



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**“PLAN DE MARKETING INTERNO PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE
COBRANZAS DE LA EMPRESA SERVICIOS
COBRANZAS E INVERSIONES S.A.C,
CHICLAYO”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

Autor:

Bach. Arca Ruiz Delia Carmen Lidia

Asesor:

MBA. Bustamante Quintana Pepe Humberto

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2020



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**“PLAN DE MARKETING INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA
SERVICIOS COBRANZAS E INVERSIONES S.A.C, CHICLAYO”**

Autor

Bach. ARCA RUIZ DELIA CARMEN LIDIA

Pimentel – Perú

2020

**“PLAN DE MARKETING INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE
COBRANZAS DE LA EMPRESA SERVICIOS COBRANZAS E INVERSIONES
S.A.C, CHICLAYO”**

APROBACIÓN DE LA TESIS:

Mg. Perez Martinto Pedro Carlos
Asesor Metodológico

Dr. Callejas Torres Juan Carlos
Presidente del jurado de tesis

Mg, Perez Martinto Pedro Carlos
Secretario del jurado de tesis

MBA. Bustamante Quintana Humberto
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

A Dios, por la vida y la salud para continuar con mi formación profesional en esta Maestría, mi familia que han sido y son el principal motor de cada uno de mis proyectos, principalmente a mi madre que siempre madrugo conmigo cada fin de semana de clases y está acompañándome en cada proyecto que me trazo.

Delia Carmen Lidia

AGRADECIMIENTO

A todos y cada una de las personas que hicieron posible este proyecto, los maestros, asesores, amigos y compañeros, que con el compartir sumaron ideas, opiniones y experiencias que enriquecen nuestra formación profesional.

La Autora

RESUMEN

La investigación se orientó a establecer un plan de marketing interno basado en estrategias organizacionales de manera que contribuyan en el mejoramiento del clima organizacional e incrementar la productividad laboral en la empresa SCI S.A.C; la investigación de tipo descriptiva propositiva y diseño no experimental propone estrategias basadas en el marketing interno para ello se encuestó a 44 colaboradores y 7 líderes quienes informaron sobre el clima laboral y las temáticas que se aplican para la gestión del capital humano respectivamente. Se conoció que la organización capacita a los colaboradores y que reciben información oportuna respecto de los clientes de la empresa; pero no se preocupan en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados. Se determinó que el clima organizacional en su mayoría fue percibido en niveles regular y bajo con una comunicación interna relativamente con carencias de celeridad y fluidez; también se determinó que las condiciones laborales, la recompensa, el conflicto y la motivación son indicadores que afectan el clima de la organización toda vez que la remuneración, la tolerancia, la desproporcionalidad de sueldos, la recompensa y libertad de opinar no generan satisfacción en los trabajadores, se planteó la propuesta de elaboración de plan de marketing interno, con estándares relacionados al capital humano y al clima organizacional, dado que estos fueron los inconvenientes hallados en el análisis situacional y refieren deterioros en la gestión de la comunicación y a la gestión de actitudes, específicamente en la comunicación, motivación y recompensa.

Palabras clave: Plan de Marketing, Clima organizacional, Marketing Interno.

ABSTRACT

The research was aimed at establishing an internal marketing plan based on organizational strategies so that they contribute to the improvement of the organizational climate and increase labor productivity in the company SCI S.A.C; The descriptive research project and non-experimental design proposes strategies based on internal marketing. To this end, 44 employees and 7 leaders were surveyed who reported on the work environment and the topics that apply to the management of human capital respectively. It was learned that the organization trains employees and that they receive timely information regarding the company's customers; but they do not worry about attributing the activities according to the abilities of each of the employees. It was determined that the organizational climate was mostly perceived at regular and low levels with relatively internal communication lacking speed and fluidity; It was also determined that working conditions, reward, conflict and motivation are indicators that affect the climate of the organization since remuneration, tolerance, disproportionality of salaries, reward and freedom of opinion do not generate satisfaction in the workers, the proposal for the elaboration of an internal marketing plan was proposed, with standards related to human capital and the organizational climate, given that these were the inconveniences found in the situational analysis and reported deterioration in communication management and attitude management , specifically in communication, motivation and reward.

Keywords: Marketing Plan, Organizational Climate, Internal Marketing.

Índice general

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Antecedentes de estudio	17
1.2.1 Clima Organizacional.....	17
1.2.2 Características del clima organizacional	18
1.2.3 Dimensiones del Clima organizacional.....	21
1.2.4 Dimensiones del clima organización a estudiar	22
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.3.1. El marketing interno.....	25
1.3.1.1. Coordinación y técnicas	27
1.3.1.2. Tipos de gestiones en el Marketing Interno	29
1.3.1.3. Modelo de Gestión del Marketing Interno	31
1.3.1.4. Dimensiones del Marketing Interno	35
1.4. Formulación de problema.....	37
1.5. Hipótesis.....	37
1.6. Justificación del problema.....	37
1.7. Objetivos	39
1.7.1. Objetivo General	39
1.7.2. Objetivos Específicos.....	39
II. MATERIALES Y MÉTODOS	40
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	40
2.2. Población y muestra	41
2.2.1. Población.....	41
2.2.2. Muestra.....	41
2.3. Variables y operacionalización.....	42
2.3.1. Variables.....	42
2.3.2. Operacionalización de Variables.....	42
2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	43
2.5. Procedimiento de análisis de datos.....	45
2.6. Criterios éticos.....	45

2.7. Rigor científico.....	45
III. RESULTADOS	47
3.1. Resultados en tablas y figuras	47
3.1.1. Diagnóstico del estado actual del campo de acción	47
3.2. Discusión de resultados	66
3.3. Aporte practico	68
3.3.1. Fundamentación del Aporte Practico	68
3.3.2. Objetivo General del Aporte	69
3.3.3. Objetivos Específicos del Aporte	69
3.3.4. Estrategia basada en gestión de la comunicación.....	70
3.3.5. Estrategias basadas en la gestión de actitudes	75
3.3.6. Control y retroalimentación.....	81
3.3.7. Validación de aporte.....	82
IV. CONCLUSIONES.....	84
V. RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXO 1. Instrumentos de Recolección de dato	
ANEXO 2. Matriz de Consistencia	
ANEXO 3. Operacionalización de las Variables	
ANEXO 4. Validación del Aporte	
ANEXO5. Consentimiento de Información	
ANEXO 6. Consentimiento Informado.....	
ANEXO 7. Validación de Instrumentos.....	

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de marketing interno de Leonard Berry.....	31
Figura 2. Modelo de marketing interno de Grönroos.....	32
Figura 3. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed	33
Figura 4. Diagrama Marketing Interno de Lings.....	34
Figura 5. Directivos de la empresa Servicios Cobranzas E Inversiones S.A.C, Chiclayo .	64
Figura 6. Análisis de cumplimiento de indicadores del clima organizacional	68
Figura 7. Desarrollo de factores asociados al clima organizacional	75

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución de trabajadores de la Empresa SCI S.A.C.	41
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad “Cuestionario Marketing interno”	44
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad “Cuestionario Clima organizacional”	44
Tabla 4. Género de trabajador	47
Tabla 5. Edad del trabajador	47
Tabla 6. Estado civil del trabajador.....	48
Tabla 7. Grado de instrucción del trabajador	48
Tabla 8. Puesto del trabajador	49
Tabla 9. Niveles del clima organizacional según percentiles.....	49
Tabla 10. Niveles de las dimensiones del clima organizacional según percentiles.....	50
Tabla 11. Nivel del clima organizacional.....	50
Tabla 12. Nivel del clima organizacional según el cargo que ocupa	50
Tabla 13. Nivel de las Condiciones Laborales	51
Tabla 14. Nivel de las Condiciones Laborales según el cargo que ocupa.....	51
Tabla 15. Cooperación	52
Tabla 16. Tecnología.....	53
Tabla 17. Remuneración	53
Tabla 18. Nivel de comunicación.....	54
Tabla 19. Nivel de la Comunicación según el cargo que ocupa.....	54
Tabla 20. Celeridad en la comunicación	55
Tabla 21. Fluidez en la comunicación.....	55
Tabla 22. Precisión en la comunicación.....	56
Tabla 23. Nivel de conflicto.....	56
Tabla 24. Nivel de la Conflicto según el cargo que ocupa.....	57
Tabla 25. Tolerancia al conflicto.....	57
Tabla 26. Libertad de opinión	58
Tabla 27. Solución de problemas	58
Tabla 28. Nivel de recompensa	59
Tabla 29. Nivel de la Recompensa según el cargo que ocupa	59
Tabla 30. Promoción	60
Tabla 31. Proporcionalidad	60
Tabla 32. Sanción.....	61
Tabla 33. Nivel de Motivación.....	61
Tabla 34. Nivel de la Motivación según el cargo que ocupa.....	61

Tabla 35. Mejora continua	62
Tabla 36. Aumento salarial	63
Tabla 37. Valoración de sugerencias.....	63
Tabla 38. Desarrollo de la organización.....	64
Tabla 39. Contratación y retención de empleados	65
Tabla 40. Adecuación del trabajo.....	65
Tabla 41. Comunicación interna	66
Tabla 42. Estrategias para mejorar la gestión de comunicación	70
Tabla 43. Difusión de valores y cultura de la empresa	71
Tabla 44. Canales de comunicación.....	74
Tabla 45. Estrategias para mejorar la gestión de actitudes.....	76
Tabla 46. Motivación	77
Tabla 47. Charlas motivacionales	78
Tabla 48. Validación del aporte según los expertos.....	83

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente, el nivel de competitividad en el mercado es elevado, consecuentemente es vital que el capital humano se sienta comprometido en lograr los objetivos trazados por la gerencia de una organización, es por ello que el líder o gerente principal debe de motivar y estimular a los colaboradores principalmente para tener optimas relaciones internas, y como señalan López, Solís y Aguirre (2016); “evitar apatías en el instante de recoger indicaciones por los jefes inmediatos superiores así como también evitar conflictos entre los colaboradores internos de la organización” (p. 94).

El marketing interno, especialmente la comunicación interna, constituyen un rol importante en toda organización, toda vez que investigaciones realizadas ponen en manifiesto que una comunicación deficiente, así como la desmotivación del capital humano son factores que determinan la productividad y consecuentemente el éxito empresarial (Chirinos y Fuenmayor, 2010, p. 23), [...] en este sentido opera el marketing interno, toda vez que como señala Zegarra (2014); “... no solamente es hacer que el colaborador se sienta parte de la institución, sino también que sea consciente de lo importante que será su aporte en fortalecimiento de la misma”.

Cabe señalar que en este proceso de interacciones dentro de la empresa, el cliente interno no es nada más que el trabajador, el mismo que por naturaleza se torna más exigente que los propios clientes externos, toda vez que como parte del proceso de la organización, este conoce de manera puntual y clara el negocio, Zegarra (2014); es por ello que un aceptable y grato clima organizacional va a permitir un desarrollo optimo e integro para con el cumplimiento de su labor, pues como señala Camacaro (2015):

La percepción positiva de los colaboradores de la organización, respecto a aspectos específicos, originan certeros círculos virtuosos que contribuyen en la formación de “ventajas competitivas” sostenibles, especialmente en un ambiente donde la calidad de vida para el trabajo representa un elemento crítico para el éxito de las organizaciones. (Huamaní, 2016, p. 22)

En el año 1975, Hostage expresa la primera referencia entre el mercadeo externo y el interno, donde, se utilizó el sondeo de opinión interno como un canal de control de calidad del servicio; una de las dinámicas aplicadas sustentaba el hecho de que *“antes que la dirección tome las medidas que se deben aplicar, los resultados se publicaron y discutieron con los empleados”*, considerando estos aportes como un dispositivo para conocer las necesidades de los trabajadores en las empresas, y como puede proporcionar respuesta a estos requerimientos. (Prieto, Rincón, Jesús y Burgos, 2016, p. 104)

De la revisión bibliográfica estudiada, se puede notar la significativa función que cumple el marketing interno y el clima organización de tal manera que es muy probable la relación directa en la que están inmiscuidas, teniendo en consideración que a mayor empleo de estrategias o planes de endomarketing, mayor será la satisfacción del cliente interno respecto al clima organizacional, sin embargo, hay que tener en cuenta que el fin del objeto de estudio está orientado a conseguir una satisfacción plena para con los clientes externo, sin embargo en investigaciones como la desarrollada por Tsai y Wu (2011), a pesar de encontrarse una relación entre estas dos variables estudiadas, se determinó una relación débil con la calidad de servicio (citado en Araque, Sánchez, y Uribe, 2017)

Este desfase entre el Endomarketing y la calidad de servicio, puede estar supeditada a situaciones en donde la comunicación y el desarrollo como dimensiones, no son utilizadas correctamente, pues quizá las acciones que toma el empleador respecto a la formación y progreso de habilidades no son tomadas en cuenta con seriedad por la organización para socializar a todos los colaboradores de todos los niveles. Cabe señalar que la información selecta para la organización, en lo que se refiere a temas afines a los objetivos organizacionales, valores, cultura organizacional, resultados, así como todo cambio que se origine tanto interna como externamente son importantes para reflejarla al momento de brindar una buena calidad de servicio (Araque, et. al, 2017).

Es por ello la importancia de conseguir una relación completa, es decir, con la hipótesis que relaciona al Endomarketing con cliente interno para conseguir la satisfacción y calidad de servicio para cliente externo.

A lo largo de la historia, tal como ha evolucionado el ser humano de manera escalonada en todos los sentidos, a su vez ha evolucionado la Administración;

investigadores primarios como Fayol, Taylor, Mayo, Weber, Maslow entre otros, han aportado grandes teorías, a las que se le conoce como las ciencias Administrativas; las mismas que han permitido el desarrollo de diferentes escuelas, sin embargo lo más importante es que estas, a su vez contribuyeron con el nacimiento de un ente organizacional moderno, humanizado, tecnificado y con una influencia en los diversos factores ambientales que sin lugar a duda interceden a diario en la llamada atmosfera organizacional (Arano, Escudero Delfín, 2016, p. 9).

La preocupación del clima laboral se debió al crecimiento acelerado de las organizaciones, y sitúa sus principios en la psicología cognitiva, es decir en los procesos mentales que implican el conocimiento, quiere decir que tan luego se creaba una expectativa respecto al resultado de algún acontecimiento, su desempeño conductual concordara con sus funciones cognitivas, otro de los factores que influyó en el deseo de estudiar este constructo fue debido a que se entendió que *“un trabajador percibe de distintas formas el ambiente o clima laboral en el que se desarrolla, percepción que influye en su comportamiento dentro de la organización, con todas las discrepancias que ello conlleva”* (Garbuglia, 2013, p. 12).

Existen varias aproximaciones al concepto de clima organizacional. En general, se puede hablar de dos principales, ligadas a la medición del constructo, ya sea organizacional o individual; la primera aproximación, lo refiere como el agregado de un clima psicológico particular, mientras que la segunda aproximación lo estudia como una propiedad de la organización, por lo tanto, lo nombra clima organizacional.

Cabe señalar que, en la primera aproximación, el clima individual o psicológico resulta de la interpretación personal cognitiva que cada una de las personas realiza de un determinado escenario organizacional (James, James y Ashe, 1990), [...] llevando al individuo a tener comportamientos en función de estas interpretaciones sobre la atmosfera de la organización (James y Sells, 1981). Asimismo, el clima psicológico se puede determinar cómo las indicaciones que reciben los integrantes de una empresa, en función a las perspectivas de la misma, respecto a su conducta durante el desarrollo de su trabajo; por ello normaliza que la normaliza en función a estas expectativas (Bandura, 1988); es por ello que se plantea, que el objetivo de ajustar la conducta es conseguir una autoevaluación positiva y, por lo tanto, también esperar consecuencias positivas, como la autosatisfacción y el orgullo.

Con relación a la segunda aproximación de clima de la organización, está referida al atributo de la institución, antes que del individuo (Glick, 1985). Por lo que, "el sujeto refiere que el clima organizacional está relacionado al comportamiento frente a los procesos organizacionales y sociológicos " (p. 605); [...] es por ello que, para distintos estudiosos de esta variable, la definen como los sentimientos, actitudes y patrones del comportamiento recurrente y observable que caracteriza la vivencia cotidiana en una organización (Isaksen, Lauer, Ekvál y Britz, 2001, p. 172).

