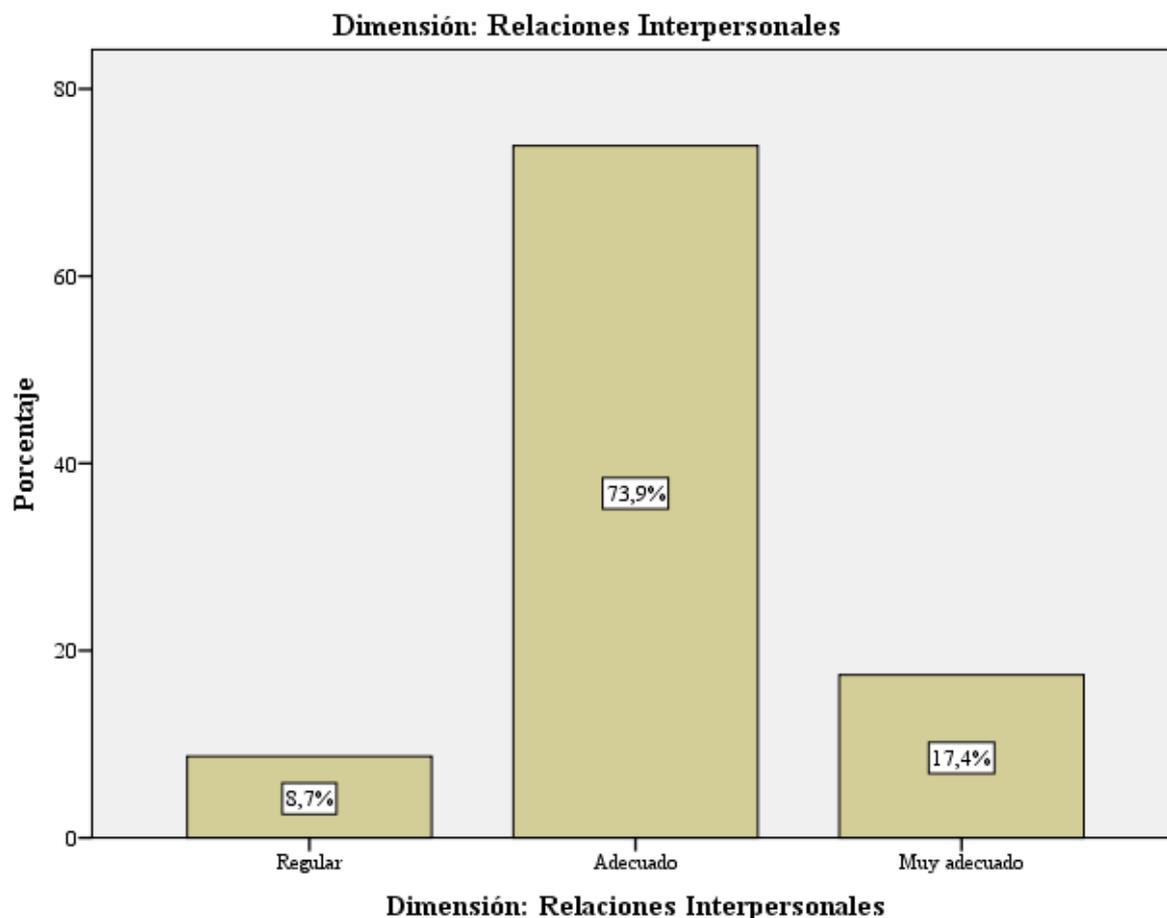


Figura 12. Sobre las Relaciones Interpersonales en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.1.10 Dimensión: Desarrollo Personal

Tabla 10. Dimensión: Desarrollo Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	1	4,3	4,3
Adecuado	18	78,3	82,6
Muy adecuado	4	17,4	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 10 sobre el Desarrollo Personal, observamos que el 4.3% de los encuestados afirman que es Regular, el 78.3% nos señala que es Adecuado y el 17.4% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: Como se aprecia el 100% de los encuestados difieren entre Regular y Muy adecuado, respecto al manejo del Desarrollo Personal; siendo resaltante y sobresaliente el 95.7% de aceptación con que los encuestados se manifiestan en los puntos: Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser, Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente, Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo, Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo, Mi trabajo me hace sentir realizado, Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.

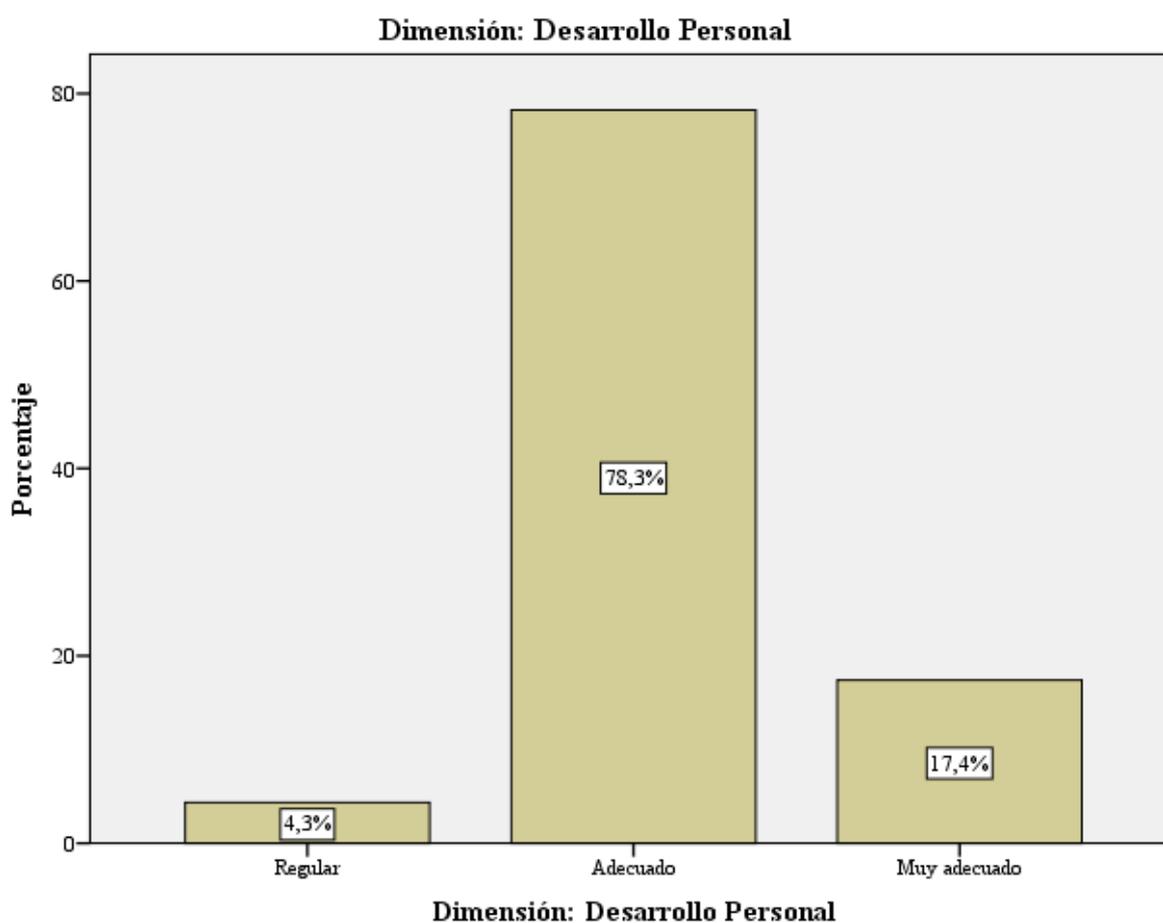


Figura 13. Sobre el Desarrollo Personal en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.1.11 Dimensión: Desempeño de Tareas

Tabla 11. Dimensión: Desempeño de Tareas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	1	4,3	4,3
Adecuado	18	78,3	82,6
Muy adecuado	4	17,4	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 11 sobre el Desempeño de Tareas, observamos que el 4.3% de los encuestados afirman que es Regular, el 78.3% nos señala que es Adecuado y el 17.4% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: La dimensión del Desempeño de la Tarea de la variable Satisfacción Laboral nos hace apreciar al 100% de los encuestados que difieren entre Regular y Muy adecuado, respecto al manejo del Desarrollo Personal; siendo resaltante y sobresaliente el 95.7% de aceptación con que los encuestados se manifiestan en los puntos: La tarea que realizo es valiosa, Las tareas que realizo las percibo con importancia, Me siento realmente útil con la labor que hago, Mi trabajo me anima, Me siento complacido con la actividad que realizo, Me gusta el trabajo que realizo.

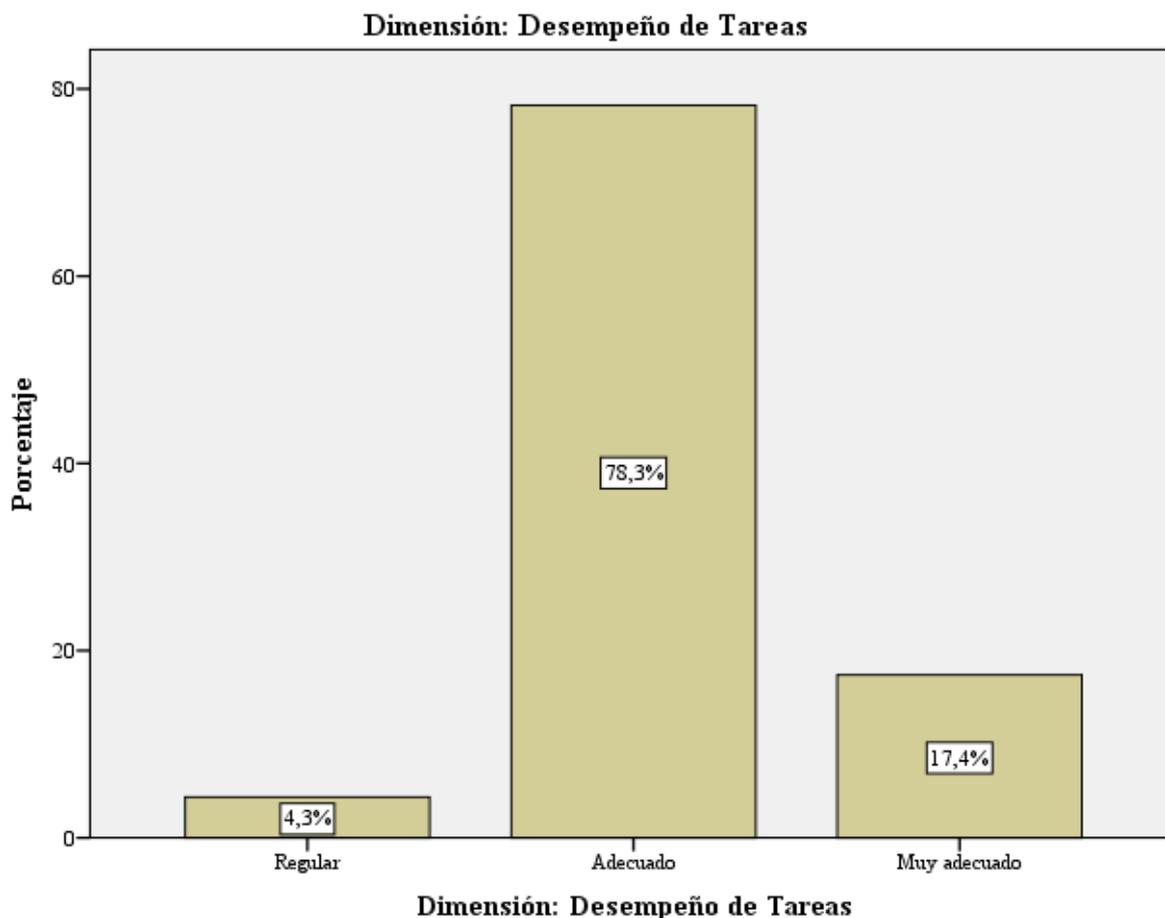


Figura 14. Sobre el Desempeño de Tareas en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.1.12 Dimensión: Relación con la Autoridad

Tabla 12. Dimensión: Relación con la Autoridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	3	13,0	13,0
Adecuado	15	65,2	78,3
Muy adecuado	5	21,7	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 12 sobre la Relación con la Autoridad, observamos que el 13% de los encuestados afirman que es Regular, el 65.2% nos señala que es Adecuado y el 21.7% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: La dimensión La relación con la Autoridad en la variable Satisfacción Laboral nos hace apreciar al 100% de los encuestados difieren entre Regular y Muy adecuado, respecto al manejo actual de la Relación con la Autoridad; es decir que hay una clara aceptación de cómo se llevan a cabo las cosas pero que sin embargo pueden ser factores aun mejorables, como en: Los jefes son comprensivos, Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido una alta sobre mi trabajo, Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo, La relación que tengo con mis superiores es cordial, Me siento a gusto con mi(s) jefe(s), Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.

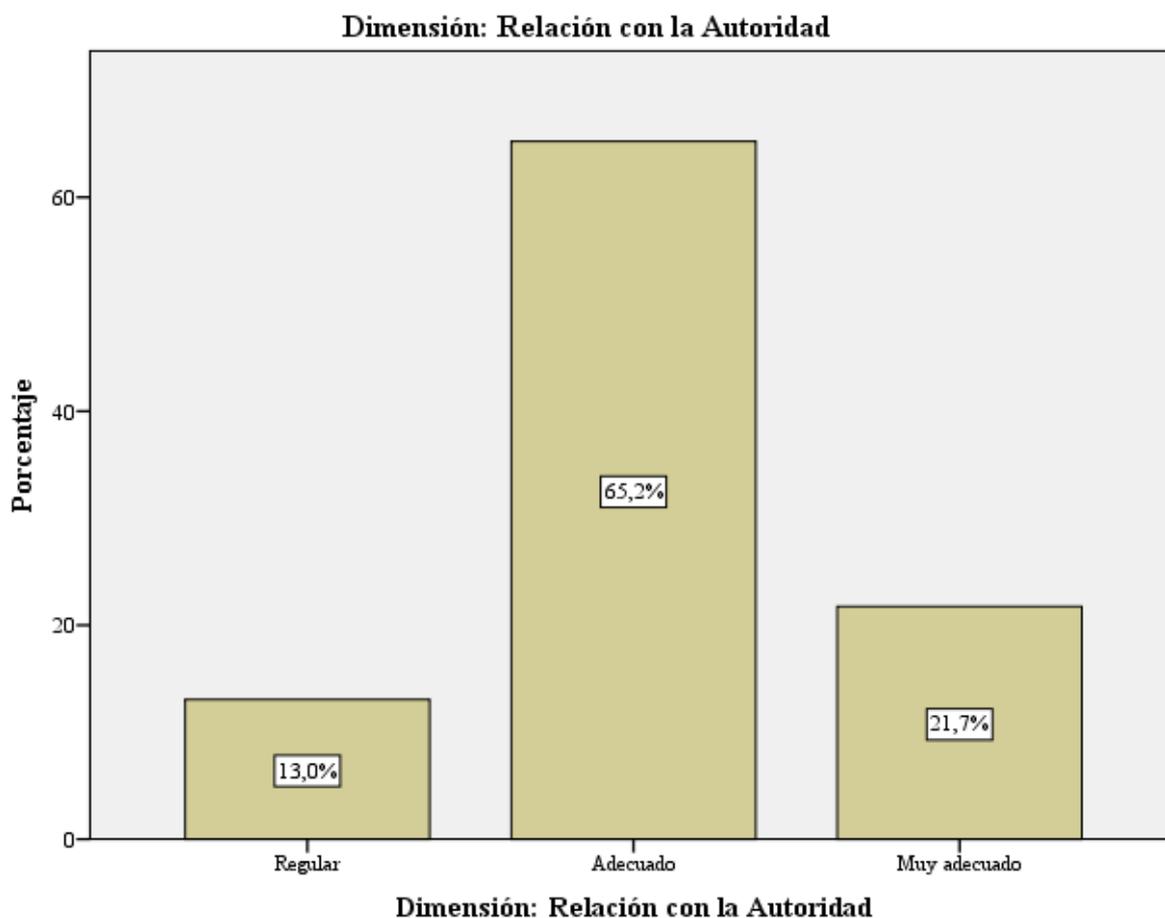


Figura 15. Sobre la Relación con la Autoridad en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.1.13 Variable: Satisfacción Laboral

Tabla 13. Variable Satisfacción Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	4	17,4	17,4
Adecuado	16	69,6	87,0
Muy adecuado	3	13,0	100,0
Total	23	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación

Descripción: de acuerdo a la tabla N° 13 sobre la variable Satisfacción Laboral, observamos que el 17.4% de los encuestados afirman que es Regular, el 69.6% nos dice que es Adecuado y el 13% afirma que es muy adecuado.

Interpretación: Como se aprecia para la Variable Satisfacción Laboral, el 100% de los encuestados difieren entre Regular y muy adecuado respecto al manejo actual de la Satisfacción Laboral, es decir que hay factores mejorables que podrán encausar mejor el desempeño de nuestros colaboradores en: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Interpersonales, Desarrollo Personal, Desempeño de Tareas, Relación con la Autoridad.