Por lo anteriormente señalado, el clima organizacional estructura y describe la vida de las personas dentro de la organización, la misma que depende de los climas psicológicos agregados; siendo así, el nivel de análisis de este constructo se divide en dos, el psicológico y el organizacional, factores que se complementan mutuamente.

De la evolución del constructo del clima organizacional, se conoce que las primeras definiciones se fundamentan en las proposiciones iniciales de Lewin et al. (1939), quienes lo plantean como la conducta humana en función del ambiente donde se desenvuelve cada uno de los individuos, desatacando que es de utilidad interrelacionar los aspectos objetivos de la organización. Asimismo, Cornell (1955) lo refiere como la mezcla delicada de interpretaciones de los colaboradores de la empresa, respecto a las funciones que desarrollan laboralmente en relación con los demás, así como también sobre las interpretaciones del rol que otros practican en la organización; todo esto conlleva a complementarse con los estudios de Morse y Reimer (1956), los mismos que analizan la contribución de los empleados para la toma de decisiones, para posteriormente estructuralos como una mezcla de opiniones y percepciones sobre la organización y que han venido formándose en un tiempo determinado, como señalaron Katz y Kahn (1966), es el efecto que nace de algunos factores que se ven reflejados en la cultura de una empresa u organización; así, surgieron documentos que marcaron la pauta de los estudios sobre el componente humano en las empresas, que determinan el clima en el cual los trabajadores desarrollan su labor.

Por otro lado, autores como Von Haller y Forehand (1964) así como también Margulies y Friedlander (1969) basan sus definiciones en características organizacionales planteadas por Argyris (1958), es por ello que parte en decir que las organizaciones se distinguen de las demás por ciertas características, pues éstas

influyen en el comportamiento de sus miembros y determinan la atmosfera organizacional.

Por otro lado Georgopoulos (1965) también refiere que el clima organizacional es nada más que la *estructura normativa* de estándares de comportamiento y actitud, que proveen las bases para interpretar las condiciones de la organización, y operan como una fuente de presión en la consecución de actividades; es por ello que Frederickson (1968) señala que estos agrupan circunstancias que tienden a originar un entendimiento común por parte de sus trabajadores, respecto a la clase de comportamientos apropiados y aceptables; así mismo refiere que esa comprensión es habitual y resultante de la percepción uniforme en el comportamiento que describe a los integrantes de la organización, inclusive como resultado de maniobras a través de los refuerzos y sanciones por parte de las posiciones y del poder de las autoridades.

Particularmente en la empresa SCI, se observan situaciones adversas como:

1. La baja producción laboral, pues casi un 30% de los colaboradores no cumplen los objetivos; toda vez que se observan discrepancias y falta de comunicación entre cada área que conforma la empresa. (Ranking de productividad 2018, Departamento de Inteligencia de Cobranzas)
2. Que, teniendo en consideración que un sindicalizado es aquel trabajador que se encuentra adscrito al sindicato de trabajadores y por ende sienten seguridad y una mayor estabilidad laborar, hace que adopten una postura superior a los trabajadores no sindicalizado, causando un ambiente de zozobra y tensional.
3. Al tener un número considerable de 20 de trabajadores que han sido repuestos bajo mandato judicial, conlleva a que la comunicación interna no funcione de manera correcta, pues el personal sindicalizado, no se maneja muy abiertamente con ellos, causando discrepancias que generan conflictos frecuentemente.
4. La liquidez ha disminuido en un 4% respecto al primer semestre del año 2018. (Ranking de productividad 2018, Departamento de Inteligencia de Cobranzas)

Asimismo, y mediante la observación se pudo determinar:

1. Sensación de desmotivación por parte de los colaboradores, toda vez que no se emplean técnicas de motivación e incentivos.
2. Falta de Comunicación interna, esto se debe a la inexistencia de confianza para trazar la información necesaria para cumplir sus funciones.
3. Falta de identificación con la empresa, perdiendo el sentido de pertenencia para con la empresa, toda vez que el colaborar deja de sentirse un miembro valioso dentro de ella.

Cabe señalar que estos hechos están relacionados a la falta de estrategias internas organizacionales (Marketing Interno), y contribuye puntualmente en la baja producción del capital humano; causando posibles desmotivaciones y conflictos toda vez que el clima de la organización se torna tenso y estresante.

En la presente investigación se busca conocer el proceso de desarrollo del entorno organizacional, y a partir de ello elaborar estrategias que supongan mejoras en la atmosfera de la organización y desarrollarlas a través de un plan de marketing interno. Cabe señalar que, en una empresa, la conducta de las personas es compleja por depender factores internos y externos (...) pero específicamente por estar sujeto a cambios de ambiente, el mismo que influye significativamente en lo que sucede dentro de la organización”. (Chiavenato, 2000, p. 4); *otro de los factores determinantes son días de pago, días de cierre mensual, incremento de salarios, entrega de aguinaldos, reducción de personal, cambio de directivos, etc.*” (García e Ibarra s.f, p. 14).

Los estudios sobre este constructo parten desde los inicios del siglo XX, fortaleciéndose en la segunda guerra mundial, toda vez que desde allí se empezó a abordar de forma sistemática temas relacionados a la elección de sujetos no adecuados a las formas establecidas para la remuneración. La búsqueda constante de mejorar la organización llevo a considerarse tanto que se concluyó que cada una de las organizaciones es generadora de una cultura específica y en la búsqueda de personas que se adecúen a ella de tal manera que desarrollen sus capacidades, apoyándose en los procesos y los objetivos de la organización.

Investigaciones realizadas como la de Bohnenberger (2005), quien busco conocer la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional, llevaron a determinar que existe una relación positiva, teniendo como principal referente un modelo enmarcado por la comunicación interna, las prácticas de recursos humanos y la orientación al cliente; además, constató que las organizaciones que transforman *palabras por hechos*, tienen colaboradores más comprometidos.

Estos estudios realizados en el pasado, conllevaron a tener una idea clara del comportamiento del clima organizacional sujeto a una estrategia donde se considere el marketing interno, por lo tanto, al constatar la existencia de una relación aproximada y significativa entre estas dos variables, esta investigación busca mejorar el clima organizacional de la empresa a través de políticas o estrategias puntuales basadas en el trabajador como cliente interno y de esta manera tener el control para conseguir un productividad optima y evitar conflictos que generen pérdidas tanto del capital humano como de la misma producción propiamente dicha que genera cada individuo a favor de la institución.

1.2. Antecedentes de estudio

1.2.1 Clima Organizacional

Méndez, 2006 cita a García y Segura (2013); para referir que el clima organizacional es el resultante de la manera en que los trabajadores entablan procesos sociales de interacción estas iteraciones entre los individuos, permiten que se pueda referenciar y acopiar percepciones acerca del ambiente predominante en la organización. (p. 28)

Para Chiavenato (2007) es un derivado de la moral, (...), es decir constituye la consecuencia de un estado motivacional provocado por la satisfacción e insatisfacción de las necesidades de los trabajadores, en consecuencia, es un ambiente social y psicológico con condicionantes para sus comportamientos; (...) pues la el desempeño para su evaluación responde a una apreciación sistemática y potencial de desarrollo del cliente interno o trabajador en el cargo que se desempeña; toda esta evaluación como proceso, busca estimular o juzgar la excelencia, el valor y las cualidades de la persona". (p. 104, 34).

Por lo tanto, podemos señalar que el clima organizacional es un indicador importante dentro de una empresa, el mismo que permite medir la calidad de vida laboral, este indicador nos da un claro panorama de la percepción que tiene el colaborador para con el ambiente donde se desarrolla, así como también de las diferentes realidades de trabajo. (Toro & Sanin, 2013, p. 11).

Cabe señalar que la evaluación continua de los trabajadores es un proceso dinámico formal o informal que permitirá conocer aspectos organizacionales que puedan estar afectando al colaborador, incidencias como “problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.”. (Chiavenato, 2007, p. 34)

Por lo señalado líneas arriba, entendemos que realizar un análisis del clima de organizacional, resulta de mucha utilidad para la las instituciones, pues permite obtener una radiografía objetiva como también subjetiva de situación laboral, dando a conocer puntos claves que pueden estar afectando a la tranquilidad del individuo y por ende a la productividad laboral. (Pérez y Peley, 2016, p. 28)

1.2.2 Características del clima organizacional

Brunet (2011) citado en Ramos (2012); señala que la personalidad de un sujeto se puede fundar a través de la disposición de las características de una institución, así como también de las tipologías personales, por lo tanto, es evidente que el clima organizacional tiene injerencia directa en la conducta del trabajador para realizar su labor, haciendo que la atmosfera organizacional juegue un rol puntual en su comportamiento.

Por otro lado, Brunet también señala que “El clima organizacional de una empresa debe de clasificarse en términos de estructura organizacional, dimensión de la organización, formas de comunicación, clases de liderazgo de dirección, etc.”; es así que Brunet plantea variables situacionales del clima organizacional:

- ✓ Connotación de continuidad de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- ✓ Características, aptitudes, conductas, expectativas de otras personas, por las realidades culturales y sociológicas de la empresa.

- ✓ Distinción de la tarea, de tal manera que se pueda observar distintos climas en los colaboradores que efectúan una misma tarea.
- ✓ Características de la realidad externa (percepción del observador o el actor)
- ✓ Dificultad al describirlo a través de palabras, sin embargo, los resultados se identificarán fácilmente.
- ✓ El comportamiento (actitudes y expectativas)

Tal y como lo señala Brunet (2011), “Todas estas variables suman para formar una particular atmosfera o clima organizacional, concedido por sus características propias que representa; en cierta medida, la personalidad de una organización influye en el comportamiento de los colaboradores de la misma”. citado en (Ramos, 2012, p. 35)

Gaspar (2007), señala que la percepción de los colaboradores respecto a un grato ambiente de trabajo, así como de las deficientes relaciones sociales entre ellos tanto como con los jefes; conforman las principales características de un ambiente organizacional. (p. 23); por lo que el autor considera las siguientes características como las más idóneas:

Comunicación. – Es uno de los más importantes pilares en el desarrollo de un óptimo clima organizacional, toda vez que los integrantes de la organización podrán incrementar su nivel de confianza; pues una buena y correcta comunicación es generadora de una buena relación entre los colaboradores, y para ello se debe de considerar por parte de los directivos de la empresa, para ello se buscaran estrategias a través de las cuales los colaboradores de la organización se comuniquen y comprender mejor. (Gaspar, 2007, p. 23)

Compañerismo. – Consiste en la existencia de una unión y apoyo entre colaboradores, de tal manera que para la organización consiga como beneficio un ambiente fraternal y positivo para la adquisición de las metas y los objetivos. Esta característica proveniente de los directivos y de otros colaboradores del grupo contribuirá con la buena relación dentro de la empresa (Gaspar, 2007, p. 23).

Conflictos interpersonales. - Estas situaciones de importante manejo por parte de los directores de la organización toda vez que trae como consecuencia climas hostil perjudicando los cumplimientos de los objetivos; por lo tanto, los colaboradores deberán sentirse seguros de que las opiniones vertidas en la organización, tanto para como superior, al ser aceptadas o negadas o simplemente discrepantes no conlleven a que el colaborador tema enfrentarlas para solucionar las incidencias tan pronto surjan (Gaspar, 2007, p. 23).

Tipo de Clima Organizacional

Autoritario

Sistema I - Autoritarismo de tipo explotador

Caracterizado por la desconfianza de la gerencia o alta dirección hacia sus empleados, teniendo como consecuencia un ambiente y desfavorable; envolviendo a los colaboradores en una atmosfera de castigos, temor, amenazas; las pocas situaciones en las que interactúa la alta dirección y los empleados, se basan en el miedo y la desconfianza, además en un sistema autoritario explotador son pocas las veces en que se recompensa un trabajo bien hecho. (Mino, 2014, p. 34)

Sistema II - Autoritarismo paternalista

También es autoritario sin embargo tiene una característica paternalista, es decir existe una relación de confianza entre los empleados y la alta dirección, tan igual que la confianza existente entre el padre y el hijo. (Pilares, 2014, p. 57).

Cabe señalar que la toma de decisiones es labor exclusivamente de la alta dirección; sin embargo existe flexibilidad relativa, pues en ocasiones las autoridades suelen conceder algunas facilidades a los colaboradores pero siempre enmarcadas en un parámetro determinado, y se aplican castigos y recompensas como elementos motivantes para los subordinados; este tipo de relación les da un tono protector de beneficios sociales de los colaboradores, garantizando u cobertura siempre y cuando se respeten las normas establecidas por la dirección; en conclusión, se vislumbra la confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia de la base a la cima jerárquica. (Pilares, 2014, p. 57).

Participativo

Sistema III - Consultivo

Presenta cierto grado de confianza, armonía y altos niveles de responsabilidad, debido a la existencia de una fluida y buena comunicación entre ambas partes. Las decisiones deberán tomarse por la alta dirección, pero también se permite que los colaboradores opten por tomar decisiones más específicas en niveles de menor jerarquía (...); la comunicación es de tipo descendente; existe descentralización tanto para las decisiones como para las recompensas y de castigos ocasionales, donde se pretende satisfacer las necesidades de prestigio y estima. (Pelaes, 2010, p. 53)

Sistema IV - Participación en grupo

Este tipo de sistema, es de una relación estrecha y puramente de confianza entre la alta dirección y los trabajadores; por lo tanto, las decisiones que se toman, se distribuyen en las diferentes áreas de la institución. (Pelaes, 2010, p. 68); [...] situación que debe de practicarse en todas las empresas ya que generara confianza en los empleados, y se podrá haber realizado una grata gestión de la comunicación dentro de la en todos los sentidos, solo así los colaboradores sentirán compromiso con la empresa y se conseguirá también que se constituyan como un gran equipo; solo así seguirán el logro de los objetivos (Pilares, 2014, p. 58).

1.2.3 Dimensiones del Clima organizacional

A lo largo del tiempo, investigadores han abordado la medición del clima empleando cuestionarios, sin embargo, no se han llegado a un consenso sobre el tipo de dimensiones que lo midan unificadamente de tal manera que se consiga una estimación precisa respecto a este indicador.

Pritchard y Karasick (1973) citado en Evia (2011); basan la medición del clima organizacional en 10 dimensiones: la autonomía, el conflicto y cooperación”, las relaciones sociales, la estructura, remuneración, motivación, rendimiento, el estatus, la flexibilidad e innovación” y la centralización para la toma de decisiones y apoyo (p. 13).

Moss (1974), determina que el clima organizacional, está supeditado al estudio del Compromiso del trabajador, la Cohesión, el Apoyo, la Autonomía, La

Organización, La Presión, la Claridad, el Control, la Innovación y la Comodidad. (Echegaray, 2013, p. 16)

Años más tarde, Litwin y Stringer (1978), identificaron la productividad y la relacionan con el comportamiento asociado a la investigación de McClelland, por medio del modelo de motivación, el mismo que divide la necesidad de motivación en tres categorías; el logro, poder y la afiliación (citado en Salcedo y Lozano, 2015, p. 26). Estos autores determinaron que los elementos que influyen en el clima organizacional son la identidad, recompensa, cooperación, relaciones, responsabilidad, desafío, estándares y conflictos. (Evia, 2011, p. 11)

Palma, (2004) determina el clima laboral, basándose en la teoría la percepción del colaborador en función a su habilidad laboral, el involucramiento con la tarea asignada, la realización personal, la supervisión, el acceso a la información, la coordinación con sus demás compañeros y en condiciones laborales que faciliten su tarea. (Palma, 2004, p. 4).

Forehand y Gilmer (2010) las dimensiones que componen el clima laboral se están relacionadas a las características en particular de la empresa, sin importar el tipo de organización que fuese, y que la diferencian de otras; estas influyen directamente en la conducta de los trabajadores (Subauste, 2013, p. 22).