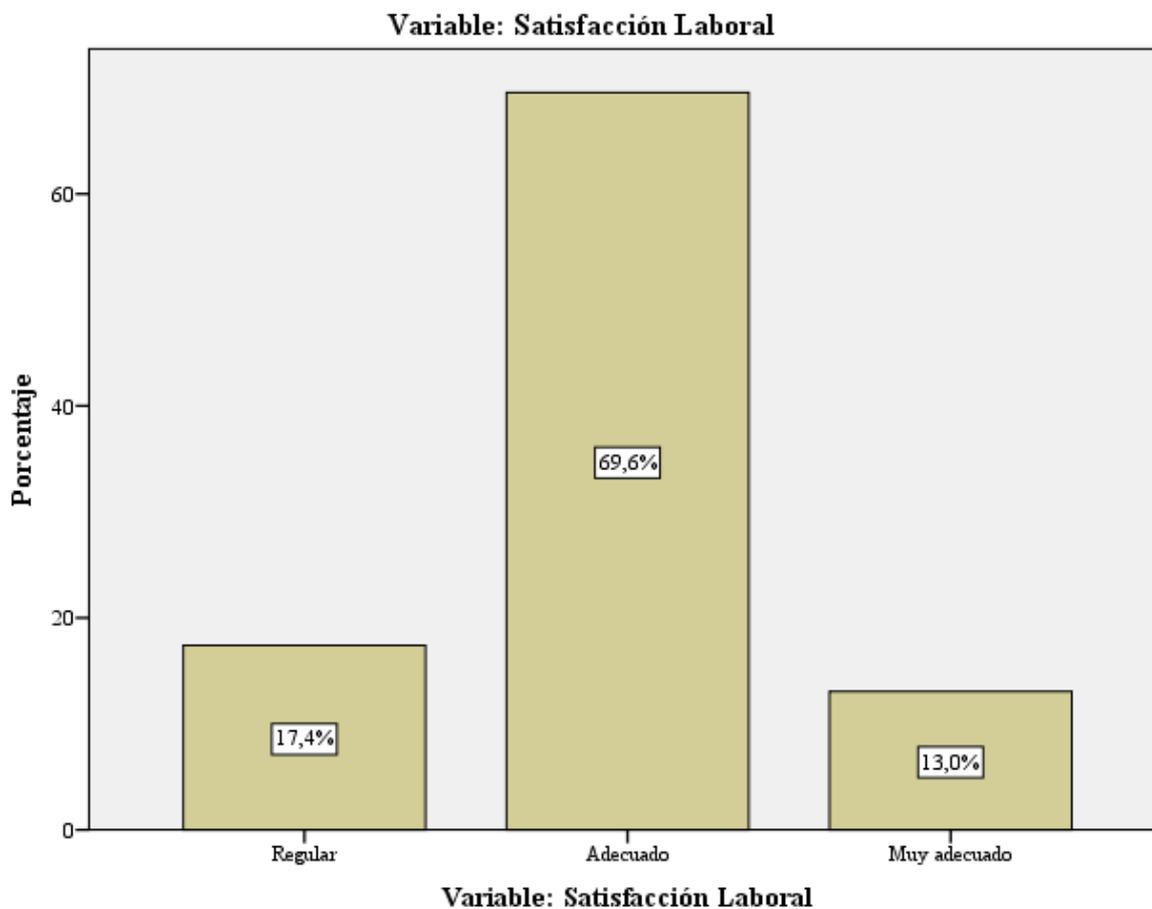


Figura 16. Sobre la Relación con la Satisfacción Laboral en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.2 Análisis e interpretación de los resultados

5.2.1 Prueba de Hipótesis

5.2.1.1 Hipótesis Principal

- **Hipótesis planteada:** Existe relación significativa entre la Gestión del Rendimiento y la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.
- **Hipótesis Nula:** No existe relación significativa entre la Gestión del Rendimiento y la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

Tabla 14. Tabla de relación entre las Variables: Satisfacción Laboral * Gestión del Rendimiento.

		Variable: Gestión del Rendimiento						Total	
		Regular		Adecuado		Muy adecuado			
		F	%	f	%	F	%	f	%
Variable: Satisfacción Laboral	Regular	3	13,0%	1	4,3%	0	,0%	4	17,4%
	Adecuado	4	17,4%	12	52,2%	0	,0%	16	69,6%
	Muy adecuado	0	,0%	1	4,3%	2	8,7%	3	13,0%
Total		7	30,4%	14	60,9%	2	8,7%	23	100,0%

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 15. Tabla Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,756 ^a	4	,001

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 16. Tabla Medidas Simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,645	,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,618	,002 ^c
N de casos		23	

Fuente: datos de la propia investigación

- Inferencia:

De acuerdo a la prueba de Hipótesis Principal, el coeficiente de correlación es de 0,618, es decir que las variables presentan una relación fuerte y positiva, cuando se incrementan la percepción de la primera variable, se incrementa también así la segunda variable. El valor de significancia es 0,001, al ser inferior a 0.05 afirmamos que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que las prácticas de la Gestión del Rendimiento tienen relación significativa con la Satisfacción Laboral en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

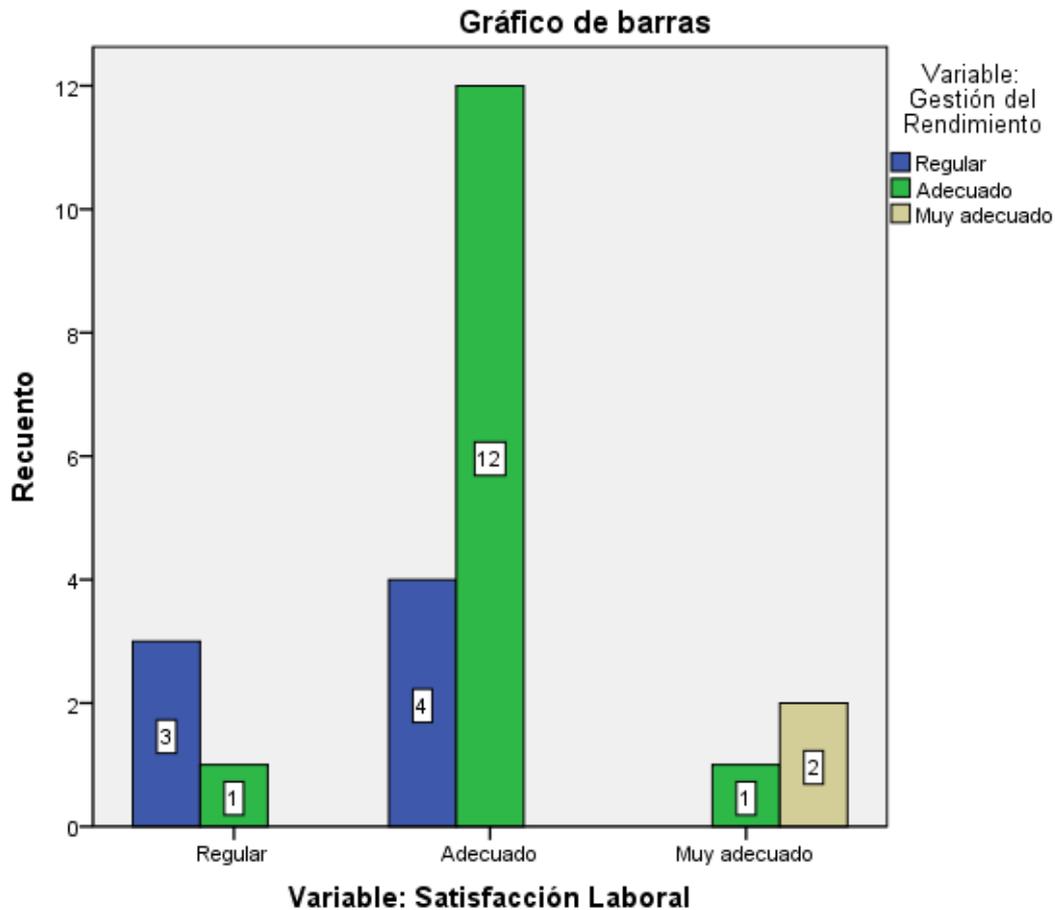


Figura 17. Sobre la Relación de las Variables: Satisfacción Laboral y Gestión del Rendimiento en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.2.1.2 Hipótesis Especifica N° 1

- **Hipótesis planteada:** Existe relación significativa entre la Planificación y la Satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.
- **Hipótesis Nula:** No existe relación significativa entre la Planificación y la Satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

Variable: Satisfacción Laboral * Dimensión: Planificación

Tabla 17. Tabla de relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión: Planificación

		Dimensión: Planificación						Total	
		Regular		Adecuado		Muy adecuado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Variable: Satisfacción Laboral	Regular	4	17,4%	0	,0%	0	,0%	4	17,4%
	Adecuado	5	21,7%	11	47,8%	0	,0%	16	69,6%
	Muy adecuado	0	,0%	2	8,7%	1	4,3%	3	13,0%
Total		9	39,1%	13	56,5%	1	4,3%	23	100,0%

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 18. Tabla de Pruebas de Chi-cuadrado (SL y Planificación)

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,621 ^a	4	,006

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 19 Tabla de Medidas Simétricas (SL y Planificación)

		Valor	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,657	,001 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,644	,001 ^c
N de casos		23	

Fuente: datos de la propia investigación

- **Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de Hipótesis Específica N° 1, el coeficiente de correlación de la Planificación con la Satisfacción Laboral es 0,644, con 0.001 de significancia.

Como el coeficiente de correlación de la Planificación es superior a 0.5 y el valor de significancia es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmar que las prácticas de la planificación se relacionan significativamente con la Satisfacción Laboral en una empresa Administradora de Servicios

de Salud de Lima Metropolitana.

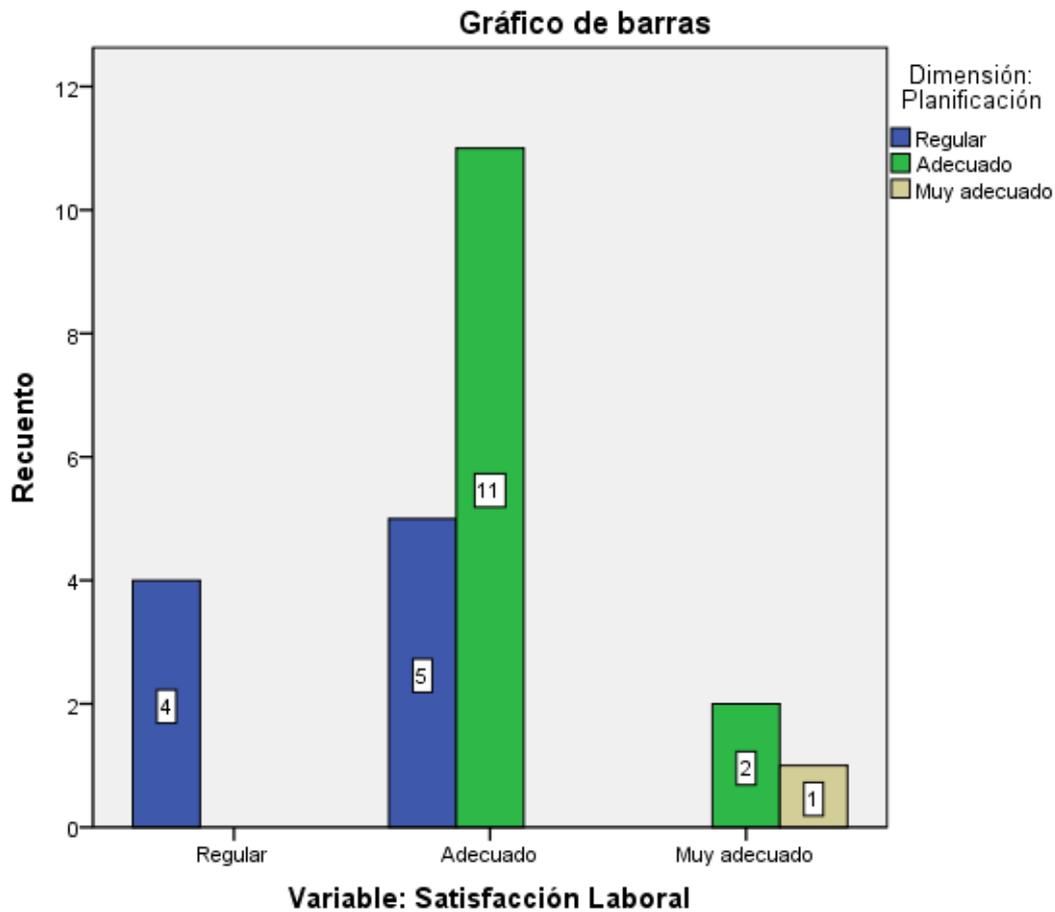


Figura 18. Sobre la Relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión Planificación, en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.2.1.3 Hipótesis Especifica N° 2

- **Hipótesis planteada:** Existe relación significativa entre las Metas y compromisos establecidos con la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.
- **Hipótesis Nula:** No existe relación significativa entre las Metas y compromisos establecidos con la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

Variable: Satisfacción Laboral * Dimensión: Metas y Compromisos

Tabla 20. Tabla de relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión: Metas y Compromisos

		Dimensión: Metas y Compromisos						Total	
		Regular		Adecuado		Muy adecuado			
		F	%	f	%	f	%	f	%
Variable: Satisfacción Laboral	Regular	4	17,4%	0	,0%	0	,0%	4	17,4%
	Adecuado	8	34,8%	8	34,8%	0	,0%	16	69,6%
	Muy adecuado	0	,0%	1	4,3%	2	8,7%	3	13,0%
Total		12	52,2%	9	39,1%	2	8,7%	23	100,0%

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 21. Tabla de Pruebas de Chi-cuadrado (SL y Metas - Compromisos)

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,741 ^a	4	,001

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 22. Tabla de Medidas Simétricas (SL y Metas - Compromisos)

		Valor	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,679	,000 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,637	,001 ^c
N de casos		23	

Fuente: datos de la propia investigación

- **Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de Hipótesis Especifica N° 2, el coeficiente de correlación del establecimiento de Metas y Compromisos con la Satisfacción Laboral es 0,637, con 0.001 de significancia.

Como el coeficiente de correlación de Metas y Compromisos es superior a 0.5 y el valor de significancia es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmar que las prácticas del establecimiento de Metas-

Compromisos tienen relación significativa con la Satisfacción Laboral en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

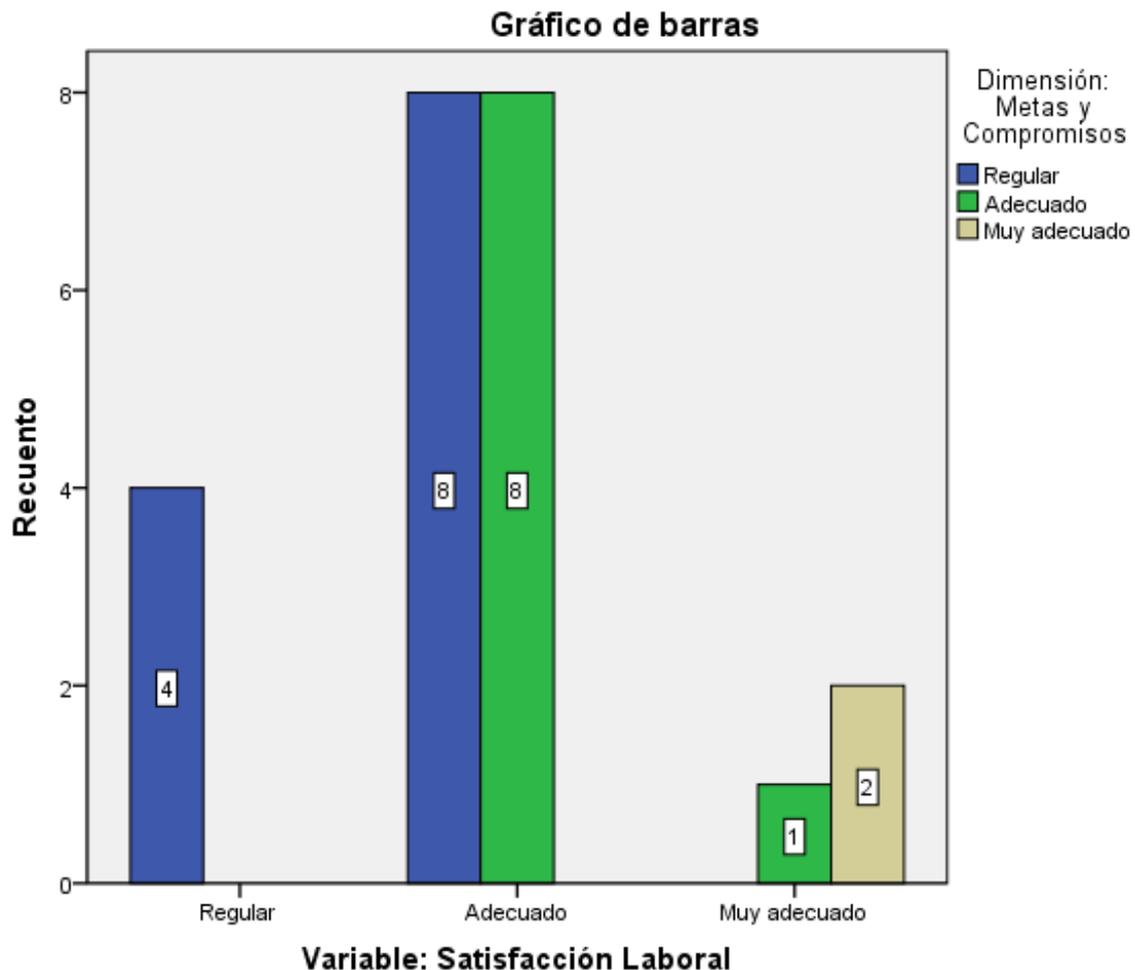


Figura 19. Sobre la Relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión Metas y Compromisos, en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.2.1.4 Hipótesis Especifica N° 3

- **Hipótesis planteada:** Existe relación significativa entre el seguimiento y Evaluación, así como la Retroalimentación con la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.
- **Hipótesis Nula:** No existe relación significativa entre el seguimiento y

Evaluación, así como la Retroalimentación con la satisfacción laboral entre los colaboradores de la empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

Variable: Satisfacción Laboral * Seguimiento y Evaluación

Tabla 23. Tabla de relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión: Seguimiento y Evaluación

		Seguimiento y Evaluación								Total	
		Inadecuado		Regular		Adecuado		Muy adecuado			
		F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
Variable: Satisfacción Laboral	Regular	0	,0%	3	13,0%	1	4,3%	0	,0%	4	17,4%
	Adecuado	1	4,3%	5	21,7%	10	43,5%	0	,0%	16	69,6%
	Muy adecuado	0	,0%	0	,0%	2	8,7%	1	4,3%	3	13,0%
Total		1	4,3%	8	34,8%	13	56,5%	1	4,3%	23	100,0%

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 24. Tabla de Pruebas de Chi-cuadrado (SL y Seguimiento - Evaluación)

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,924 ^a	6	,091

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 25. Tabla de Medidas Simétricas (SL y Seguimiento - Evaluación)

		Valor	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,444	,034 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,463	,026 ^c
N de casos		23	