1.2.4 Dimensiones del clima organización a estudiar

Condiciones Laborales

En esta dimensión se referencia la base de las condiciones necesarias para que los empleados o colaboradores realicen una exitosa labor diaria, tal y como señala (García, 2007, p. 167); los empleados determinan las características de acuerdo a la percepción que tienen respecto a la comodidad y seguridad del lugar donde laboran, sin perder de vista las herramientas necesarias para que se puedan desempeñar exitosamente; (...) es decir representa el *reconocimiento de la organización respecto a factores económicos, materiales y psicosociales que provee la empresa para poder cumplir las tareas encomendadas*". (Palma, 2004, p. 5)

Comunicación

La comunicación dentro de las actividades administrativas según Chiavenato, deben de *proveer información y compensación suficiente para que los trabajadores conduzcan sus tareas y suministrar las cualidades necesarias que promuevan la cooperación, motivación y satisfacción en los puestos de trabajo*” (citado en Larios, 2015, p. 28)

Según Palma (2004) esta dimensión está referida a la percepción que tiene el trabajador respecto al grado de claridad, fluidez, veracidad, precisión y coherencia de la información para el correcto funcionamiento de la organización (p. 5), pues como señala Browser y Taylor (1970) citado en (Pérez y Peley, 2016, p. 18) , la existencia de una correcta funcionalidad de las redes para la comunicación en de la empresa, dará facilidad a los trabajadores para hacer escuchar sus quejas en la dirección; [...] pues eso contribuirá en una positiva percepción y por ende determinar un ambiente laboral favorable” (Garza, 2010, p. 27).

Conflicto

Aquí se dilucida la manera en la que los superiores le dan solución a las discrepancias entre los colaboradores tan luego surjan, es decir el conflicto hace referencia a la aceptación de opiniones discrepantes y al enfrentamiento. (Pilares, 2014, p. 60).

Asimismo, (García e Ibarra, s.f, p. 24) citan a, Robbins (1998), quien lo define como la interferencia y oposición como resultante de la percepción de diferencias incompatibles; convirtiéndose lo referido en esta dimensión en un conflicto funcional y disfuncional, pues como señala Amorós, (2007), existen algunos conflictos que sustentan los logros alcanzados del grupo para la mejora de su propio desempeño, pero también se conocen conflictos que obstaculizan los objetivos trazados por el grupo y que se denominan conflictos destructivos o disfuncionales. (García e Ibarra, s.f, pág. 26)

Recompensa

Esta dimensión, refiere al sentir del colaborador respecto a lo conseguido por el cumplimiento de los objetivos, es decir, si en esta institución se utiliza más el castigo que el premio.

Como señala Litewin y Stringer (1968): *“Es el sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo”*. Citado en (Contreras y Matheson, 1984).

La recompensa dentro de la institución, está orientada fundamentalmente a que el colaborador sienta la necesidad de tener un incentivo, después de haber realizado un trabajo bien hecho; el cual se describiría en teoría como “Motivación”, lo que contribuirá en el desarrollo y progreso de su desempeño.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Araque, Sánchez y Uribe (2017), en su investigación de tipo cuantitativa correlacional no experimental, aplicaron a una muestra de 100 empleados en las dos corporaciones ubicadas en el municipio de Pie de cuesta (Colombia) el cuestionario de Marketing Interno de Bohnenberger y la traducción de la Escala de Compromiso Organizacional con la finalidad de determinar la relación existente entre el marketing interno y el compromiso organizacional en dos Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos; determinando la existencia de una relación significativa positiva y moderada entre las dos variable estudiadas; asimismo determinaron que el componente que mayor respuesta tuvo a las practicas fue el afectivo del compromiso organizacional. Asimismo, se determinó que dimensiones como el desarrollo, la comunicación interna, retención de personal y la contratación se correlacionan de manera media positiva con los componentes afectivos y normativos, mientras que la ausencia de correlación solo se evidencio entre el componente instrumental y la dimensión adecuación al trabajo y (Aranque, et al, 2017).

López, Solís y Aguirre (2016), en su trabajo empleo estrategias de marketing interno para aumentar la motivación en el trabajador de la empresa Volkswagen Tulancingo. Los investigadores basaron su estudio en el trabajo en equipo, la comunicación interna, y el desarrollo laboral, de donde identificaron un método compuesto por una etapa cuantitativa, la misma que les permitió identificar procesos que se relacionaban con las acciones de marketing interno que practicaban las organizaciones. Del análisis, determinaron que estas variables se asociaban positivamente, por lo que plantearon estrategias relacionadas a la programación de

conferencias sobre motivación laboral dirigidas a todos los clientes interno de VWT con una frecuencia de por lo menos dos veces al año; asimismo integrar al personal de los diferentes áreas, gestionar la integración del personal por medio de eventos conmemorativos y agasajos donde participe el cliente interno; organizar actividades fuera de la agencia para el des estrés del personal, por otro lado se plantearon establecer estrategias de comunicación interna la mimas que se recomendó fomentarse a través de juntas internas por cada departamento y finalmente diseñar carteleras donde para identificar la misión y visión de la organización, valores y el sentido de pertinencia con la finalidad de fortalecer la motivación y por ende el desempeño laboral.

Miranda (2016), en su investigación “El marketing interno y su relación con el clima organizacional de la I. E. P. James Baldwin de la ciudad de Puno, periodo 2013”; por medio de un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo correlacional de método deductivo, para cumplir con su objetivo; estudio una muestra constituida por 30 trabajadores de la empresa; el análisis determino que las variables en estudio se correlacionan positivamente; así mismo se determinó que “el nivel de eficacia del marketing interno corresponde a la escala baja, teniendo un clima organizacional conflictivo en la población estudiada”. Finalmente, el investigador determinó que el marketing interno aparte de ser una herramienta de gestión avanzada de recursos humanos; desde perspectiva de marketing, también es de gestión estratégica de este recurso; por lo tanto, es fundamental tener en consideración tanto el ambiente interno como el externo, clientes externos e internos y, fundamentalmente, una temática específica de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa”.

1.3.1. El marketing interno

Hace 27 años aproximadamente, se empezó con los primeros estudios de esta teoría, diferentes investigadores cayeron en la preocupación de mejorar la forma de gestionar el capital humano para desarrollar una mejor atención al cliente. En algunas ocasiones, se toman interpretaciones de manera empírica lo que llevo a conceptualizar el tema de distintas formas, desarrollando metodologías con algunas coincidencias en algunos puntos, tales como la satisfacción del trabajador y cliente (Miranda, 2016, p. 10).

El marketing interno o también llamado endomarketing, en los últimos 10 años ha venido tomando vital importancia dentro de las organizaciones, abordando específicamente la esencia de la propia organización y más puntualmente prestando atención a las prácticas para la gestión del capital humano (Fuentes, 2009, p. 189); según Del Prado (1993), representa en su conjunto, técnicas que permiten vender la idea de empresa, (...) a un mercado conformado por los trabajadores de la empresa a los que también se les llama *clientes internos*, los mismos que realizan actividades dentro de ella; estas técnicas tienen como finalidad incrementar la motivación y consecuentemente su productividad. (p. 64)

Por su parte Kotler y Armstrong (2012) señalan que para que se dé la práctica del marketing interno en una empresa de servicios, ésta deberá motivar y orientar a los clientes internos que tienen contacto con los clientes externos; asimismo señala que también se debe incluir al personal de servicio de soporte para que trabajen como un equipo y consigan la satisfacción del cliente esperada (p. 240), [...]; es por ello que Grönroos reclama mayor atención y consciencia para con los trabajadores pues la satisfacción del cliente se define a través de ellos. Citado en (Bohnenberger, 2005, p. 27)

Finalmente se concibe la conceptualización de marketing interno expuesta por Ahmed y Rafiq, quienes lo relacionan con el esfuerzo planificado que motivará a los trabajadores por medio de estrategias de marketing, de tal manera que permita implementar e integrar estrategias empresariales con orientación al cliente (Sánchez, 2009, p. 41).

Para Soriano (1993), hablar de marketing interno es referirse al método para la gestión personal-organización, teniendo un propósito como el de conseguir que los trabajadores adopten voluntariamente a posición sobre hacia donde orientaran la calidad de su servicio, de tal manera que se pueda conseguir estables y consistentes niveles de calidad interna y externa para todos los servicios que otorga la empresa; por lo que Leonard Berry (1981) lo interpreta como que éste se basa en la perspectiva sobre el trato para con los empleados como clientes, señalando que esto genera cambios de actitud para con ellos, consiguiendo incrementar positivamente la satisfacción de los clientes.

Asimismo, Grönroos (1990) califica al marketing interno como la estrategia del comportamiento que tiene como objetivo desarrollar un “estado mental” que facilite la eficacia para la atención a los clientes, así como la construcción de relaciones comerciales. Por otro lado, para Ballantyne (2003) la utilización de redes y la renovación del conocimiento son importantes para la explicación sobre el constructo del marketing interno.

George (1990), el endomarketing refiere a la filosofía para gestionar el recurso humano, la misma que está basada en un enfoque de marketing con escasos pocos instrumentos apropiados para determinar el impacto de los aspectos organizacionales así las actitudes, satisfacción, retención del personal, y conformidad (Lings y Greenley, 2005).

Kotler y Keller (2006) hacen referencia del marketing integrado como una alternativa para atender mejor a los clientes, por lo que sugiere que el marketing interno debe anteceder al externo, sin embargo, Bohnenberger (2005) señala que esto es nada más que es una perspectiva de la gestión conjunta entre el marketing interno y externo con el único fin de buscar la satisfacción de los clientes externos. A lo que refiere este último autor es que esta filosofía de gestión tiene por objetivo conseguir una eficaz actuación en el ambiente externo de las empresas a través de un ambiente de adecuado de trabajo respetando los deseos y necesidades de los trabajadores; por lo que, a partir de este contexto especificado, se pudo generalizar el uso del marketing mix; sin embargo, es el aspecto en el que menos se coincide (p.42).

Por lo antes señalado, podemos entender que la propuesta del endomarketing, como un conjunto de técnicas, se desarrollan con la única finalidad de mejorar las relaciones interpersonales de tal manera que se logre un clima organizacional equilibrado y de esta manera [...] conseguir que los colaboradores de la empresa se concentren en el cliente” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 240).

1.3.1.1. Coordinación y técnicas

Toda organización que decida desarrollar el marketing interno, tendrá que tratar cuestiones relacionadas a la práctica, como son: Las técnicas y la coordinación.

El marketing interno contribuye con desarrollar técnicas y habilidades con la finalidad que el marketing se desarrolle en base a valores, sin embargo, no se sugiere que sea el responsable por esta acción (Piercy, 2002).

Algunos autores como (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Levionnois,1992; Joseph,1996; Kotler, 1998; Flipo, 1986; Gilmore,2000; proponen alternativas de coordinación relacionados al tema; siguieren una alternativa de coordinación al sector de recursos humanos; la coordinación con el sector de marketing; y el nivel ejecutivo, este último propuesto por Rafiq y Ahmed en 1993 y Grönroos en el año 1990 (Fuentes, 2009, p. 191); [...] la coordinación es importante con el sector de marketing, por lo tanto el encargado del marketing en una empresa de servicios dedica hasta el 70% para gestionar temas internos, por lo tanto, es importante que el tema sea coordinado con esta área dado que *el marketing interno expresa el poder de los gestores respecto a los empleados para poder alcanzar sus estrategias externas* (citado en Bohnenberger, 2005, p. 49)

Por otro lado, Hensen, Berry y Burke (1976), señalan que “la comunicación en el trabajo para con los clientes tienen relación con las técnicas de desarrollo del potencial humano, de tal manera que se garantice su crecimiento e incentivos financieros de tal forma que se consiga obtener un comprometimiento con el trabajo” (citado en Fuentes, 2009, p. 193).

Cabe señalar que la técnica sirve para el desarrollo de la sensibilidad y las habilidades para percibir la necesidad de los clientes toda vez que permite contribuir en la formación para orientación al cliente (Conduit y Mavondo, 2001 citado en Bohnenberger, 2005, p. 51). Asimismo, el desarrollo de los empleados es una técnica muy empleada, no necesariamente por que el empleado aprenda la tarea, si no más que al trabajar de manera integrada, el empleado desarrolla factores de forma más integrada. Como señalan Lings (2004): esta técnica se desarrolla en diferentes actividades promovidas por la empresa o por los administradores, y puede ser afín a la mejoría de las tareas cotidianas, utilizando métodos de trabajo innovadores, los mismos que deben de tener una mayor referencia sobre los clientes externos y sus valores, necesidades, prácticas y políticas de la empresa, de tal forma que se contribuya con la mejora de la calidad de vida de los empleados (citado en Fuentes, 2009, p. 194)

Otra de las técnicas de mayor relevancia y que aseguran un ambiente propicio es la comunicación, la misma que se relaciona con la información generada por la organización, y que no es expuesta a los trabajadores, como señala Lings (2004), la comunicación también se refiere a la que existe entre los gestores y los empleados la misma que se realiza por los procesos de comunicación cotidiana y a través de los gestores respecto a las necesidades de los empleados (Fuentes, 2009, p. 194).

1.3.1.2. Tipos de gestiones en el Marketing Interno

Desde una perspectiva eficaz de endomarketing, se requiere de la confabulación de dos tipos de gestiones, se podría decir que solo así, se lograrían resultados óptimos.

Si estos tipos de gestiones, como son la “Gestión de Actitudes” y la “Gestión de Comunicación”, interactúan sobre un escenario donde se considere al marketing interno como parte integral de la estrategia de la Dirección, además donde se garantice su continuidad y donde la alta dirección acepten desempeñar un papel en el proceso de marketing interno; se podrá conseguir una eficacia continua en la productividad de la organización (Miranda, 2016, p. 23).

Gestión de actitudes

En este tipo de gestión, se prioriza analizar y gestionar las actitudes de los colaboradores de una empresa, ya que constituyen su eje principal, toda vez que una empresa vive de sus ganas de crecer, mejorar, aportar y de luchar de sus trabajadores.

En la gestión de las actitudes, se debe tener en cuenta lo señalado por análisis, se deberá tener en cuenta lo señalado por Küppers (2005):

“Las personas se pueden clasificar, entre (...), las que saben y las que no saben, y las que quieren y las que no quieren. Sin embargo, lo importante será también darle prioridad a las personas que quieren, dado que justamente son las que tienen las más adecuadas actitudes”

La gestión de actitudes, como un proceso continuo, deberá conseguir motivar y acrecentar la motivación y por ende las actitudes de los empleados con la única finalidad que ellos desarrollen una actitud positiva y orientada al servicio de los clientes (Miranda, 2016, p. 23).

Según Miranda (2016), existen actitudes basadas tanto en el comportamiento de la organización como en el marketing interno y están referenciadas a:

- ✓ La satisfacción en el puesto de trabajo, referida a la actitud en general que un trabajador tiene para con su puesto de trabajo, analizado desde la perspectiva mental, de condiciones de trabajo satisfactorias, recompensas equitativas y compañeros que respalden” (Miranda, 2016, págs. 23;24).
- ✓ La involucración en el puesto, se encarga de medir el nivel en el que una persona se siente identifica con su centro de trabajo, siendo participativa y considerando que su labor es importante para la empresa, esto hará que mejore su autoestima (Miranda, 2016, p. 23).
- ✓ El compromiso organizacional, referenciado por el grado en que un trabajador se identifica con una institución determinada y sus metas para mantener la pertenencia hacia ellas (Miranda, 2016, p. 23)

Gestión de la comunicación

Este tipo de gestión tiene por encargo hacer que todo el personal acceda sin restricciones a la información que sea necesaria para poder realizar sus funciones (...), es un proceso que incluye actividades de información en intervalos apropiados de tiempo. (Miranda, 2016, p. 24)

Cabe señalar que la Comunicación Interna toma un rol importante en la organización, toda vez que una las principales funciones es la de crear un clima organizacional en el cual el desarrollo de los empleados sea lo más satisfactorio posible (Kous, 2014, p. 6)

1.3.1.3. Modelo de Gestión del Marketing Interno

Modelo de Marketing Interno de Leonard Berry

Este modelo se basa en reconocer al trabajador como un cliente interno, de tal manera que se priorice en conseguir su desarrollo para lograr establecer una ventaja favorable para la empresa (Calle, 2017, p. 38).

Leonard Barry, citado en Calle (2017) señala que para que el marketing tenga efecto en la organización, se debe tomar en cuenta siete elementos; luchar por los talentos; trabajar en equipo, ofrecer una visión, la libertad para realizar el trabajo, la preparación de las personas para el desempeño, promover el conocimiento sobre la organización y la medición del trabajo y su reconocimiento.

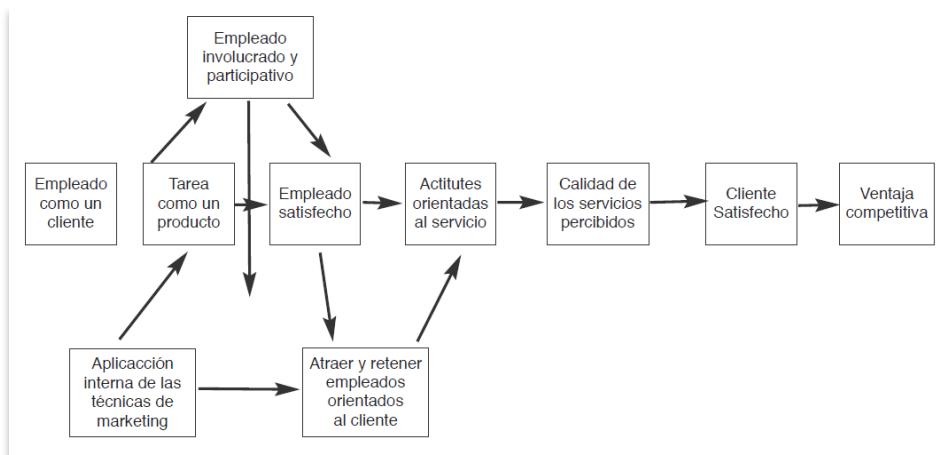


Figura 1. Modelo de marketing interno de Leonard Berry

Fuente: Berry, citado en Operatividad del Marketing Interno: Propuesta de un Modelo de endomarketing (Fuentes, 2009, p. 197)

Por otro lado, en este modelo, Berry determina que para conseguir la satisfacción de los colaboradores y mejorar también la calidad percibida y satisfacción de los clientes, hay que tener en cuenta dos aspectos, el primero consiste en que las tareas deberán tratarse tal cual un producto y segundo lugar, buscar que el trabajador se involucre y participe activamente (Fuentes, 2009, p. 196).

Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos

Este es más específico en relación a las técnicas; a diferencia de modelo de Berry, aquí se deja lado aproximación de marketing que referencia a la motivación de empleados como principal motivo, sin embargo, se contempla como, por ejemplo, la información y el desarrollo anticipado sobre campañas publicitarias como fuente de alternativa para motivar a los trabajadores y orientarlos al cliente (Fuentes, 2009, p. 197).

En este modelo, Grönroos señala que el trabajo del marketing se debe a tres factores principales, el marketing externo y la búsqueda de atraer y mantener a los clientes fidelizados; el marketing interno para orientar al trabajador a que tengan interés por el servicio, y por último el marketing interactivo para conseguir una vía de comunicación fluida entre la empresa, los clientes externos e internos. (Calle, 2017, p. 39)

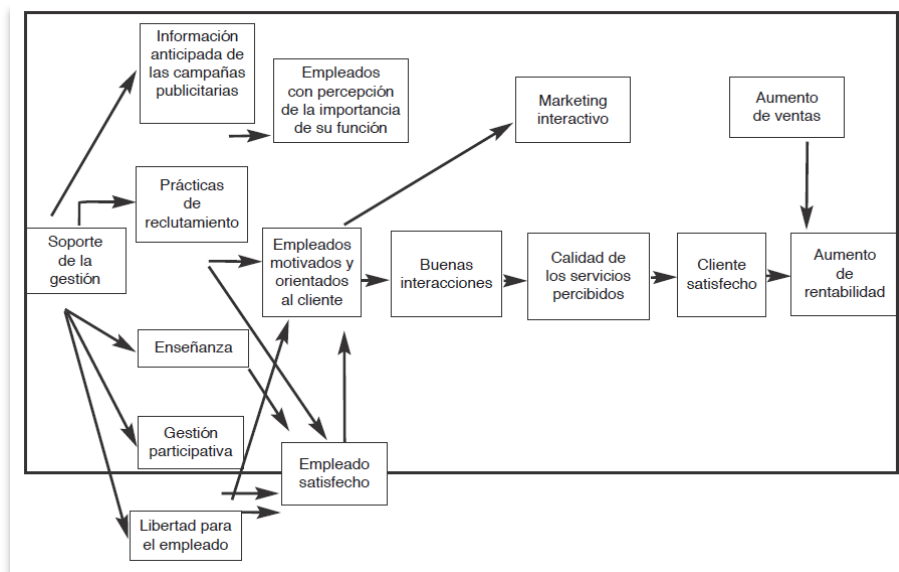


Figura 2. Modelo de marketing interno de Grönroos

Fuente: Operatividad del Marketing Interno: Propuesta de un Modelo de endomarketing (Fuentes, 2009, p. 198)

Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed

Este modelo que parte de los modelos propuestos por Berry y Grönroos; añadiendo al modelo de Berry la motivación como factor importante para que

los empleados consigan la satisfacción laboral; Rafiq y Ahmed, también señalan que en este modelo la delegación para tomar decisiones constituye un motivante fundamental para conseguir la satisfacción del cliente interno (Calle, 2017, p. 39)

Este modelo toma en cuenta distintos ítems, sin embargo, no contempla directamente las diligencias que deben y pueden ser desarrolladas para conseguir la satisfacción de los colaboradores a través de la motivación, sin embargo referencia al empowerment para los empleados con necesidad de mayor autonomía para desarrollar actitudes optimas y consiga atender de mejor manera a los clientes, toda vez que es conceptualizado como un factor que contribuye en la satisfacción para la motivación y el trabajo; por lo que se concluye que deba ser compartido con todos los colaboradores.”(Fuentes, 2009, p. 199).

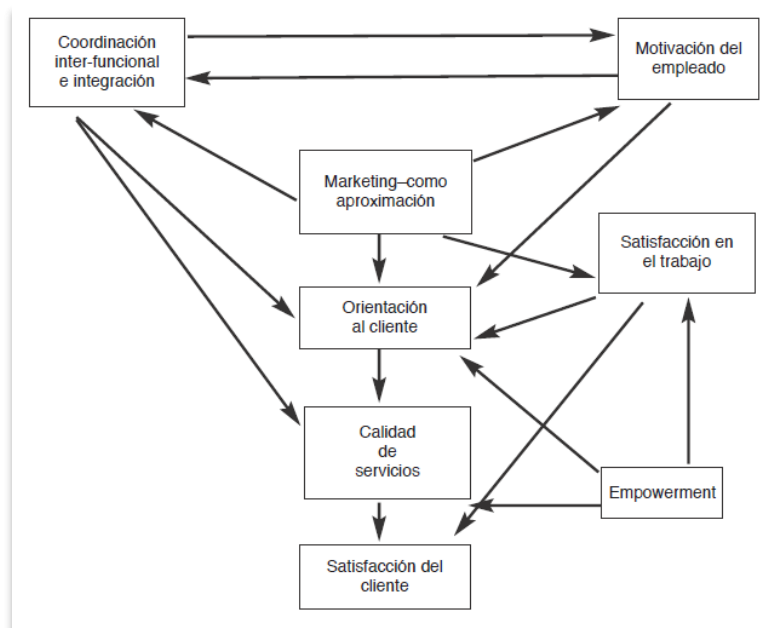


Figura 3. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed

Fuente: Operatividad del Marketing Interno: Propuesta de un Modelo de endomarketing (Fuentes, 2009, p. 199)

Modelo de Marketing Interno de Lings

Propuesto en 1999 por Ian Lings, y referencia que, para tener un cliente externo satisfecho, es necesario tener también al cliente interno satisfecho; a diferencia

del resto de modelos, este autor considera a lo sectores como cliente interno y no al trabajador, es decir, su enfoque está orientado a la gestión por procesos.

Cabe señalar que una de las principales limitaciones que encuentra este modelo es la consideración de una cultura organizacional no común en todas las organizaciones; cultura basada en la transparencia y participación activa (Pomboza, 2016, p. 40).

Este modelo está basado en los siguientes principios generales

- ✓ Proveedor y un cliente interno para cada uno de los procesos internos
- ✓ Comunicación de sus necesidades y requisitos al proveedor interno.
- ✓ Comunicación de resultados de las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos.
- ✓ La recompensa y la punición como consecuencia de la consecución, o no, de requisitos.
- ✓ Compañerismo entre los empleados y los gestores para este sistema de trabajo”.

Este modelo puede incrementar su nivel hasta llegar individualmente a cada trabajador, considerando siempre la existencia de un distribuidor o cliente, finalmente y de cierta forma que sean responsables del desarrollo de las metas y objetivos de la organización (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011, p. 27)

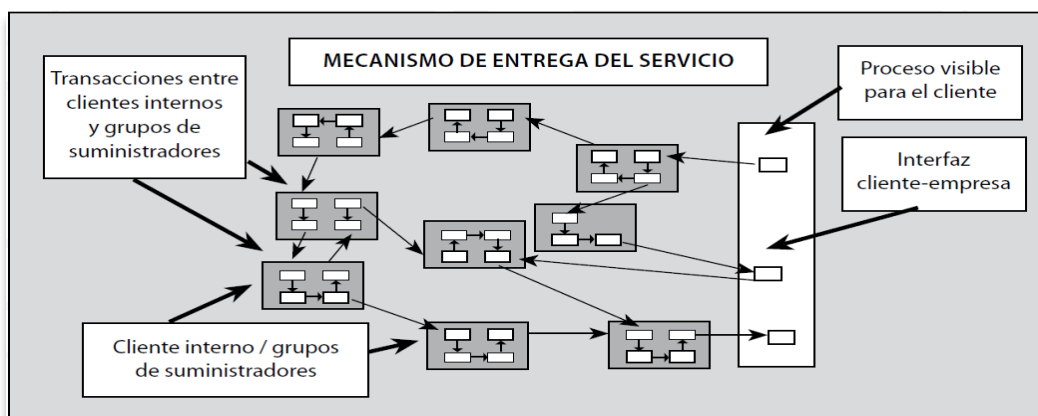


Figura 4. Diagrama Marketing Interno de Lings

Fuente: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno (Regalado, et. al., 2011, pág. 27)

1.3.1.4. Dimensiones del Marketing Interno

Desarrollo

Para Bohnenberger (2005), esta dimensión responde a una de las actividades principales actividades del marketing interno, el mismo que es responsabilidad del área de recursos humanos de la empresa, toda vez que son ellos los que disponen de los recursos para que conseguir el objetivo de desarrollar las capacidades de los trabajadores (p. 77).

El sector de recursos humanos, como soporte de otros sectores, tiene como objetivo demostrar su preocupación con el empleado y tomar las acciones que le permitan alcanzar el desarrollo de nuevos conocimientos así como de habilidades referentes a la formación de los empleados, de tal manera que se consiga ser más asertivos en la toma de decisiones, que tenga mayor habilidad para realizar sus tareas y sobre todo el conocimiento de los clientes; este hecho produce efectos positivos en los trabajadores respecto la seguridad y estabilidad laboral (Miranda, 2016, p. 25)

Contratación de los empleados

Actividad que selecciona a personas con un determinado perfil para participar de la empresa, (Fuentes, 2009, p. 195), en este proceso se aplican técnicas de marketing para captar y mantener a los mejores talentos [...], sin embargo, no solo se debe captar, contratar y mantener, sino que también se debe capacitar y motivar para conseguir que se influya en el cliente externo, considerándolo como una ventaja competitiva para la empresa (Calle 2017, p. 52).

Según Kotler y Armstrong (2012), la selección de personal atrae a un sin número de prospectos para el puesto de trabajo, por lo tanto la organización deberá seleccionar a los mejores, y para ello deberá realizar una entrevista informal, hasta una larga aplicación de pruebas y entrevistas (p. 472); [...], por lo tanto esta selección de personal, deberá de asegurar una buena contratación para la obtención de resultados positivos para el trabajador también llamado cliente interno, el mismo que estará satisfecho con su trabajo, y siempre considerando primordialmente el respeto al cliente, el mismo que debe estar siempre presente y de manera igualitaria en las organizaciones. (Miranda, 2016, p. 36)

Adecuación al trabajo

Para Bohnenberger (2005), esta dimensión está delimitada por “el ajuste de habilidades y motivaciones”, y hace referencia la aplicación de las 4P’, principalmente como producto, es decir “*el trabajo ejecutado por los empleados sugiere una mayor actuación del área de marketing y recursos humanos en las cuestiones ligadas al trabajo*”. (p. 79)

La segunda acción es el empowerment, que está relacionado a la confianza, libertad y responsabilidad, cabe señalar que este segundo componente es importante sobre todo en las organizaciones dedicadas a brindar servicios, toda vez que el colaborador debe tomar decisiones de manera inmediata y no dejar al cliente esperando (Bohnenberger, 2005, p. 79).

Finalmente, el reconocimiento formal o informal, que es la acción con la que puede contribuir el sector de marketing, pues solo se pueden dar consejos para la ejecución de labores relacionadas con el reconocimiento informal.

Es importante señalar que la actividad del marketing interno, hace referencia a la aplicación del “P” como producto (una de las 4P’s), es decir, las labores o tareas ejecutadas por los trabajadores sugiere mayor actuación de las áreas de marketing y recursos humanos en las cuestiones ligadas al trabajo, teniendo como preocupación principal a la adaptación al puesto de trabajo, pues el trabajador tendrá la oportunidad de realizar sus funciones en un área que este a la par con sus habilidades y motivaciones, siendo esto un reto para el área de recursos humanos, el mismo que es el responsable directo de esta actividad para darle una gran relevancia para el éxito de la organización. (Bohnenberger, 2005, p. 80)

Sin llevar a cabo lo anteriormente señalado, solo se conseguirá la existencia de puestos de trabajo poco deseados para cualquier trabajador, por lo tanto y para salvaguardar estas actividades, es que el mismo trabajador pueda percibir oportunidades de cambio en el futuro.

Comunicación interna

La Comunicación Interna tiene que ver con todos los componentes de la organización, empezando por la dirección general, los cuadros, directivos y

finalizando con los empleados; por lo tanto, todos los trabajadores que forman parte de la organización deben dirigirse en la misma dirección, cada esfuerzo ya sea individual o colectivo deben sumarse para alcanzar los objetivos trazados previamente por la dirección de la empresa, cabe señalar que se debe de cumplir con los valores que caracterizan a la organización. Morales (2012) citado en (Kous, 2014, p. 8)

Bohnenberger (2005), señala que en las áreas de marketing existen muchas herramientas para la comunicación que conocen las vías óptimas para conseguir óptimos resultados, pues en varias organizaciones, esta área puede tener en cuenta el apoyo de una agencia creativa de publicidad para consolidar los instrumentos de comunicación (citado en Miranda, 2016, p. 28)

En el modelo de marketing interno, se proponen cuatro actividades de difusión, “la difusión de los objetivos de comunicación”, “difusión de los resultados alcanzados”, “difusión de valores y cultura de la organización” y “difusión de cambios en la organización”; (Bohnenberger, 2005, p. 80)

1.4. Formulación de problema

¿Cómo contribuir a mejorar el clima organizacional en la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C. en Chiclayo?

1.5. Hipótesis

Si se elabora un plan de marketing interno que posibilite el desarrollo empresarial entonces se mejorará el clima organizacional.

1.6. Justificación del problema

En el mundo

Hay que tener en cuenta que estudios realizados sobre el marketing interno y el clima organizacional, distintos autores han buscado encontrarle cierta relación, partiendo de la premisa “el endomarketing es una herramienta que contribuye en el

incremento del compromiso de los trabajadores con sus respectivas empresas y por consiguiente con la satisfacción de los clientes”; y evita que se cuestione la calidad del servicio en las organizaciones públicas respecto a la mala atención, demora en los trámites administrativos, deficiencia en los sistemas de información y niveles de comunicación (Zegarra, 2014, p. 34); [...] es por ello que Berry y Parasuraman en el año 1991, presentan una propuesta donde consideran antes que todo la practica el marketing interno que del marketing externo en las empresas de servicios, toda vez que allí es donde el trabajador puede ser comprado antes del servicio (Bohnenberger, 2005, p. 28).

En Venezuela se realizan estudios en empresas hoteleras, determinaron que la aplicación del marketing interno es positiva, toda vez que, los trabajadores perciben un clima grato dentro de las empresas donde trabajan, y les ayuda en mantener relaciones interpersonales con sus compañeros (López, et. al, 2016, p. 93).