Fuente: datos de la propia investigación

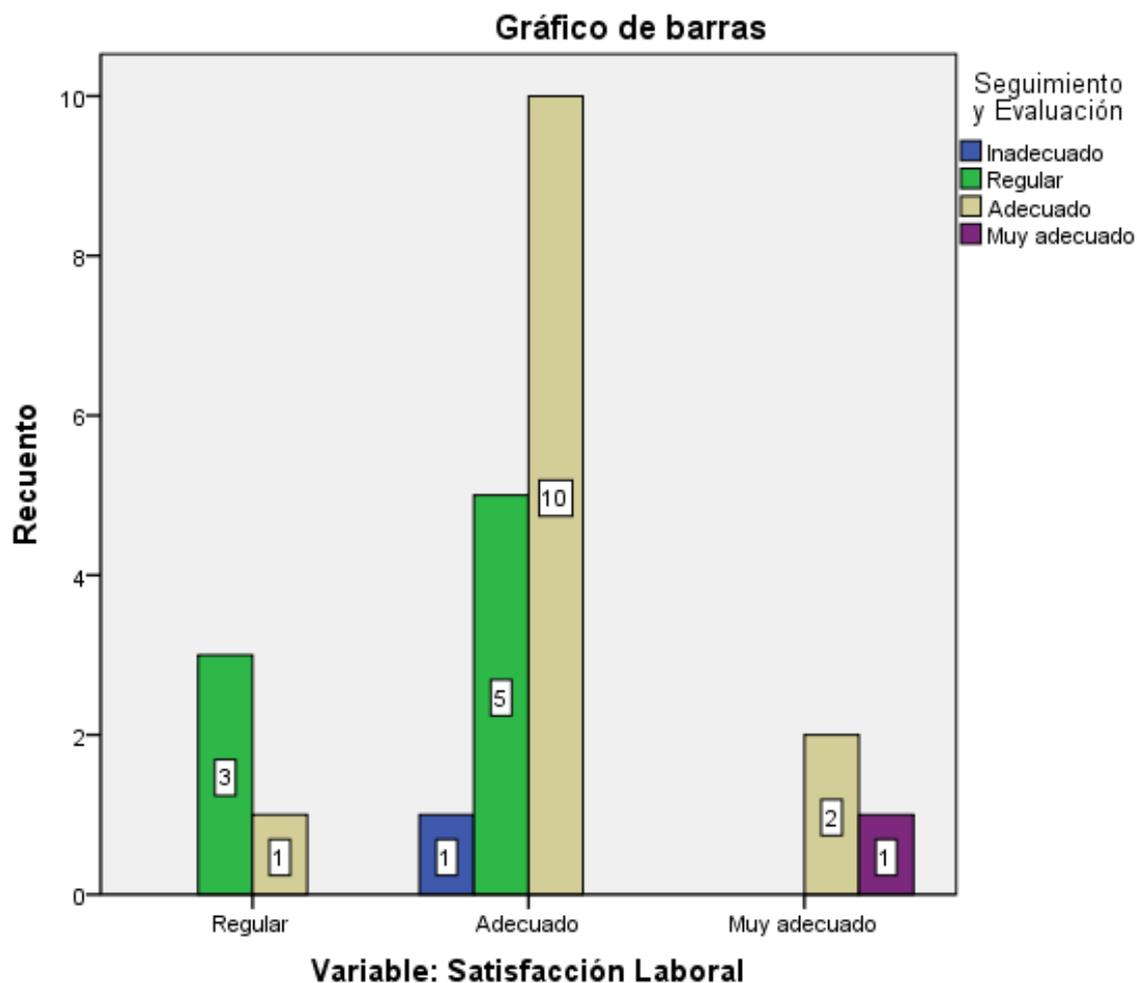


Figura 20. Sobre la Relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión Seguimiento y Evaluación, en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

Variable: Satisfacción Laboral * Dimensión: Retroalimentación

Tabla 26. Tabla de relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión: Retroalimentación

		Dimensión: Retroalimentación								Total	
		Inadecuado		Regular		Adecuado		Muy adecuado			
		f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
Variable: Satisfacción Laboral	Regular	0	,0%	3	13,0%	1	4,3%	0	,0%	4	17,4%
	Adecuado	1	4,3%	4	17,4%	11	47,8%	0	,0%	16	69,6%
	Muy adecuado	0	,0%	0	,0%	0	,0%	3	13,0%	3	13,0%
Total		1	4,3%	7	30,4%	12	52,2%	3	13,0%	23	100,0%

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 27. Tabla de Pruebas de Chi-cuadrado (SL y Retroalimentación)

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,090 ^a	6	,000

Fuente: datos de la propia investigación

Tabla 28. Tabla de Medidas Simétricas (SL y Retroalimentación)

		Valor	Sig. Aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,617	,002 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,629	,001 ^c
N de casos		23	

- **Inferencia:**

De acuerdo a la tabla N° 25 y la prueba de Hipótesis Especifica N° 3, el coeficiente de correlación del Seguimiento y Evaluación para con la Satisfacción Laboral es previsible muestre un índice de 0,463, ya que son factores que menos influyen en la Satisfacción Laboral, sin embargo es importante aclarar que al ser dimensiones propias de un modelo cíclico-continuo donde se involucró a la Dimensión Retroalimentación, ésta brinda significancia a aquel Seguimiento y Evaluación que muchas veces no es bien recibido por el individuo o colaborador de la empresa.

De acuerdo a la tabla N° 28 y la prueba de Hipótesis Especifica N° 3, el coeficiente de correlación de la Retroalimentación para con la Satisfacción Laboral es de 0,629 con una significancia de 0,001; por tanto al ser ambas inferiores a 0,05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmar que las prácticas del Seguimiento – Evaluación y Retroalimentación, tienen relación significativa con la Satisfacción Laboral de los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

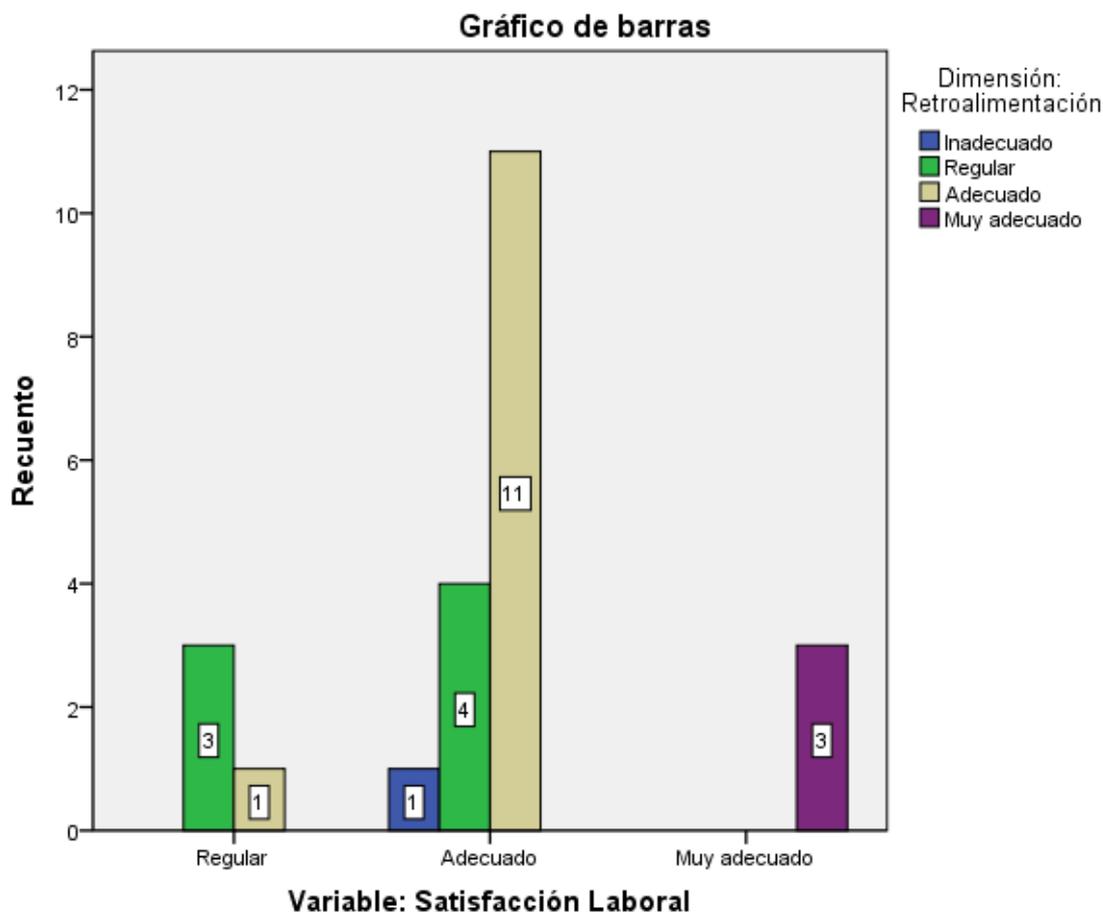


Figura 21. Sobre la Relación entre la Variable: Satisfacción Laboral y la Dimensión Retroalimentación, en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

5.2.1.5 Resumen

De acuerdo al objetivo general, Determinar la relación entre la Gestión del Rendimiento y la satisfacción laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, en la prueba de hipótesis se observó:

En la prueba de hipótesis principal el coeficiente de correlación es de 0,618, es decir que las variables presentan una relación fuerte y positiva, cuando se incrementan la percepción de la primera variable, se incrementa también así la segunda variable.

El valor de significancia es 0,001, al ser inferior a 0.05 afirmamos que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que las prácticas de la Gestión del

Rendimiento tienen relación significativa con la Satisfacción Laboral en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

De acuerdo al Objetivo Especifico N° 1 Determinar de qué manera la Planificación mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, en la prueba de hipótesis se observó lo siguiente: La planificación se relaciona significativamente con la Satisfacción Laboral en una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

De acuerdo al objetivo Especifico N° 2 Determinar de qué manera las Metas y compromisos establecidos, mejorarían la satisfacción Laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, se observó lo siguiente: que las prácticas del establecimiento de Metas-Compromisos tienen relación significativa con la Satisfacción Laboral en los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.