Por su parte, en Colombia, existen investigaciones sobre las PYMES agroindustriales, determinando que las empresas alcanzan el éxito a partir del poder de negociación con el cliente interno, teniendo como principal herramienta a la visión del compromiso y liderazgo de los empleados con las organización respecto al producto o servicio, rompiendo esquemas de productividad comercial, dado que su orientación apunta al cliente externo a través de objetivos de responsabilidad social que la empresa brinda (López, el. al, 2016, p. 94).

En el País

En el Perú son escasas las investigaciones respecto al endomarketing; lo que conllevan a que muchos ejecutivos confunden el constructo considerándolo solo como la forma de llevar a cabo procesos de comunicación al interior de la organización, buscando solo aclarar la misión, los objetivos corporativos y las metas, procesando adecuadamente los cambios y despidos, entre otros aspectos. Asimismo, se solo se relaciona el endomarketing con la publicidad interna como medio de comunicación de diversas actividades; por ejemplo, esparcimiento e integración.

En la empresa

Teniendo en consideración que los trabajadores necesitan desempeñarse en un ambiente organizacional óptimo para alcanzar la productividad, nace la idea de conocer el funcionamiento del marketing interno como estrategia para la mejora del clima organizacional y de esta manera se pueda contraponer a la situación actual de la empresa SCI. S.A.C, toda vez que, en los últimos meses, se ha evidenciado una baja productividad, probablemente al clima inestable con el que se cuenta en la empresa, es por ello que nace la inquietud por preguntarnos ¿El plan de marketing interno mejorará el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C.?

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

- ✓ Elaborar un plan de marketing interno para mejorar el Clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo.

1.7.2. Objetivos Específicos

- ✓ Fundamentar epistemológicamente el proceso del clima organizacional y el desarrollo en las empresas
- ✓ Caracterizar las tendencias históricas del clima organizacional en relación al marketing interno
- ✓ Diagnosticar el estado actual del clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo.
- ✓ Elaborar las acciones, etapas, características y lineamientos del marketing interno para mejorar el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo.
- ✓ Validar, demostrar mediante criterio de especialistas el plan de marketing interno para mejorar el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio realizado para alcanzar los objetivos responde al tipo causal mixto, porque se dará a conocer las estrategias basadas en el Endomarketing que conlleven a la mejora del clima organizacional en la empresa (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 99)

Es también propositivo, toda vez que su fundamentación parte del vacío y necesidad de la empresa, y luego de haber obtenido la información, se procedió a describirla, para posteriormente elaborar la propuesta de un plan de marketing interno que contribuya en la mejora del clima organizacional de la institución.

El diseño empleado fue de tipo no experimental, debido a que solo se observó las situaciones existentes y no se generaron (Hernández, et. al, 2014); es transversal, exploratorio descriptivo por que se pretende analizar los comportamientos de las variables y sus propiedades, perfiles y características grupos de personas, comunidades, objetos, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, et. al, 2014, p. 92).



Donde:

O₁: Observación de la variable

M: Representa la muestra

R: Respuesta

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

En este estudio, la población estuvo conformada por 7 trabajadores que representan jerárquicamente la alta dirección y 44 colaboradores que cumplen su función de forma subordinada en la empresa SCI S.A.C distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. *Distribución de trabajadores de la Empresa SCI S.A.C.*

Cargo	Nº de Trabajadores	%
Administrador	1	2%
Asistente administrativo	1	2%
Supervisor	3	6%
Inspectores	2	4%
Sectorista de convenios	2	4%
Sectorista de cobranza judicial	1	2%
Gestores	38	75%
Asesores de servicio	3	6%
Total	51	100%

Fuente: Oficina de Recursos Humanos SCI. S.A.C, Chiclayo, 2019

2.2.2. Muestra

Para la selección de la muestra se empleará el muestreo No Probabilístico – Causal incidental; toda vez que podremos acceder fácilmente al personal administrativo, población conformada por 7 trabajadores de la alta dirección, así como a los 44 trabajadores que cumplen funciones subordinadas, por lo tanto, se estudiará a toda la población por ser finita y accesible en su totalidad (Arias, 2006, p. 82).

Criterios de inclusión

Los participantes en el presente estudio deberán ser trabajadores del área de cobranzas que tengan laborando en la empresa más de 3 meses.

2.3. Variables y operacionalización

2.3.1. Variables

- ✓ **Marketing Interno:** Herramienta que permiten vender la idea de empresa por medio de estrategias, estructuras, objetivos, directivos y demás elementos de un mercado con clientes internos que despliegan actividades dentro de una empresa, y cuyo único objetivo radica en incrementar su motivación y por ende su productividad. (Del Prado, 1993, p. 64)

- ✓ **Clima Organizacional:** Percepciones individual que repercuten del proceso de interacción social y que intervienen en el comportamiento sujeto a cambios de corto plazo y en consecuencia a la calidad de las relaciones (Jauregui, 2015 en Guerrero y Chamochumbi, 2018, p. 16).

2.3.2. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Marketing Interno	Desarrollo	✓ Oportunidades	Cuestionario
		✓ Capacitación	
		✓ Conocimiento	
	Contratación y retención de empleados	✓ Claridad en Contrato	
		✓ Remuneraciones	
		✓ Pagos extras	
	Adecuación de trabajo	✓ Cambio de función	
		✓ Libertad de decisión	
		✓ Atención de necesidades	
	Comunicación Interna	✓ Conocimiento de resultados	
		✓ Valores	
		✓ Cambios	
		✓ Objetivos	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Clima Organizacional	Condiciones Laborales	✓ Cooperación	Cuestionario
		✓ Tecnología	
		✓ Remuneración	
	Comunicación	✓ Celeridad	
		✓ Fluidez	
		✓ Precisión de la información	
	Conflicto	✓ Tolerancia	
		✓ Libertad para opinar	
		✓ Solución de problemas	
	Recompensa	✓ Promoción y ascenso	
		✓ Proporcionalidad	
		✓ Castigo	

2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

En el presente estudio, se empleó la encuesta como técnica para el recojo de información de un muestra o grupo de sujetos participantes en la investigación; (...) esta información fue recolectada por medio del instrumento de recolección de datos llamado cuestionario (Arias, 2006, p. 71;749)

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario Marketing Interno

Cuestionario auto aplicado propuesto por Miranda (2016) en su investigación “El Marketing Interno y su relación con el Clima Organizacional de la I.E.P James Baldwin “; como primer punto, se tiene una breve introducción con instrucciones claras explicando el motivo y objetivo del estudio, y la confidencialidad de los datos, posteriormente se realizarán preguntas referidas a los datos sociodemográficos de la población a estudiar, asimismo se realizaron 13 ítems que permitirían conocer la interacción que tiene la empresa con el marketing interno.

Para el análisis de la confiabilidad de nuestro instrumento de medición, se aplicó el coeficiente estadístico alfa de Cronbach por tener una medición en escala de Likert.

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad “Cuestionario Marketing interno”

Alfa de Cronbach	N de elementos
,879	13

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Cuestionario Clima organizacional

Para la elaboración de este instrumento de medición, se tomó en consideración las escalas estudiadas por Litwing y Stringer, así como la escala desarrollada por (Palma, 2004).

Se partido de estos dos autores para poder elaborar una escala propia con la finalidad de representar de manera más acertada las situaciones vivencias en la empresa.

Este cuestionario constara de 15 items distribuidos en 5 dimensiones tales como “Condiciones Laborales”, “Conflicto”, “Recompensa”, “Motivación” y “Comunicación”

Para el análisis de la confiabilidad de nuestro instrumento de medición, se aplicó el coeficiente estadístico alfa de Cronbach por tener una medición en escala de Likert.

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad “Cuestionario Clima organizacional”

Alfa de Cronbach	N de elementos
,879	15

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Del análisis se puede concluir que nuestro instrumento de medición es muy confiable es decir que la aplicación repetida al mismo sujeto, producirá los mismos resultados, toda vez que nuestro coeficiente ($\alpha = 0.87$) se encuentra muy próximo a la unidad.

2.5. Procedimiento de análisis de datos

El proceso estadístico de la información recogida se realizó empleando la herramienta para el cálculo Excel y el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 25.

Posteriormente, los datos obtenidos se desarrollaron y organizaron en tablas de frecuencias absolutas y relativas con los respectivos gráficos estadísticos para su fácil interpretación.

2.6. Criterios éticos

Respeto a la persona: en esta investigación se respetó el derecho de los participantes de ser tratados como autónomos aun cuando esta tenga una autonomía disminuida, por lo tanto, para esta investigación la participación de los trabajadores fue voluntaria y con la información adecuada (National Institutes of Health, 1979, p. 2).

Beneficencia: este criterio conlleva a aceptar la obligación de poner los medios que permitan obtener el máximo beneficio y el mínimo riesgo que pueda ocurrir como resultado del estudio en la presente investigación, más aún cuando esta se encuentra orientada a otorgarle un beneficio particular a la empresa (National Institutes of Health, 1979, p. 3).

2.7. Rigor científico

Para este estudio se consideraron los siguientes criterios de rigor científico tomados referencialmente de Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) y adecuados a la presente investigación:

Credibilidad, valor de la verdad y autenticidad; referido que nuestras variables fueron estudiadas y observadas en su escenario propio; asimismo valora nuestros resultados, los mismos que son reconocidos como auténticos por los entrevistados.

Transferibilidad y aplicabilidad; los resultados de la investigación no son generalizables, tan solo son transferibles a otros contextos, este criterio es aplicado dado que se realizó una descripción absoluta de las características del entorno donde se realizó el estudio, así como de los participantes, lo cual servirá para comparar y descubrir lo específico y lo común con otras investigaciones.

Consistencia, dependencia y replicabilidad; toda vez que nuestros datos recogidos son relativamente estables, para ello se consideró al evaluador externo (especialista) quien se encargó de constatar a través de la validación por expertos que la replicabilidad del estudio en los mismos sujetos dará similar o iguales resultado.

Confirmabilidad o reflexividad; los resultados de la investigación garantizan la veracidad de los testimonios, respuestas o percepciones vertidas por los participantes (antecedentes, teorías, transcripciones de entrevistas y respuestas de cuestionarios)

Relevancia; toda vez que la investigación tuvo como finalidad elaborar un plan estratégico consecuentemente y a partir de los resultados situacionales, por lo tanto, justifica la esencia del planteamiento de un plan de marketing interno para mejorar una caracteriza particular (clima organizacional)

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en tablas y figuras

3.1.1. Diagnóstico del estado actual del campo de acción

✓ Clima organizacional

Características sociodemográficas de los trabajadores

En este apartado se describen algunas de las características de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C, Chiclayo.

Genero del trabajador

Para esta investigación se pudo determinar que la población de trabajadores está representada por el género femenino (11%) en una proporción mucho menor que la del género masculino (89%).

Tabla 4. Género de trabajador

Género	fi	%
Masculino	39	89%
Femenino	5	11%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Edad del trabajador

Como podemos apreciar en la tabla 3, las edades de los trabajadores en su gran mayoría (48%) está comprendida entre los 31 y 40 años, tan solo un 14% de ellos tiene entre 41 y 50 años, mientras que los trabajadores que tiene entre 21 y 30 años, representan el 16% de la población total. Cabe señalar que este índice muestra una tasa de no respuesta del 23%.

Tabla 5. Edad del trabajador

Edad	fi	%
21 - 30	7	16%
31 - 40	21	48%
41 - 50	6	14%

No responde	10	23%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Estado civil del trabajador

Respecto a ello, podemos decir que la mayoría son solteros, así lo referencio el 43% de las respuestas, por otro lado, una proporción significativa de ellos son casados (39%), mientras que tan solo uno de ellos es conviviente (2%). Es preciso señalar que para este indicador se tuvo una tasa de no respuesta del 16%

Tabla 6. Estado civil del trabajador

<i>Estado Civil</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Soltero	19	43%
Casado	17	39%
Conviviente	1	2%
No responde	7	16%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Grado de instrucción de trabajador

Respecto al grado de instrucción, podemos determinar que un 57% de los trabajadores tienen estudios universitarios y tan solo uno de ellos cuenta con estudios de post grado (2%). Por otro lado, observamos que existe una significativa proporción de trabajadores que tiene solo estudios secundarios y tan solo un 14% de los trabajadores tiene un grado de formación técnico.

Tabla 7. Grado de instrucción del trabajador

<i>Grado de instrucción</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Secundaria	12	27%
Técnico	6	14%
Universitario	25	57%
Post grado	1	2%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Cargo que ocupa el trabajador

Según la tabla 5, podemos apreciar que nuestra población estudiada esta estratificada según sus cargos por un 84% de gestores de cobranza, otro 7% son asesores, un 5% son sectoristas de convenios, un asistente (2%) y un inspector de créditos (2%)

Tabla 8. Puesto del trabajador

<i>Puesto de trabajo</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Asesor	3	7%
Gestor de Cobranzas	37	84%
Sectorista de Convenios	2	5%
Asistente	1	2%
Inspector de Créditos	1	2%
<i>Total</i>	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

✓ **Nivel del clima organizacional**

Para determinar el nivel del clima y de sus dimensiones en la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C, Chiclayo; se emplearon baremos percentilares, los mismo que permitieron posicionar las puntuaciones obtenidas por cada sujeto (ver tabla 9 y 10).

Tabla 9. Niveles del clima organizacional según percentiles

<i>Niveles de Calificación</i>	<i>Percentiles</i>	<i>Puntuaciones</i>
<i>Bajo</i>	P25	< 48,25
<i>Medio</i>	P50	[48,25 - 53,5]
<i>Alto</i>	P75	> 58

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Tabla 10. Niveles de las dimensiones del clima organizacional según percentiles

Niveles de Calificación	Percentil	Condiciones Laborales	Comunicación	Conflicto	Recompensa	Motivación
Bajo	P25	≤ 9	≤ 9,25	≤ 9	≤ 9	≤ 10
Medio	P50	[10 – 11]	[10 – 12]	[10 – 11]	[10 – 11]	[11,5 – 12]
Alto	P75	≥ 12	≥ 13	≥ 12	≥ 12	≥ 13

Fuente/ Elaboración: Cuestionario Clima Organizacional/ Propia

Del análisis se pudo determinar que los trabajadores en su mayoría perciben un nivel alto del clima organizacional, así lo referencio un 50% de ellos, mientras que para un 25% este clima organizacional es concebido como medio, otro 25% lo califico como bajo (ver Tabla 11.)

Tabla 11. Nivel del clima organizacional

	fi	%
Bajo	11	25%
Medio	11	25%
Alto	22	50%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Cabe señalar que en función al cargo que ocupa el trabajador, pudimos determinar que los gestores de cobranza en su gran mayoría calificaron el clima organizacional como alto (57%), sin embargo, una proporción significativa lo ha considerado como bajo (24%). Por otro lado, los trabajadores que ocupan los cargos restantes lo han calificado desde un nivel medio hasta un nivel alto (ver tabla 12).

Tabla 12. Nivel del clima organizacional según el cargo que ocupa

Cargo	Nivel de clima organizacional						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%		
Asesor	1	33%	2	67%	0	0%	3	100%
Gestor de Cobranzas	9	24%	7	19%	21	57%	37	100%
Sectorista de Convenios	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%
Asistente	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%

Inspector de Créditos	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%
Total	11		11		22		44	

Fuente/ Elaboración: Cuestionario Clima Organizacional/ Propia

✓ Condiciones laborales

Como se puede apreciar en la tabla 13, la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones laborales está divididas casi proporcionalmente, toda vez que el 32% de ellos percibe que esta dimensión se encuentra en un nivel alto, sin embargo, otro significativo grupo de trabajadores (38%) señalan que las condiciones laborales son medias y para otro 30% son bajas.

Tabla 13. Nivel de las Condiciones Laborales

Condiciones Laborales	fi	%
Bajo	13	30%
Medio	17	38%
Alto	14	32%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Es importante señalar que, esta proporcionalidad en los niveles de percepción respecto a las condiciones laborales, está determinada por los gestores de cobranza dado que para un 27% de ellos las condiciones laborales son bajas, lo que significaría relativamente mala, mientras que para un 38% son catalogadas como medias y para el 35% restantes, esta dimensión es considerada como alta. (ver tabla 14.)