De acuerdo al objetivo Especifico N° 3 Determinar de qué manera el seguimiento y Evaluación, así como la Retroalimentación mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, se observó lo siguiente:

Algunas prácticas de dimensiones influyen más que otras en la Satisfacción Laboral, es importante aclarar que al ser dimensiones propias de un modelo cíclico-continuo la Dimensión Retroalimentación, brinda significancia a dimensiones como Seguimiento - Evaluación que muchas veces no es bien recibido por el individuo o colaborador de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Según los resultados mostrados y la confirmación de la correlación entre las variables en discusión, la variable Gestión del Rendimiento se encamina desde la perspectiva de los encuestados a ser una herramienta clave que permita mejorar los factores señalados en la investigación, aportando Satisfacción Laboral y reforzando las buenas prácticas en Planeamiento, Establecimiento de Metas y Retroalimentación.
2. Según los resultados del análisis a la base de datos ms. Excel, derivada de las encuestas y que se adjuntan en el Apéndice como resumen, podemos concluir que se muestran: 56 puntos favorables (ver: Tabla de resultados de frecuencias), toman el rango porcentual de: 100% a 52% en la gestión actual, así mismo el análisis nos señala 20 puntos no favorables, los cuales son puntos a mejorar, tomando el rango porcentual de: 74% a 52% en la gestión actual.
3. Este análisis arroja hallazgos destacados lo que brinda iniciar estrategias tomando como base los puntos sobresalientes de la investigación, buscando consolidar la cultura organizacional fortaleciendo a la empresa y encaminando los objetivos estratégicos del siguiente año, tomando en cuenta en el FODA los argumentos antes expuestos.
4. Es interesante y gratificante ver a la luz de la investigación y data analizada que los colaboradores de la Empresa Administradora de Servicios de Salud en Lima Metropolitana están predispuestos a buscar mejorar aspectos y factores que contribuirían directamente a la implementación del Modelo Gestión del Rendimiento, convirtiéndose en el sustento para transformar el Área de Recursos Humanos en un Área de Gestión del Talento.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación el Modelo Gestión del Rendimiento para consolidar los puntos que se tienen como fortaleza y gestionar planes de mejora en los puntos que se manifestaron como factores a mejorar, los puntos señalados con un 74% y que coinciden con el instrumento aplicado son: Existe planes de evaluación, se establecen metas individuales para cada empleado, mi sueldo es adecuado en relación a la labor que realizo, felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas; los factores señalados con un 70% a mejorar son: Me siento bien con lo que gano, Se planifica la capacitación de todos los colaboradores de la empresa, Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable; con 65% a mejorar son: Los evaluadores acuerdan correctamente las metas a evaluar, Los evaluadores también son evaluados; los factores señalados con 61% a mejorar son: Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias; los factores con 57% a mejorar son: Se realiza la comunicación de Metas grupales o individuales, Todos los colaboradores están informados sobre los aspectos de la planificación, Se cuenta con evaluadores competentes para la evaluación, Se establece los compromisos Individuales, Revisión del Manual de Organización y Funciones o Términos de Referencia de las funciones para establecer los compromisos anuales; con 52% a mejorar son: Se trabaja la sensibilización entre personal, La Evaluación del desempeño grupal es incluida en el formato del colaborador y aplica a su evaluación individual, La etapa del seguimiento es de un plazo no menor a 6 meses dentro del ciclo de la Gestión del Rendimiento, Los colaboradores en la fase de seguimiento cuentan con registro de evidencia, reunión de seguimiento, identificación de dificultades y mejoras, Se dio a conocer las capacitaciones o actividades que se ejecutaran para la mejora del Rendimiento del próximo ciclo.
2. Transformar las Áreas de Recursos Humanos en base a la Gestión del Rendimiento,

fortaleciendo una Administración del Talento Humano, moderno que permanentemente se encuentre inmersa en procesos de mejora, y que se demuestre en un Plan estratégico donde sea parte esencial del FODA, que necesariamente se debe realizar cada 6 meses, para obtener y aterrizar objetivos reales.

3. Establecido el Modelo de Gestión del Rendimiento y por consiguiente Satisfacción Laboral, es el primer paso de actuar para conquistar y crecer en la participación del mercado, seguido a tener establecido y alineado el potencial de nuestras capacidades mediante la GR se debe considerar después de un ciclo completo el establecer el área de “Planeación & GR”, con el fin de brindar continuidad y sostenibilidad, generando aportes de valor en conocimiento de competencia con el fin de anticipar, reforzar y establecer enlace con productos de competencia para realizar comparativas estratégicas; según Von Clausewitz y Von Kriege: “Es necesario mantener la competitividad descubriendo las fortalezas y debilidades de la competencia”. Así mismo como sustenta y plantea, Whartom y las escuelas de negocios: “El conocimiento promueve el cambio y genera oportunidades”. Ello refuerza el concatenar áreas como Planeamiento y GR, para que los esfuerzos en el tratamiento de los datos y convertirlos en conocimiento, tenga el verdadero realce para la empresa, generando crecimiento.
4. Permitir a la Gestión del Rendimiento ser el apoyo directo a los sistemas tradicionales de medición del rendimiento que indican a la organización la posición en que se encuentran sus esfuerzos por lograr sus objetivos y metas, pero no explican cómo ha llegado hasta donde está, por lo que se recomienda sea la GR, la estrategia faltante en la ecuación actual con que se afronte de forma diferente para un nuevo enfoque estratégico, atendiendo la debilidad de los sistemas tradicionales, que hace seguimiento a lo que sucede en una función o departamento (optimización local), pero no de lo que sucede entre las funciones.

REFERENCIAS

- Alfaro, Rodriguez, Ortiz. (2008). *Sistemas de Medición del Rendimiento para la Cadena de Suministro*. Mexico: Alfaomega.
- Ascarza. (2017). Relación del clima organizacional y la satisfacción Laboral con la percepción de la gestión educativa en el personal de instituciones estatales de secundaria del distrito de Huaral - Lima provincias, 2013. Lima, Peru: Autor: Kathy Hermelinda Ascarza Villarreal, Tesis de la Universidad Nacional Mayor San Marcos.
- Bedoya. (2003). La Nueva Gestión de Personas y su evaluación de desempeño en empresas Competitivas. Lima, Peru: Autor: Enrique Osvaldo Bedoya Sanchez.
- Cerdan, L. I. (2012). *Factores que influyen en la Satisfacción Laboral*. España: Universidad Publica de Navarra.
- CNC. (2017). Recuperado el Junio de 2017, de Consejo Nacional de Competitividad y formalización: <https://www.cnc.gob.pe/>
- CNC. (2017). Recuperado el Agosto de 2017, de Consejo Nacional de Competitividad y Formalización: <https://www.cnc.gob.pe/>
- Forum, W. E. (2015). CNC. Recuperado el Junio de 2017, de Consejo Nacional de Competitividad y Formalización: <https://www.cnc.gob.pe>
- Guisbert. (2014). LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CONCEPCION. Huancayo, Perú: Autor: CARMELA IRIS GUISBERT ELESCANO Tesis de la Universidad Nacional del Centro.
- Iturralde. (2011). LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA OSCUS. Ambato - Ecuador, Ecuador: Autor: Iturralde torres, Julia Irene, Tesis de la Universidad Tecnica de Ambato.

- Muñoz, E. G. (2005). *La satisfacción Laboral de los trabajadores administrativos de una universidad no estatal de acuerdo a la escala* . Lima Peru: Tesis Maestria consulta.
- N°1023, D. L. (2015). Decreto Legislativo N°1023 que aprueba mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM en Consejo Directivo - Sesión N° 032-2015. *Aprobacion de N° 30057 Ley del Servicio Civil, la Ley 27444 Ley de procedimiento Adm Gral y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil*. Peru: Se aprueba mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM en Consejo Directivo - Sesión N° 032-2015.
- N°30057, L. (03 de Julio de 2013). Ley del Servicio Civil. Lima, Lima, Peru:
<http://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>.
- Pomareda, P. H. (2008). *Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral*. Lima-Perú: Unidad de Post Grado.
- Roth. (2003). *Processes and foundations for virtual organizations*. Kluwer Academic Publishers.
- Rubio, M. C. (2015). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa Azucarera de Chiquitoy*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- SERVIR. (s.f.). *SERVIR Herramienta del Peru que crece*. Recuperado el 2017, de La importancia del la Gestión del Rendimiento: <http://www.servir.gob.pe/la-importancia-de-la-gestion-del-rendimiento/>
- Sink, Tuttle. (1989). *Planning and Measurement in your Organization of the Future*. EEUU: Inst of industrial Engineers.
- Stephen, R. (1999). *Administración Teoria y practica*. Mexico: Hall Hispanoamericana.
- Tito. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en Empresas del Sector Confección de calzado de Lima Metropolitana*. Lima, Peru: Autor: Pedro Leonardo Tito Huamani Tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

APÉNDICE

APÉNDICE A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
¿Existe relación entre la Gestión del Rendimiento y la satisfacción laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana?	Determinar la relación entre la Gestión del Rendimiento y la satisfacción laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana	Existe relación significativa entre la Gestión del Rendimiento y la satisfacción laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	Variable Independiente: GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	1) Planificación.	<p>a. Se organizan actividades para desarrollar a lo largo de todo el ciclo.</p> <p>b. Las actividades están organizadas de manera integral y comprenden el análisis de los objetivos de la Empresa.</p> <p>c. Las actividades a desarrollar cuentan con la aprobación de la institución por la Estrategia de coherencia para el cumplimiento de Objetivos y de Presupuesto Económico.</p> <p>d. Se cuenta con un cronograma institucional.</p> <p>e. Se ejecuta los planes de comunicación.</p> <p>f. Se trabaja la sensibilización entre personal</p> <p>g. Se planifica la capacitación de todos los colaboradores de</p>	El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario el cual ha sido elaborado por 76 preguntas cerradas. La escala de medición fue de tipo ordinal, del 1 al 5, donde la calificación va desde Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (5). Se han evaluado 40 ítems para medir la gestión del Rendimiento y 36 ítems y para medir la Satisfacción Laboral.	<p>Población: colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.</p> <p>Muestra: La muestra estará conformada por el total del universo del personal trabajador contratado que labora y desempeña funciones en Lima Metropolitana.</p>	El método considerado a emplear es hipotético deductivo, investigativo, así como cuantitativo y cualitativo y no experimental; buscaremos corroborar la hipótesis de trabajo a partir de conocimientos generales y detallados que establecerán la dependencia que existe entre las variables de estudio. Aplicando el método cuantitativo contrastaremos las hipótesis.	El diseño es descriptivo correlacional, pues este diseño "se orienta a la determinación del grado de relación existente entre las dos variables la Gestión del Rendimiento y la Satisfacción Laboral en una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana, bajo una misma muestra".