Tabla 14. Nivel de las Condiciones Laborales según el cargo que ocupa

Cargo	Nivel de Condiciones Laborales						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%		
Asesor	1	33%	2	67%	0	0%	3	100%
Gestor de Cobranzas	10	27%	14	38%	13	35%	37	100%
Sectorista de Convenios	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%
Asistente	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%
Inspector de Créditos	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%

Total	13	17	14	44
--------------	----	----	----	----

Fuente/ Elaboración: Cuestionario Clima Organizacional/ Propia

Por otro lado, se determinó que el asistente percibe las condiciones laborales bajas al igual que el asesor (33%) y un sectorista de convenio (50%), sin embargo, el inspector de créditos señala que las condiciones son altas.

Indicadores de las Condiciones Laborales

Cooperación

La cooperación como parte de las condiciones laborales, refiere a conocer si los compañeros de trabajo se auxilian, ayudan y se facilitan información entre sí; desde esa perspectiva, podemos señalar que en esta empresa, el sentido de cooperación es significativamente favorable toda vez que un 50% de ellos están de acuerdo y totalmente de acuerdo (27%) cuando se les consulta sobre la presencia de este tipo de indicador, sin embargo existe un 23% que se mantuvo indiferente ante esta consulta.

Tabla 15. Cooperación

Cooperación	fi	%
Indiferente	10	23%
De acuerdo	22	50%
Totalmente de acuerdo	12	27%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Tecnología

Del análisis concerniente a este indicador y frente a la pregunta sobre la existencia de tecnología que facilite el trabajo, solo un 16% de los trabajadores señalaron estar en desacuerdo, otro 20% se tornó indiferente mientras que un 4% señaló estar de acuerdo y otro 23% totalmente de acuerdo.

Tabla 16. Tecnología

Tecnología	fi	%
En desacuerdo	7	16%
Indiferente	9	20%
De acuerdo	18	41%
Totalmente de acuerdo	10	23%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Remuneración

Del análisis respecto a si la remuneración de cada trabajador se encuentra en función al desempeño y logros en el trabajo; tan solo un 10% señaló estar totalmente de acuerdo y otro 25% de acuerdo, sin embargo, las respuestas en su gran mayoría reflejan lo contrario toda vez que para un 27% y 11% señalaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por otro lado, es importante señalar que un 27% se muestran indiferente respecto a este indicador.

Tabla 17. Remuneración

Remuneración	fi	%
Totalmente en desacuerdo	5	11%
En desacuerdo	12	27%
Indiferente	12	27%
De acuerdo	11	25%
Totalmente de acuerdo	4	10%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

✓ **Comunicación**

Se aprecia en la tabla 18, la percepción de los trabajadores respecto a la comunicación es significativamente buena, toda vez que en su gran mayoría (50%) los trabajadores manifiestan percibir un alto nivel de comunicación en la empresa; sin embargo, el otro 50% divide equitativamente su percepción y en cierta medida de manera negativa toda vez que para un 25% la comunicación es baja y para el otro 25% restante la comunicación en esta institución se da en un nivel medio.

Tabla 18. Nivel de comunicación

Comunicación	fi	%
Bajo	11	25%
Medio	11	25%
Alto	22	50%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Asimismo, pudimos determinar que el único asistente de la empresa percibe un nivel bajo de comunicación, al igual que el 10% de los gestores de cobranzas, sin embargo, el inspector de créditos percibe un alto nivel de comunicación al igual que otro grupo significativo de gestores de cobranza (51%). (ver tabla 19)

Tabla 19. Nivel de la Comunicación según el cargo que ocupa

Cargo	Nivel de Comunicación						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%		
Asesor	0	0%	2	67%	1	33%	3	100%
Gestor de Cobranzas	10	27%	8	22%	19	51%	37	100%
Sectorista de Convenios	0	0%	1	50%	1	50%	2	100%
Asistente	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%
Inspector de Créditos	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%
Total	11		11		22		44	

Fuente/ Elaboración: Cuestionario Clima Organizacional/ Propia

Indicadores de la Comunicación

Celeridad

Del análisis se determinó que, respecto a la celeridad, solo un 14% manifestó que los medios que se utilizan no resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación, mientras que para un 43% y 9%, estos medios resultan ser muy eficientes para cuando desean trasladar la información. Cabe señalar que un 34% de trabajadores se mostró indiferente con la respuesta a esta interrogante.

Tabla 20. Celeridad en la comunicación

Celeridad	fi	%
En desacuerdo	6	14%
Indiferente	15	34%
De acuerdo	19	43%
Totalmente de acuerdo	4	9%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Fluidez

Del análisis concerniente a este indicador y frente a la pregunta si existen suficientes canales de comunicación, en su gran mayoría señalaron estar de acuerdo (30%) y totalmente de acuerdo (23%) en respuesta a esta interrogante, sin embargo, existe un 39% se mostró indiferente, es decir no opinaron al respecto.

Tabla 21. Fluidez en la comunicación

Fluidez	fi	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	3	7%
Indiferente	17	39%
De acuerdo	13	30%
Totalmente de acuerdo	10	23%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Precisión

Del análisis se determinó que, respecto a la precisión en la comunicación, solo un 2% manifestó que no recibe de su jefe la información que necesita para hacer su trabajo; mientras que para un 45% y 32% tuvieron respuestas opuestas toda vez que señalaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente con la precisión con la que se obtiene la información. Cabe señalar que un 20% de trabajadores se mostró indiferente con la respuesta a esta interrogante.

Tabla 22. Precisión en la comunicación

Precisión	fi	%
En desacuerdo	1	2%
Indiferente	9	20%
De acuerdo	20	45%
Totalmente de acuerdo	14	32%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

✓ **Conflicto**

Los resultados de análisis, muestran que, respecto al conflicto como factor interviniente del clima organizacional, es bajo y medio en esta empresa, lo que indica que mayormente y en cierta medida los trabajadores acatan las opiniones discordantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan; así lo señaló el 40% y 30% de los trabajadores respectivamente; sin embargo, un sector (30%) de la población manifestó percibir un alto nivel de conflicto.

Tabla 23. Nivel de conflicto

Conflicto	fi	%
Bajo	18	40%
Medio	13	30%
Alto	13	30%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Es importante resaltar que para un 32% de los gestores de cobranza los trabajadores no aceptan las opiniones discrepantes y temen enfrentar y dar solución a los problemas en cuanto surjan, así también lo señala el inspector de crédito (ver tabla 24.)

Tabla 24. Nivel de la Conflicto según el cargo que ocupa

Cargo	Nivel de Conflicto						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%		
Asesor	2	67%	1	33%	0	0%	3	100%
Gestor de Cobranzas	13	35%	12	32%	12	32%	37	100%
Sectorista de Convenios	2	100%	0	0%	0	0%	2	100%
Asistente	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%
Inspector de Créditos	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%
Total	18		13		13		44	

Fuente/ Elaboración: Cuestionario Clima Organizacional/ Propia

Indicadores del Conflicto

Tolerancia

La tolerancia como parte del conflicto, suele en ocasiones ser saludable entre unidades competitivas, en donde la gerencia lo asume como positivo, sin embargo, un 14% de los trabajadores de esta empresa están en desacuerdo con ello, a diferencia de un 36% que si cree que la gerencia de esta institución asume la tolerancia entre los trabajadores y confía en que en situaciones de conflicto sabrán reponerse, así también lo manifestó otro 6% quienes se encontraron totalmente de acuerdo con esto.

Tabla 25. Tolerancia al conflicto

Tolerancia	fi	%
En desacuerdo	6	14%
Indiferente	16	36%
De acuerdo	16	36%
Totalmente de acuerdo	6	14%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Libertad de opinión

Respecto a la libertad de opinión, un 39% y 16%, señalaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sí se les estimula a los trabajadores a decir lo que piensan, aunque signifique desacuerdos con los superiores, sin embargo, una proporción menor manifestó estar en desacuerdo (11%) y totalmente en

desacuerdo (2%). Cabe señalar que una proporción (32%) significativa de trabajadores se mostró indiferente ante este indicador.

Tabla 26. Libertad de opinión

<i>Libertad de opinión</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	5	11%
Indiferente	14	32%
De acuerdo	17	39%
Totalmente de acuerdo	7	16%
<i>Total</i>	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Solución de problemas

Respecto a este indicador, un 34% y 16% manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que en esta empresa la mejor manera de causar una buena impresión es evitar discusiones abiertas y desacuerdos, sin embargo, para un 2% y 14%, se muestra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Existe un 34% de trabajadores que se mostraron indiferentes.

Tabla 27. Solución de problemas

<i>Solución de problemas</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	6	14%
Indiferente	15	34%
De acuerdo	15	34%
Totalmente de acuerdo	7	16%
<i>Total</i>	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

✓ **Recompensa**

Los resultados de análisis, muestran que, respecto a la recompensa, un 40% de los trabajadores perciben que este factor es desarrollado en un nivel bajo, mientras otra proporción significativa de trabajadores catalogaron el desarrollo de este mecanismo en un nivel medio (30%) y alto (30%), lo que significa que perciben

que en cierta medida la gerencia se preocupa por motivarlos a través de esta herramienta.

Tabla 28. Nivel de recompensa

Recompensa	fi	%
Bajo	17	40%
Medio	13	30%
Alto	14	30%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional

Elaboración: Propia

Es importante señalar que los gestores de cobranza en un 30%, perciben que la gerencia cuenta con un sistema de recompensa sin embargo los 2 sectoristas de convenios, creen que este sistema no funciona por lo que catalogaron su desarrollo en un nivel bajo al igual que un 38% de los gestores.

Tabla 29. Nivel de la Recompensa según el cargo que ocupa

Cargo	Nivel de Recompensa						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%		
Asesor	1	33%	1	33%	1	33%	3	100%
Gestor de Cobranzas	14	38%	12	32%	11	30%	37	100%
Sectorista de Convenios	2	100%	0	0%	0	0%	2	100%
Asistente	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%
Inspector de Créditos	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%
Total	17		13		14		44	

Fuente/ Elaboración: Cuestionario Clima Organizacional/ Propia

Indicadores del Recompensa

Promoción

Respecto a este indicador, un 37% y 11% manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, es decir que en esta institución se cuenta con un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleve en la cumbre, mientras que un 18% y 2% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Cabe señalar la existencia de un 32% de trabajadores que se mostraron indiferentes.

Tabla 30. Promoción

Promoción	fi	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	8	18%
Indiferente	14	32%
De acuerdo	16	37%
Totalmente de acuerdo	5	11%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Proporcionalidad

Respecto a la proporcionalidad, un 36% y 11% señalaron está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que en esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo, otro 14% y 5% se mostraron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta proporcionalidad. Un 34% de trabajadores se mantuvieron indiferentes de opinión

Tabla 31. Proporcionalidad

Proporcionalidad	fi	%
Totalmente en desacuerdo	2	5%
En desacuerdo	6	14%
Indiferente	15	34%
De acuerdo	16	36%
Totalmente de acuerdo	5	11%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Sanción

Sobre la sanción que se ejerce en esta empresa, un 43% y 18% respectivamente se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo en que, si el trabajador comete un error, este será castigado, tan solo un 18% y 5% manifiestan lo contrario mostrándose en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Un 16% mostro s indiferencia frente a este indicador

Tabla 32. Sanción

Sanción	fi	%
Totalmente en desacuerdo	2	5%
En desacuerdo	8	18%
Indiferente	7	16%
De acuerdo	19	43%
Totalmente de acuerdo	8	18%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

✓ **Motivación**

Para los trabajadores de esta empresa, la motivación como factor predictor del clima organizacional, es desarrollado en un nivel bajo, así lo manifestó el 40% de ellos, mientras que para otro 30% el nivel de motivación es medio, para el otro 30% restante el nivel es alto.

Tabla 33. Nivel de Motivación

Motivación	fi	%
Bajo	19	40%
Medio	3	30%
Alto	22	30%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Debemos señalar que, de nuestro análisis, pudimos determinar que los que perciben mayor motivación son los gestores de cobranza toda vez que manifestaron sentir un nivel alto, al igual que el asistente y el inspector de créditos. Cabe señalar que dos de los tres (7%) asesores no siente que exista motivación en esta empresa (ver tabla 34.)

Tabla 34. Nivel de la Motivación según el cargo que ocupa

Cargo	Nivel de Motivación						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%		
Asesor	2	67%	0	0%	1	33%	3	100%

Gestor de Cobranzas	16	43%	3	8%	18	49%	37	100%
Sectorista de Convenios	1	50%	0	0%	1	50%	2	100%
Asistente	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%
Inspector de Créditos	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%
Total	19		3		22		44	

Fuente/ Elaboración: Cuestionario Clima Organizacional/ Propia

Indicadores del Motivación

Mejora continua

Respecto a la mejora continua en esta empresa, un 55% y 20% respectivamente se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las capacitaciones y feedbacks contribuyen con la mejora de mi trabajo, tan solo un 20% y 5% manifiestan lo contrario mostrándose en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Un 20% mostro su indiferencia frente a este indicador.

Tabla 35. Mejora continua

<i>Mejora continua</i>	<i>fi</i>	<i>%</i>
En desacuerdo	2	5%
Indiferente	9	20%
De acuerdo	24	55%
Totalmente de acuerdo	9	20%
<i>Total</i>	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Aumento Salarial

Del análisis se determinó que, respecto al aumento salarial como parte de la motivación, un 34% y 18% manifestaron que esta empresa les da oportunidades de crecimiento económico y profesional; mientras que para un 16% y 2% tuvieron respuestas opuestas toda vez que señalaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente con la precisión con la que se obtiene la información. Cabe señalar que un 30% de trabajadores se mostró indiferente con la respuesta a esta interrogante.

Tabla 36. Aumento salarial

Aumento salarial	fi	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	7	16%
Indiferente	13	30%
De acuerdo	15	34%
Totalmente de acuerdo	8	18%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

Valoración de sugerencias

Sobre la valoración de sugerencias, un 41% y 23% respectivamente se mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo en que sus aportes e ideas son tomadas en cuenta y valoradas por mi superior, tan solo un 9% y el 2% manifiestan lo contrario mostrándose en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Un 25% mostro su indiferencia frente a este indicador

Tabla 37. Valoración de sugerencias

Valoración de sugerencias	fi	%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	4	9%
Indiferente	11	25%
De acuerdo	18	41%
Totalmente de acuerdo	10	23%
Total	44	100%

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional
Elaboración: Propia

✓ **Marketing interno**

Para el análisis del comportamiento de esta variable, se procedió a entrevistar a los directivos, 5 que ocupan el cargo de supervisores (71%), un abogado y un administrador.

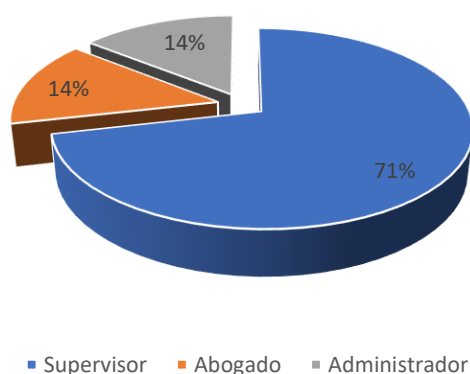


Figura 5. Directivos de la empresa Servicios Cobranzas E Inversiones S.A.C, Chiclayo

Desarrollo de la organización

En términos generales, se pudo conocer que, respecto al desarrollo de la organización, en su gran mayoría (57.1%), los directivos señalaron que la organización capacita a los colaboradores para desarrollar mejor las actividades y que reciben información oportuna respecto de los clientes de la empresa; por lo tanto, saben lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa (71%,4).