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
					<p>la empresa.</p> <p>h. Todos los colaboradores están informados correctamente sobre aspectos metodológicos en la planificación.</p> <p>i. Todos los colaboradores son conscientes de roles que ocupan.</p> <p>j. Conocen sus responsabilidades a cabalidad y reconocen sus derechos.</p> <p>k. Se involucra a todo el personal y el ciclo de resultados son anuales.</p> <p>l. La organización cuenta con un comité institucional de Evaluación</p> <p>m. Todos los colaboradores identifican la categorización que tiene el personal, alineado a los 4 segmentos.</p>				
a) ¿De qué manera la Planificación	a) Determinar de qué manera la Planificación	a) Existe relación significativa entre la Planificación y la		2)Metas y Compromisos	a. Se cuenta con evaluadores competentes para				

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana?	mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	Satisfacción laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.			<p>la evaluación.</p> <p>b. Los evaluadores acuerdan correctamente las metas a evaluar.</p> <p>c. Existen un plan respectivo de evaluación</p> <p>d. Los evaluadores también son evaluados</p> <p>e. Se establecen correctamente cuales son los objetivos a alcanzar.</p> <p>f. Se reconoce cual es el periodo determinado.</p> <p>g. Se reconoce cual es el periodo determinado para alcanzar metas.</p> <p>h. Los colaboradores trabajan en función a las metas</p> <p>i. Se establecen metas individuales para cada empleado</p> <p>j. Los colaboradores participan conjuntamente con el gerente en</p>				

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
					<p>el establecimiento de metas.</p> <p>k. Se realiza la comunicación de Metas grupales o individuales.</p> <p>l. Se establece los compromisos Individuales.</p> <p>m. Revisión del MOF o TDR de las funciones para establecer los compromisos anuales.</p> <p>n. La Evaluación del desempeño grupal es incluida en el formato del colaborador y aplica a su evaluación individual.</p>				
<p>b) ¿De qué manera las Metas y compromisos establecidos, mejorarían la satisfacción Laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana?</p>	<p>b) Determinar de qué manera las Metas y compromisos establecidos, mejorarían la satisfacción Laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.</p>	<p>b) Existe relación significativa entre las Metas y compromisos establecidos con la satisfacción laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.</p>		<p>3)Seguimiento y Evaluación</p>	<p>a. Todo el personal entiende que la Observación, orientación, retroalimentación y apoyo del evaluador es con el fin de alcanzar las metas y compromisos.</p> <p>b. La etapa del seguimiento es de un plazo no menor a 6 meses dentro del ciclo</p>				

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
					<p>de la Gestión del Rendimiento.</p> <p>c. El Área de Gestión del Rendimiento evalúa y monitorea para encausar las acciones de mejora</p> <p>d. Los criterios más utilizados para la evaluación son Resultados de la tarea individual, comportamientos y características.</p> <p>e. Esta de acuerdo a tener evaluación 360°</p> <p>f. Los colaboradores en la fase de seguimiento contarán con registro de evidencia, reunión de seguimiento, identificación de dificultades y mejoras.</p> <p>g. La Evaluación del desempeño corresponde al proceso de valoración contrastando los</p>				

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
					resultados vs el cumplimiento de las metas.				
c) ¿De qué manera el seguimiento y Evaluación así como la Retroalimentación mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana?	c) Determinar de qué manera el seguimiento y Evaluación así como la Retroalimentación mejoraría la satisfacción Laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.	c) Existe relación significativa entre el seguimiento y Evaluación así como la Retroalimentación con la satisfacción laboral entre los colaboradores de una empresa Administradora de Servicios de Salud de Lima Metropolitana.		4)Retroalimentación	a. El evaluador intercambia expectativas y opiniones en base a los resultados del desempeño. b. Se proponen acciones conjuntamente entre evaluador y evaluado. c. El colaborador conoce su plan de mejora para el siguiente ciclo. d. Se dio a conocer las capacitaciones o actividades que se ejecutaran para la mejora del Rendimiento del próximo ciclo. e. Los colaboradores conocen que el plan de mejora es la base para el establecimiento de metas y compromisos del próximo año. f. El Área de Gestión de Rendimiento				

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
					confirma el fin del ciclo, confirmando la calificación del colaborador.				
			Variables Dependientes: SATISFACCIÓN LABORAL	I. Condiciones Físicas y/o Materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. • El ambiente donde trabajo es confortable. • La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable. • En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente. • Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. 				
				II. Beneficios Laborales y/o Remunerativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mi sueldo es adecuado en relación a la labor que realizo. • Me siento bien con lo que gano. • Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable. • Felizmente mi 				

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
					trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.				
				III. Políticas Administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Siento que recibo de parte de la institución un buen trato. • La sensación que tengo de mi trabajo es que me están valorando. • Me gusta mi horario • El horario de trabajo me resulta cómodo. • Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias. 				
				IV. Relaciones Interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones. • Me agrada trabajar con mis compañeros. • Prefiero acercarme a las personas con que trabajo. • La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de 				

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
				V. Desarrollo Personal.	<p>trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser. • Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente. • Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo. • Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo. • Mi trabajo me hace sentir realizado. • Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo. 				
				VI. Desempeño de Tareas.	<ul style="list-style-type: none"> • La tarea que realizo es valiosa. • Las tareas que realizo las percibo con importancia. • Me siento realmente útil con la labor que hago. • Mi trabajo me anima. • Me siento complacido con la actividad que realizo. • Me gusta el trabajo que 				

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	MUESTRA	METODOLOGÍA	DISEÑO
					realizo.				
				VII. Relación con la Autoridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Los jefes son comprensivos. • Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido una alta sobre mi trabajo. • Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo. • La relación que tengo con mis superiores es cordial. • Me siento a gusto con mi(s) jefe(s). • Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo. 				

APÉNDICE B. TABLA DE ANÁLISIS DE FRECUENCIAS (A= A RESALTAR / B= A MEJORAR)

Preguntas	TD	A	I	ED	TD	Grafico	Total Encuestados	%TA	%A	%I	%ED	%TD	Total %	Analisis A	Analisis B
1	3	16	1	3	0		23	13%	70%	4%	13%	0%	100%	83%	17%
2	4	13	5	1	0		23	17%	57%	22%	4%	0%	100%	74%	26%
3	10	13	0	0	0		23	43%	57%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
4	3	11	6	3	0		23	13%	48%	26%	13%	0%	100%	61%	39%
5	2	16	4	1	0		23	9%	70%	17%	4%	0%	100%	78%	22%
6	3	8	11	1	0		23	13%	35%	48%	4%	0%	100%	48%	52%
7	3	4	7	9	0		23	13%	17%	30%	39%	0%	100%	30%	70%
8	2	8	10	3	0		23	9%	35%	43%	13%	0%	100%	43%	57%
9	5	15	3	0	0		23	22%	65%	13%	0%	0%	100%	87%	13%
10	1	19	2	1	0		23	4%	83%	9%	4%	0%	100%	87%	13%
11	3	10	6	3	1		23	13%	43%	26%	13%	4%	100%	57%	43%
12	2	14	5	2	0		23	9%	61%	22%	9%	0%	100%	70%	30%
13	2	10	10	1	0		23	9%	43%	43%	4%	0%	100%	52%	48%
14	2	8	10	3	0		23	9%	35%	43%	13%	0%	100%	43%	57%
15	2	6	14	1	0		23	9%	26%	61%	4%	0%	100%	35%	65%
16	2	4	16	1	0		23	9%	17%	70%	4%	0%	100%	26%	74%
17	3	5	11	3	1		23	13%	22%	48%	13%	4%	100%	35%	65%
18	2	16	5	0	0		23	9%	70%	22%	0%	0%	100%	78%	22%
19	4	15	3	1	0		23	17%	65%	13%	4%	0%	100%	83%	17%
20	5	13	4	1	0		23	22%	57%	17%	4%	0%	100%	78%	22%
21	4	12	5	2	0		23	17%	52%	22%	9%	0%	100%	70%	30%
22	1	5	9	8	0		23	4%	22%	39%	35%	0%	100%	26%	74%
23	1	11	5	5	1		23	4%	48%	22%	22%	4%	100%	52%	48%
24	2	8	9	4	0		23	9%	35%	39%	17%	0%	100%	43%	57%

25	2	8	8	5	0		23	9%	35%	35%	22%	0%	100%	43%	57%
26	3	7	7	5	1		23	13%	30%	30%	22%	4%	100%	43%	57%
27	2	9	8	4	0		23	9%	39%	35%	17%	0%	100%	48%	52%
28	3	12	7	1	0		23	13%	52%	30%	4%	0%	100%	65%	35%
29	1	10	10	1	1		23	4%	43%	43%	4%	4%	100%	48%	52%
30	3	12	7	1	0		23	13%	52%	30%	4%	0%	100%	65%	35%
31	3	10	9	1	0		23	13%	43%	39%	4%	0%	100%	57%	43%
32	6	12	2	3	0		23	26%	52%	9%	13%	0%	100%	78%	22%
33	2	9	8	4	0		23	9%	39%	35%	17%	0%	100%	48%	52%
34	3	15	5	0	0		23	13%	65%	22%	0%	0%	100%	78%	22%
35	3	15	3	2	0		23	13%	65%	13%	9%	0%	100%	78%	22%
36	3	13	6	1	0		23	13%	57%	26%	4%	0%	100%	70%	30%
37	3	12	5	3	0		23	13%	52%	22%	13%	0%	100%	65%	35%
38	1	10	7	5	0		23	4%	43%	30%	22%	0%	100%	48%	52%
39	3	13	5	2	0		23	13%	57%	22%	9%	0%	100%	70%	30%
40	3	11	6	3	0		23	13%	48%	26%	13%	0%	100%	61%	39%
41	3	14	2	4	0		23	13%	61%	9%	17%	0%	100%	74%	26%
42	3	14	5	1	0		23	13%	61%	22%	4%	0%	100%	74%	26%
43	1	11	9	1	1		23	4%	48%	39%	4%	4%	100%	52%	48%
44	4	12	4	3	0		23	17%	52%	17%	13%	0%	100%	70%	30%
45	2	16	2	3	0		23	9%	70%	9%	13%	0%	100%	78%	22%
46	2	4	7	8	2		23	9%	17%	30%	35%	9%	100%	26%	74%
47	2	5	6	7	3		23	9%	22%	26%	30%	13%	100%	30%	70%
48	2	5	6	9	1		23	9%	22%	26%	39%	4%	100%	30%	70%
49	3	3	8	8	1		23	13%	13%	35%	35%	4%	100%	26%	74%
50	7	14	2	0	0		23	30%	61%	9%	0%	0%	100%	91%	9%

51	5	11	5	2	0		23	22%	48%	22%	9%	0%	100%	70%	30%
52	7	11	5	0	0		23	30%	48%	22%	0%	0%	100%	78%	22%
53	6	15	2	0	0		23	26%	65%	9%	0%	0%	100%	91%	9%
54	2	7	5	6	3		23	9%	30%	22%	26%	13%	100%	39%	61%
55	4	17	1	1	0		23	17%	74%	4%	4%	0%	100%	91%	9%
56	5	17	1	0	0		23	22%	74%	4%	0%	0%	100%	96%	4%
57	4	17	2	0	0		23	17%	74%	9%	0%	0%	100%	91%	9%
58	4	17	1	1	0		23	17%	74%	4%	4%	0%	100%	91%	9%
59	5	15	3	0	0		23	22%	65%	13%	0%	0%	100%	87%	13%
60	4	15	4	0	0		23	17%	65%	17%	0%	0%	100%	83%	17%
61	3	17	3	0	0		23	13%	74%	13%	0%	0%	100%	87%	13%
62	4	16	3	0	0		23	17%	70%	13%	0%	0%	100%	87%	13%
63	3	15	5	0	0		23	13%	65%	22%	0%	0%	100%	78%	22%
64	4	17	2	0	0		23	17%	74%	9%	0%	0%	100%	91%	9%
65	4	17	2	0	0		23	17%	74%	9%	0%	0%	100%	91%	9%
66	4	19	0	0	0		23	17%	83%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
67	5	18	0	0	0		23	22%	78%	0%	0%	0%	100%	100%	0%
68	4	16	3	0	0		23	17%	70%	13%	0%	0%	100%	87%	13%
69	4	15	4	0	0		23	17%	65%	17%	0%	0%	100%	83%	17%
70	4	14	5	0	0		23	17%	61%	22%	0%	0%	100%	78%	22%
71	5	12	5	1	0		23	22%	52%	22%	4%	0%	100%	74%	26%
72	5	12	5	1	0		23	22%	52%	22%	4%	0%	100%	74%	26%
73	6	16	1	0	0		23	26%	70%	4%	0%	0%	100%	96%	4%
74	5	17	1	0	0		23	22%	74%	4%	0%	0%	100%	96%	4%
75	6	13	4	0	0		23	26%	57%	17%	0%	0%	100%	83%	17%
76	4	13	6	0	0		23	17%	57%	26%	0%	0%	100%	74%	26%



UNIVERSIDAD
RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tesis: MODELO DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS MEJORANDO LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE SERVICIOS DE SALUD.

Instrucciones

A continuación, se presenta un grupo de preposiciones que tienen como principal objetivo servir como instrumento de la tesis de Julio Zárate Jara y poder determinar si << LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS REPERCUTE EN EL ESTADO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE SERVICIOS DE SALUD>>.

Para cada preposición exprese su grado de conformidad. El cuestionario es totalmente anónimo para asegurar Su objetividad.

Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad

- TOTAL DE ACUERDO => TA = 5
- DE ACUERDO => A = 4
- INDECISO => I = 3
- EN DESACUERDO => D = 2
- TOTAL DESACUERDO => TD = 1

Le damos las gracias anticipadamente por su colaboración
INFORMACIÓN GENERAL:

Área Laboral: _____ Tiempo laboral: _____ Fecha: _____

Sexo: Masculino () Femenino () Edad: _____

APÉNDICE C. ESCALA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO (GR – JZJ)

Test. ESCALA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO (GR-JZJ)

N°	COMENTARIO	TA	A	I	D	TD
1	Se organizan actividades para desarrollar a lo largo de todo el ciclo de gestión.					
2	Las actividades están organizadas de manera integral y comprenden el análisis de los objetivos de la Empresa.					
3	Las actividades a desarrollar cuentan con la aprobación de la institución.					
4	Se cuenta con un cronograma institucional.					
5	Se ejecuta los planes de comunicación.					
6	Se trabaja la sensibilización entre personal					
7	Se planifica la capacitación de todos los colaboradores de la empresa.					
8	Todos los colaboradores están informados sobre los aspectos de la planificación.					

N°	COMENTARIO	TA	A	I	D	TD
9	Todos los colaboradores son conscientes de roles que ocupan.					
10	Conocen sus responsabilidades a cabalidad y reconocen sus derechos.					
11	Se involucra a todo el personal en el ciclo de resultados anuales.					
12	La organización cuenta con un comité institucional de evaluación.					
13	Todos los colaboradores identifican la categorización que tiene el personal.					
14	Se cuenta con evaluadores competentes para la evaluación.					
15	Los evaluadores acuerdan correctamente las metas a evaluar.					
16	Existen un plan respectivo de evaluación					
17	Los evaluadores también son evaluados					
18	Se establecen correctamente cuales son los objetivos a alcanzar.					
19	Se reconoce cual es el periodo determinado de gestión.					
20	Se reconoce cual es el periodo determinado para alcanzar metas.					
21	Los colaboradores trabajan en función a las metas					
22	Se establecen metas individuales para cada empleado					
23	Los colaboradores participan conjuntamente con el gerente en el establecimiento de metas.					
24	Se realiza la comunicación de Metas grupales o individuales.					
25	Se establece los compromisos Individuales.					
26	Revisión del Manual de Organización y Funciones o Términos de Referencia de las funciones para establecer los compromisos anuales.					
27	La Evaluación del desempeño grupal es incluida en el formato del colaborador y aplica a su evaluación individual.					
28	Todo el personal entiende que la Observación, orientación, retroalimentación y apoyo del evaluador es con el fin de alcanzar las metas y compromisos.					
29	La etapa del seguimiento es de un plazo no menor a 6 meses dentro del ciclo de la Gestión del Rendimiento.					
30	El Área de Gestión o administración evalúa y monitorea para encausar las acciones de mejora					
31	Los criterios más utilizados para la evaluación son Resultados de la tarea individual, comportamientos y características.					
32	Está de acuerdo a tener evaluación 360°, donde te evalúan tu clientes internos y externos					
33	Los colaboradores en la fase de seguimiento cuentan con registro de evidencia, reunión de seguimiento, identificación de dificultades y mejoras.					
34	La Evaluación del desempeño corresponde al proceso de valoración contrastando los resultados vs el cumplimiento de las metas.					
35	El evaluador intercambia expectativas y opiniones en base a los resultados del desempeño.					
36	Se proponen acciones conjuntamente entre evaluador y evaluado.					
37	El colaborador conoce su plan de mejora para el siguiente ciclo.					
38	Se dio a conocer las capacitaciones o actividades que se ejecutaran para la mejora del Rendimiento del próximo ciclo.					
39	Los colaboradores conocen que el plan de mejora es la base para el establecimiento de metas y compromisos del próximo año.					
40	El Área de Gestión confirma el fin del ciclo, confirmando la calificación del colaborador.					

APÉNDICE D. ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL (SL-SPC)

Test. ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL (SL-SPC) (SONIA PALMA CARRILLO)

Nº	COMENTARIO	TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	El ambiente donde trabajo es confortable.					
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
4	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.					
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
6	Mi sueldo es adecuado en relación a la labor que realizo.					
7	Me siento bien con lo que gano.					
8	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
9	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
10	Siento que recibo de parte de la institución un buen trato.					
11	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están valorando.					
12	Me gusta mi horario					
13	El horario de trabajo me resulta cómodo.					
14	Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
15	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
16	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
17	Prefiero acercarme a las personas con que trabajo.					
18	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
19	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
20	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
21	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
22	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
23	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
24	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
25	La tarea que realizo es valiosa.					
26	Las tareas que realizo las percibo con importancia.					
27	Me siento realmente útil con la labor que hago.					
28	Mi trabajo me anima.					
29	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	Los jefes son comprensivos.					
32	Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido una alta sobre mi trabajo.					
33	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
34	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
35	Me siento a gusto con mi(s) jefe(s).					
36	Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					