Tabla 38. Desarrollo de la organización

	Capacitación Información Conocimiento		
	fi (%)	fi (%)	fi (%)
Totalmente en desacuerdo	1 (14,3)	0 (0%)	0 (0%)
En desacuerdo	1 (14,3)	2 (28,6%)	0 (0%)
Indiferente	0 (0%)	0 (0%)	2 (28,6%)
De acuerdo	4 (57,1)	4 (57,1)	5 (71,4%)
Totalmente de acuerdo	1 (14,3)	1 (14,3)	0 (0%)

Fuente: Cuestionario Marketing interno/Elaboración: Propia

Contratación y retención de empleados

Del análisis de esta dimensión de marketing interno, se tuvieron respuestas proporcionalmente diferentes, pues para 57,1% de los directivos, el desarrollo de actividades para el reclutamiento de nuevos empleados no es relativamente claro y pues rara vez se especifica lo que se espera de ellos; por otro lado, se conoció que las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados están

claramente definidas (57,1%); la remuneración no está de acuerdo con la media del sector y el reconocimiento no es valorado por los superiores (42,9%), (ver tabla 39)

Tabla 39. Contratación y retención de empleados

	Remuneración	Reclutamiento	Inducción	Reconocimiento
	<i>fi (%)</i>	<i>fi (%)</i>	<i>fi (%)</i>	<i>fi (%)</i>
Totalmente en desacuerdo	2 (28,6)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
En desacuerdo	2 (28,6)	1 (14,3%)	2 (28,6)	3 (42,9%)
Indiferente	1 (14,3%)	1 (14,3%)	1 (14,3%)	2 (28,6)
De acuerdo	2 (28,6)	4 (57,1)	4 (57,1)	2 (28,6)
Totalmente de acuerdo	2 (28,6)	1 (14,3%)	0 (0%)	0 (0%)

Fuente: Cuestionario Marketing interno/Elaboración: Propia

Adecuación a trabajo

Del análisis se determinó que en esta empresa, no se preocupan en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados, pues un 71% de los directivos se mostraron indiferentes, sin embargo, se conoció que para 3 de ellos, existe la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de sus actividades, es decir para el resto existen limitaciones respecto a este indicador; por otro lado hay diferentes opiniones sobre la existencias de programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.

Tabla 40. Adecuación del trabajo

	Asignación	Toma de decisiones	Necesidad
	<i>fi (%)</i>	<i>fi (%)</i>	<i>fi (%)</i>
Totalmente en desacuerdo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
En desacuerdo	1 (14,3)	1 (14,3)	1 (14,3)
Indiferente	5 (71,4%)	3 (42,9%)	3 (42,9%)
De acuerdo	1 (14,3)	3 (42,9%)	3 (42,9%)
Totalmente de acuerdo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)

Fuente: Cuestionario Marketing interno/Elaboración: Propia

Comunicación interna

Respecto a la comunicación interna, en su gran mayoría señalaron que las metas y los objetivos de la empresa son divulgados, pero también indicaron que no

siempre se les da oportunidad a los trabajadores de expresar sus necesidades. Finalmente se determinó que se conocen perfectamente los valores de la empresa.

Tabla 41. Comunicación interna

	Metas	Necesidades	Valores
	<i>fi (%)</i>	<i>fi (%)</i>	<i>fi (%)</i>
Totalmente en desacuerdo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
En desacuerdo	1 (14,3)	3 (42,9%)	0 (0%)
Indiferente	0 (0%)	1 (14,3)	0 (0%)
De acuerdo	5 (71,4%)	3 (42,9%)	6 (85,7%)
Totalmente de acuerdo	0 (0%)	0 (0%)	1 (14,3%)

Fuente: Cuestionario Marketing interno/**Elaboración:** Propia

3.2. Discusión de resultados

Nuestra investigación respecto al clima organizacional, reflejo un nivel alto, respaldado en un 50% de respuestas, sin embargo, existe la mitad restante que lo percibe negativamente de alguna u otra manera; cabe señalar que podríamos estar frente a un problema que afecte la productividad laboral, pues como señala Brunet (2011) “ *determina directamente la conducta laboral sobre las actitudes y expectativas como un determinante directo*”; (citado en Ramos, 2012); [...] es por ello la importancia de tener a un trabajador o cliente interno satisfecho a partir de una correcta gestión del capital humano, abordando específicamente la esencia de la propia organización y aplicando técnicas que permiten vender la idea de empresa, (Del Prado 1993, p. 64); técnicas como el endomarketing o marketing interno, que permitan incrementar la motivación y por ende la productividad a partir de la eficacia para la gestión de actitudes y la gestión de la comunicación; pues si el nivel de eficacia del marketing interno es bajo, se tendrá un clima organizacional deteriorado, así lo determino en su investigación Miranda (2016) quien en su población estudiada encontró un clima conflictivo toda vez que el nivel del marketing interno respondía a un nivel bajo.

Desde la perspectiva de la comunicación, en esta investigación se determinó que un 50% de los trabajadores divide equitativamente su percepción, dado que en cierta medida y de manera negativa para un 25% la comunicación es baja y para el otro 25% restante la comunicación en esta institución se da en un nivel medio, resultados respaldados por lo señalado por los directivos, lo mismo que señalaron

que respecto a la comunicación interna, las metas y los objetivos de la empresa son divulgados, sin dar opción a que se les dé la oportunidad a los trabajadores de expresar sus necesidades, [...] es decir se cumple con esta gestión pero al parecer desde un sistema II – Autoritario paternalista, dado que existen flexibilidades relativas para la comunicación pero en cierto y limitado grado, priorizando aun la desconfianza hasta que no demuestren que podrán respetar las normas establecidas (Pilares, 2014, p. 57) premisa respaldada en cierta medida por la un porcentaje significativo de los trabajadores de la alta dirección, quienes indicaron que reciben información oportuna respecto de los clientes de la empresa; por lo tanto es necesario hacer que todo el personal acceda sin restricciones a la información que sea necesaria para poder realizar sus funciones (...), a través de un proceso discreto en el que se incluyen actividades de información a intervalos de tiempos apropiados (Miranda, 2016, p. 24). Por otro lado, y en relación a la gestión de actitudes, no se estaría llevando un proceso continuo de motivación que pueda ayudar a acrecentar las actitudes de los empleados, pues solo el 30% de nuestra población percibe la existencia de un nivel alto de motivación, por lo que se estaría arriesgando la satisfacción en el puesto de trabajo, la involucración y el compromiso organizacional.

Otro factor implicado en la gestión de actitudes son las condiciones laborales, las mismas que representan la comodidad y seguridad del lugar donde se labora, así como de las herramientas necesarias para que se puedan desempeñar exitosamente (García, 2007, p. 167); factor que en la presente investigación representa cierto grado de complicación dado que solo el 32% señala tener las condiciones laborales adecuadas, mientras que para otra pequeña proporción en cierta medida señalan ser afectados por la falta de cooperación, tecnología y remuneración. Por otro lado, se determinó que otro factor que afecta el clima de la organización es la recompensa, indicador que en esta investigación referencia un nivel relativamente bajo, pues solo para un 30% la empresa se preocupa por motivarlos desde la perspectiva, de la promoción y proporcionalidad de la recompensa, situación que se torna desfavorable toda vez que desde el punto de vista del endomarketing Lings, 1999 señala que los efectos de satisfacer o no los requisitos del cliente interno deben ser la recompensa o la punición (citado en Regalado, et al, 2011, p. 28)

3.3. Aporte practico

En el presente apartado se describe la fundamentación de la propuesta así mismo se desarrollará la construcción de la estrategia de marketing interno, cabe señalar que la propuesta está respaldada en los hallazgos relacionados al clima organizacional, los mismos que fueron representados por indicadores y según la percepción de los clientes internos fueron valorados en rangos de cumplimiento entre el 35% y 80% (ver figura 6.)

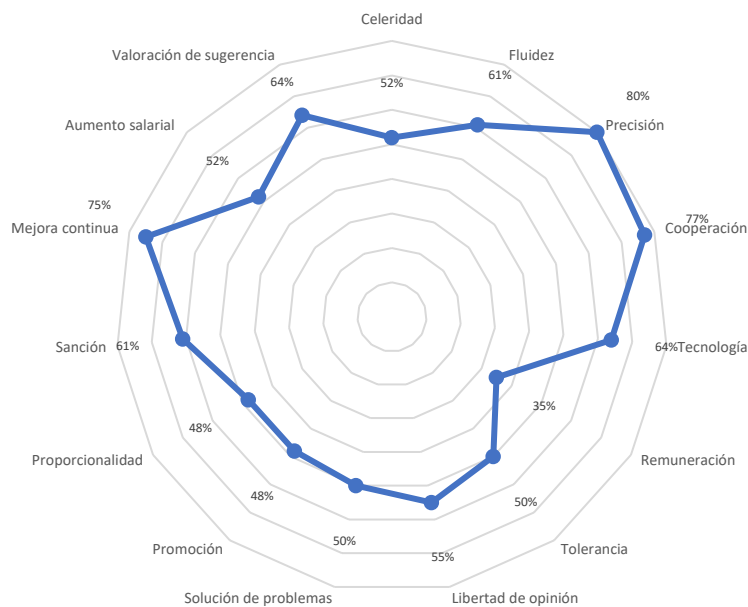


Figura 6. Análisis de cumplimiento de indicadores del clima organizacional

Fuente: Cuestionario Clima Organizacional /Elaboración: Propia

3.3.1. Fundamentación del Aporte Practico

Este plan está basado en estrategias de marketing interno, el mismo que como una serie escalonada de pasos para el alcance de los objetivos, cumple ciertos estándares relacionados al capital humano y consecuentemente a la atmosfera organizacional, dado que estos los inconvenientes hallados en el análisis situacional refieren deterioros en la gestión de la comunicación y a la gestión de actitudes, específicamente en la motivación, comunicación y recompensa. Es por ello que se optó por centrarse en el planteamiento de un plan de

marketing interno ya que como señalo Ian Lings (1999) *“es necesario para satisfacer a los clientes externos primero tener a los clientes internos satisfecho”*

Cabe mencionar que este plan de marketing, respalda su desarrollo en modelos plausibles como el propuesto por Grönroos (1990), Barry y Parasuraman (1991), Rafiq y Ahmed (2000) entre otros que sustentan teorías en las cuales hacen referencia a la importancia de la motivación y las actitudes en el plano satisfactorio del cliente interno.

3.3.2. Objetivo General del Aporte

Incrementar el clima organizacional de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C, Chiclayo, a través de un plan de marketing interno basado en actitudes y comunicación.

3.3.3. Objetivos Específicos del Aporte

Desarrollar estrategias de gestión de comunicación interna para incrementar el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo.

Desarrollar estrategias de gestión de actitudes basada en la motivación para incrementar el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo.

Desarrollar estrategias de gestión de actitudes basada en el desarrollo profesional para incrementar el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo.

Desarrollar estrategias de gestión de actitudes basada en las relaciones interpersonales para incrementar el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo.

Desarrollar procedimientos de monitoreo y control del plan de marketing interno para incrementar el clima organizacional de la empresa SCI S.A.C, Chiclayo.

3.3.4. Estrategia basada en gestión de la comunicación

La comunicación interna constituye un elemento importante cuando se desea conseguir ser eficaz en la actividad de que se realiza, los mensajes deben llegar de manera oportuna y con la nitidez suficiente para que los colaboradores puedan comprender estrictamente tanto la razón de ser de la empresa, así como también los retos que se plantean constantemente como organización; en la empresa SCI S.A.C, Chiclayo, se determinó que este tipo de gestión está relativamente en riesgo toda vez que su medición en un 50% determinó encontrarse en un nivel medio y bajo, hecho que responde a que los colaboradores señalaron que si bien es cierto, existen medios adecuados que permiten el traslado rápido y oportuno de la información, no existen suficientes canales de comunicación, por lo tanto no se estaría recibiendo la información que se requiere para el cumplimiento de su labor.

En la siguiente tabla se plantea el desarrollo de estrategias de comunicación interna, las mismas que fueron referencias por las actividades del modelo de marketing interno que plantean Bohnenberger (2005), quien se centra en 4 actividades que deben difundirse para “*promover con su propio personal la cultura de la empresa*” (citado en Medina, 2018, p. 42).

Tabla 42. Estrategias para mejorar la gestión de comunicación

ESTRATEGIA	TACTICA	PROCESAMIENTO		RECURSOS	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
		TAREAS ESPECIFICAS	PLAZOS			
COMUNICACIÓN INTERNA	Difusión de valores y cultura de la empresa	Objetivos y metas de la empresa	3 semanas	Bibliográfico Tecnológico	Que los clientes internos conozcan al detalle las políticas internas, así como los objetivos alcanzados de tal manera que asuman nuevos retos trabajado en equipo	Recursos Humanos
		Situación actual y resultados alcanzados				
Cambios organizacionales						
	Establecer canales de comunicación	Mesa de dialogo para expresar inquietudes y/o sugerencias a los superiores	1 mes	Físico	Que se pierda el miedo para la comunicación con los superiores	Soporte técnico Recursos Humanos

		Correo corporativo para gestores de campo	1 semana	Tecnológico	Que permita tener una comunicación más fluida entre los gestores de campo y el área administrativa de tal manera que no se distorsione la comunicación	
--	--	-------------------------------------------	----------	-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente /Elaboración: Propia

1) Plan de acción para la estrategia de comunicación interna

La estrategia de comunicación interna planteada para su desarrollo en esta empresa, esta referenciada por el modelo propuesto por Lings y Greenley (2005) basados en el esquema de Orientación al Mercado de Kohli y Jaworski (1990), autores que proponen tres tipos de comunicación para interactuar entre colaboradores y directivos; “Formal y escrita”, “Formal cara a cara”, “Informal cara a cara” (Calle, 2017, p. 42)

Las estrategias descritas en el plan de marketing interno, deberán ser desarrolladas teniendo en cuenta la finalidad del mensaje a transmitir, así como el tipo información que se pretende comunicar; para ello se propone emplear los siguientes medios:

- ✓ Electrónico: Correo electrónico corporativo, Aplicación de correo para móvil
- ✓ Escrito: Folletos, dípticos, informes, memorándums, circulares
- ✓ Oral: Mesa de dialogo, comunicación telefónica.

A. Difusión de valores y cultura de la empresa

Este apartado describe el plan basado en estrategias de comunicación interna, de manera que se contribuya con la difusión de la cultura organizacional y los valores de la empresa.

Tabla 43. Difusión de valores y cultura de la empresa

TACTICA	ACTIVIDAD	VALOR	PARTICIPACIÓN	RESPONSABLE
Difusión de valores y cultura de la empresa	Difundir los objetivos y las metas propuestas en el mes	----	Todas las áreas	Gerencia Recursos humanos
	Reestructurar el cronograma de cálculo de comisiones para los gestores y difundir el ranking de rentabilidad mensual	----	Gestores de cobranzas	Inteligencia de cobranza
	Informar a través de correo corporativo para proporcionar seguridad al empleado	----	Todas las áreas	Administración Supervisión

Fuente /Elaboración: Propia

- ✓ La difusión de los objetivos y las metas propuestas deberá darse periódicamente de tal manera que cada uno de los colaboradores pueda programar una agenda mensual estructurada para desarrollar sus actividades de manera fluida.

Planificación

1. Reuniones periódicas
 - a. De directivos:
 - Programación: lunes 9:00 am.
 - Tiempo: 10' a 15'
 - Frecuencia: Semanal
 - Responsable: Administrador
 - Asistentes: jefe de área
 - b. Por áreas:
 - Programación: lunes 9:15 am.
 - Tiempo: 10'
 - Frecuencia: Semanal
 - Responsable: jefe de área

- ✓ La reestructuración del cronograma para el cálculo de comisiones de los gestores, deberá ser presentarlo de manera dinámica y entendible de tal

manera que esto se convierta realmente en un incentivo monetario y se consiga evitar confusiones y disconformidad en los gestores de cobranza.

Planificación

1. Restructura del método de calculo
 - Responsable: Inteligencia de cobranza
 - Objetivo: Darle dinamismo y entendimiento
 - Plazo: 15 días.
- ✓ Mantener informado con anterioridad los cambios organizacionales por intermedio de memorándums o correo corporativo, esto contribuirá en minimizar las dudas originadas por “*cambios en el mercado, incorporaciones, cambios de producción y fusiones*”; esto otorgará mayor seguridad de empleo y por ende generará lealtad en el cliente interno (citado en Medina, 2018, p. 53)

Planificación: Está sujeta a la reestructura organizacional de la sede principal, sin embargo, esta acción no debe estar extinta a ser realizada y comunicada haciendo respetando los derechos que regulan las políticas laborales.

Responsable: Administración y Recursos Humanos

B. Definir canales de comunicación interna

Sobre los canales de comunicación, estos se encuentran correctamente establecidos en la empresa, sin embargo, la carencia de un nexo integrador comunicativo entre el personal de oficina y el de campo, probablemente limite la información o más aun esta información este llegando distorsionada.

Tabla 44. Canales de comunicación

TACTICA	ACTIVIDAD	VALOR	PARTICIPACIÓN	RESPONSABLE
Establecer canales de comunicación	Establecer horarios de mesa de diálogo para expresar inquietudes y/o sugerencias a los superiores	---	Todas las áreas	Administración Supervisión
	Creación de correo cooperativo e implementación de la aplicación correspondiente en el Smartphone de uso laboral	S/.10,000.00	Gestores de cobranza	Soporte técnico

Fuente /Elaboración: Propia

- ✓ Establecer un cronograma de reuniones corporativas extraordinarias que reúnan al personal de cada área con su jefe inmediato de tal manera que cada uno de los colaboradores puedan verter opiniones y sugerencias para la mejora continua de comunicación expresarse en torno a inquietudes

Planificación

1. Reuniones (Mesa de dialogo)

c. De directivos:

- Programación: a los 30 días de cada mes
- Tiempo: 2 horas
- Frecuencia: Mensual
- Responsable: Administrador
- Asistentes: Todas las áreas.

- ✓ Restructurar los lazos comunicativos entre el personal de oficina y los gestores de cobranza en campo, para ello se deberá crear un correo corporativo e instalar la aplicación correspondiente en el Smartphone otorgado por la empresa; esto con la finalidad de optimizar la comunicación (Fluidez, Celeridad y Precisión).

Planificación

- Programación: inmediata
- Responsable: soporte técnico

3.3.5. Estrategias basadas en la gestión de actitudes

La gestión de actitudes está referida al correcto uso de técnicas que permitan incrementar la actitud y motivación de los colaboradores. En el marketing interno se estudian tres tipos de actitudes: “Involucramiento”, “Satisfacción en el puesto de trabajo” y “Compromiso organizacional” (Miranda, 2016, p. 23); [...] de las cuales se tomaran dos de ellas con fines de referencia para el desarrollo de este apartado, específicamente para esta investigación se estudió la “satisfacción” y el “compromiso” en el puesto de trabajo , toda vez y teniendo en cuenta que involucran variables como *“compañeros que respalden, condiciones de trabajo satisfactorias y las recompensas equitativas”*

Es importante señalar que estas estrategias se basan en los resultados encontrados respecto a la motivación, condiciones laborales, recompensa y conflicto, los mismos que al ser analizados desde la perspectiva del clima organizacional, obtuvieron valoración medias y bajas, y tan solo desarrolladas en un nivel por debajo del 40% (ver figura 7.)

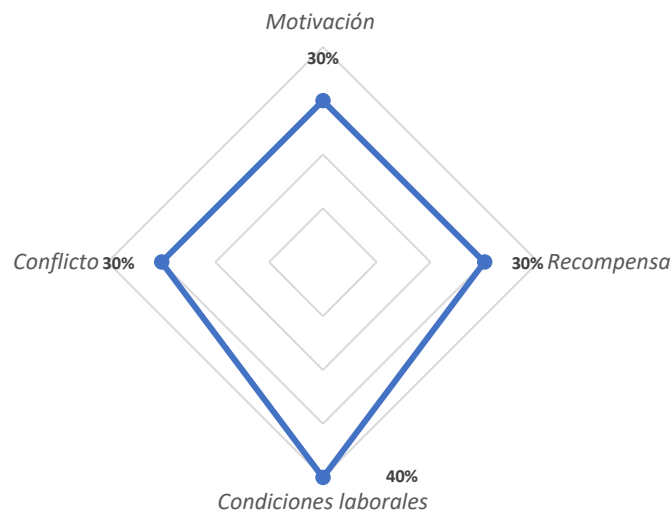


Figura 7. Desarrollo de factores asociados al clima organizacional

Tabla 45. Estrategias para mejorar la gestión de actitudes

ESTRATEGIA	TACTICA	PROCESAMIENTO		RECURSOS	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE
		TAREAS ESPECIFICAS	PLAZOS			
GESTION DE ACTITUDES	Motivación laboral	Búsqueda de lazos estructurales y de servicios	6 meses	Humano Bibliográfico	Desarrollo de línea de carrera, capacitaciones, liderazgo e información abierta	Administración Recursos Humanos
		Programación de charlas de motivación	Mensual	Humano Bibliográfico	Generar compromiso, respeto, fidelidad y reconocimiento, contextualizando al colaborador como persona responsable y productiva	
		Desarrollo de lazos económicos y legales	Mensual	Económico	Estructurar beneficios económicos (bonos de puntualidad, gestión, etc.) y concordancia con las normas u leyes laborales	
	Desarrollo profesional	Capacitación en cobranzas y recuperaciones	Trimestral	Humano Económico	Desarrollar en los colaboradores habilidades profesionales y específicas por competencia	
	Relaciones interpersonales	Calendario estructurado de eventos y campañas	1 mes	Económico	Celebración de actividades de convivencia social que optimice las relaciones interpersonales	

Fuente /Elaboración: Propia

1) Plan de acción para la estrategia de gestión de actitudes

Esta estrategia propone mejorar algunos indicadores del clima organizacional a partir de la retención de empleados, motivación, contratación, desarrollo profesional y las relaciones interpersonales.

A. Motivación

La motivación como estrategia para incrementar el compromiso laboral se centra objetivamente en hacer que el colaborador se sienta a gusto dentro de la empresa y solo se consigue teniendo un clima agradable para mantener relaciones interpersonales adecuadas con los compañeros de trabajo.

Actualmente la empresa presenta desmotivación laboral con sus clientes internos, las principales razones son que las capacitaciones y retroalimentación no contribuyen con la mejora del trabajo y que los aportes e ideas nunca se tienen en cuenta; es por ello que se plantea la propuesta basada en la búsqueda de lazos estructurales de tal manera que el colaborador sienta un acercamiento profesional y sienta también el compromiso de la empresa para su crecimiento personal por medio de programas de motivación.

Tabla 46. Motivación

TACTICA	ACTIVIDAD	VALOR	PARTICIPACIÓN	RESPONSABLE
Búsqueda de lazos estructurales y de servicios	Otorgar la posibilidad de desarrollo profesional por medio de capacitaciones y/o talleres.	----	Todas las áreas	Recursos Humanos
Programación de charlas de motivación	Desarrollar cronograma de charlas motivacionales de acuerdo a la necesidad del colaborador	-----	Todas las áreas	Recursos Humanos

Fuente /Elaboración: Propia

- ✓ Para la búsqueda de lazos estructurales y de servicios, el los jefes inmediatos deberá compartir información y experiencias con el colaborador a través de talleres y/o capacitaciones, de tal manera que este pueda crecer paralelamente con la empresa y pueda desarrollar actitudes y habilidades que le permitan asumir mayores responsabilidades; como señala Regalado, et al (2011)este tipo de lazos están relacionados con un estructura organizativa horizontal y abierta a brindar información, de tal

manera que a posteriori, el empleado pueda retribuir los beneficios otorgados generando un valor para la empresa (p. 56)

1. Capacitaciones y/o taller

- Programación: Trimestral
- Tiempo: 2 horas
- Frecuencia: Trimestral
- Responsable: Administración y Recursos Humanos
- Asistentes: Todas las áreas.

- ✓ El desarrollo de charlas motivacionales deberá estar programada trimestralmente con la propuesta de la siguiente estructura y temas:

Tabla 47. Charlas motivacionales

Tema	Contenidos	Metodología	Tiempo
Inteligencia emocional en el trabajo	- Definición - Estrategias	Conferencia	2 horas
El poder del pensamiento positivo	- Pensamientos positivos - Como afectar tus pensamientos	Conferencia	2 horas
Negociación	- Técnicas de negociación - Estrategias de negociación	Taller	3 horas
Secretos para romper la resistencia al cambio labora	- Romper la resistencia al cambio - Proceso de eliminación de resistencia - Secretos para romper la resistencia	Conferencia	1 a 2 horas

Fuente/Elaboración: (Alvarez, 2015, pág. 72) /Propia

B. Actitudes

Esta estrategia basada en las actitudes referencia el bajo nivel de sensación de los trabajadores frente a las condiciones laborales y motivación en la empresa; y teniendo en consideración que las actitudes están afectadas por la percepción

de una situación determinada, esta podrían afectar directamente el trato con el cliente causando insatisfacción y en este caso específico una baja productividad, es por ello que surge la necesidad de implementar un plan estratégico que nos permita conseguir el compromiso organizacional, el involucramiento, la motivación y por ende la satisfacción del cliente interno.

TACTICA	ACTIVIDAD	VALOR	PARTICIPACIÓN	RESPONSABLE
Desarrollo profesional	Realizar capacitaciones en cobranzas y recuperaciones trimestralmente	S/3,500.00	Gestores de cobranzas	Administración Recursos Humanos
Remuneración variable	Recompensar a los colaboradores en proporción a la excelencia de su desempeño en su cargo	S/500.00	Todas las áreas	
Calendario estructurado de eventos y campañas	Desarrollar calendario de actividades referente a celebración de cumpleaños empleando publicidad interna (Merchandising) y realizar un evento anual de reintegración	S/150.00	Todas las áreas	

✓ **Desarrollo profesional**

Con esta estrategia se creará en el personal una cultura corporativa orientada al servicio al cliente manteniendo los parámetros de efectividad, para ello se deberán promover las capacitaciones por competencias y dinámicas guiadas por profesionales, de tal manera que se reduzcan las quejas y aumenten las felicitaciones de clientes externos y, por ende, se incremente la productividad.

Diseño y planificación

1. Implementación de capacitaciones

a. Por competencia

- Tema: Recuperación de créditos, trato con el cliente, liderazgo, etc.
- Presupuesto: Recursos de la empresa
- Programación: Semestral.
- Participantes: Gestores de cobranza, supervisión

b. Para incrementar habilidades

- Tema: Técnicas de atención al cliente, liderazgo manejo de conflictos, fidelización de clientes, etc.
- Presupuesto: Recursos de la empresa
- Programación: Semestral
- Participantes: Todas las áreas

2. Charlas y retroalimentaciones:

Establecer cronograma para charlas y retroalimentaciones para el personal de campo (Gestores de cobranza)

- Temas: Calculo de comisiones.
- Programación: cada 15 días
- Encargado: jefe inmediato, supervisor, administrador

✓ **Contratación y retención de empleados**

Esta estrategia está basada en indicadores de remuneración y en pagos extra como estrategia motivacional y de actitudes de los colaboradores. Lo que se busca es incentivar la productividad de los gestores de cobranzas de tal manera que se sientan motivados y generen resultados positivos para la empresa. Las estrategias darán un impulso al trabajo en equipo a partir de incentivos en equipo.

Diseño y planificación

1. Medición de la gestión

Para el desarrollo de esta estrategia se deberá considerar el desarrollo de políticas compensatorias de bonos por gestión.

- Acción: bono por cumplimiento de objetivo
- Indicador: Porcentaje de tarea encomendada
- Participación: Cobranzas
- Programación: tres meses consecutivos en el ranking

✓ **Relaciones interpersonales**

Con esta estrategia se busca reducir el indicador “conflicto”, el mismo que se presenta en la empresa por la falta de tolerancia, libertad de opinión y falta de intención para solucionar problemas, para ello es importante establecer lazos afectivos, emocionales y filántropos.

Diseño y planificación

1. Desarrollar calendario de actividades referente a celebración de cumpleaños:

- ✓ Establecer fechas en periódico mural cada inicio de mes (Merchandising).
- ✓ Programar tiempo adecuado para felicitar internamente al homenajeado.
- ✓ Determinar el presupuesto para el homenaje de cumpleaños en oficina al mes.

2. Evento anual de integración

a. Paseo de integración

- Programación: Anual
- Presupuesto: Recurso mixto (Empresa-Colaborador)
- Programa de actividades a realizarse
- Lugar: Socio-cultural (Playa, campo, museos, etc.)

b. Reunión social deportiva

- Programación: Anual
- Presupuesto: Recursos de la empresa
- Responsables: Establecer comisiones
- Programa de actividades: Comisión organizadora

3.3.6. Control y retroalimentación

El control del plan de marketing interno se deberá realizar semestralmente y teniendo en consideración dos indicadores:

- ✓ El clima organizacional y la satisfacción del trabajador
Medición a través del cuestionario de Clima Organizacional post aplicación de las capacitaciones y charlas motivacionales.

Sub indicadores:

Condiciones Laborales
Remuneración
Motivación
Comunicación
Conflicto.

- ✓ El índice de productividad de cada trabajador (*I.P*):

$$I.P = \frac{\text{Cuentas recuperadas}}{\text{Cuentas asignadas}} \times 100$$

3.3.7. Validación de aporte

Teniendo en consideración que el aporte se basó en modelos plausibles como en teorías en las cuales hacen referencia a la importancia de la motivación y las actitudes en el plano satisfactorio del cliente interno; se creyó conveniente someterla a una calificación por expertos y para ello se consideró la siguiente escala:

1. Deficiente (Menos del 30% de los criterios cumplen con el indicador)
2. Regular (Entre 31% y el 70% de los criterios cumplen con el indicador)
3. Buena (Más del 70% de los criterios cumplen con el indicador)

Cabe señalar que los expertos basaron sus voces en aspectos como la coherencia, pertinencia, congruencia, suficiencia, consistencia, organización, claridad, objetividad, formato y estructura. (ver Anexo 4).

Del análisis se concluyó que para los tres expertos por unanimidad valoraron a este aporte como muy bueno toda vez que el coeficiente de validez fue igual a la unidad; es decir los ítems

analizados cumplen con los indicadores requeridos para que la propuesta sea determinada como óptima.

Tabla 48. Validación del aporte según los expertos

Ítem	Experto Nº 1	Experto Nº 2	Experto Nº 3
Pertinencia	3	3	3
Coherencia	3	3	3
Congruencia	3	3	3
Suficiencia	3	3	3
Objetividad	3	3	3
Consistencia	3	3	3
Organización	3	3	3
Claridad	3	3	3
Formato	3	3	3
Estructura	3	3	3
Total	30	30	30

Fuente/Elaboración: Ficha de validación del aporte/Escuela de post grado - USS

IV. CONCLUSIONES

- ✓ El análisis epistemológico del proceso de marketing interno y su dinámica desde los diferentes sustentos teóricos revisados, permitió sistematizar las teorías y tendencias del proceso al cual se ha dedicado esta investigación, puntualizando en las teorías que son más importantes en el ámbito empresarial.
- ✓ La caracterización de las tendencias históricas del proceso de marketing interno para mejorar el clima organizacional, permitió indagar en los postulados que se han presentado en los diferentes antecedentes, investigaciones y resultados aplicados tanto en el ámbito empresarial como en el académico, lo que permitió sustentar la investigación de manera pertinente.
- ✓ El diagnóstico del estado actual del clima organizacional de la empresa SCI Chiclayo, evidenció un conjunto de dificultades en el proceso empresarial de carácter interno que condujo a la elaboración de un plan de marketing interno organizado en diferentes etapas vinculadas con las dimensiones estudiadas.
- ✓ Se determina que la implementación de un plan de marketing interno, dividida en etapas enfocadas en la gestión de comunicación y gestión de actitudes, contribuirán significativamente en mejorar el clima organizacional toda vez que por medio de ellas se conseguirá dar a conocer los valores y cultura de la empresa creando así un vínculo de confianza.
- ✓ Se validó por criterio de especialistas dicha investigación, los cuales coincidieron que la misma cumple con un grupo de criterios tales como la pertinencia, coherencia, objetividad, organización, estructura entre otros que se tuvieron en cuenta en para su análisis y posterior validación.

V. RECOMENDACIONES

- ✓ Consignar una reunión general donde participen todos los trabajadores con el fin de informar sobre las tácticas a aplicar en este plan de marketing interno y concientizar al trabajador empleando incentivos iniciales para ir adecuando su compromiso y cumplimiento.

- ✓ Establecer grupos de trabajo para la delegación de responsabilidades en cada una de las tácticas a aplicar, invitando voluntariamente en la participación de comisiones para que el responsable de cada estrategia no se sobre cargue de labores.

- ✓ Valorar las opiniones y sugerencias de los colaboradores en general y principalmente con los participantes en comisiones para el desarrollo del plan.

- ✓ Cumplir con las reuniones de jefaturas con la frecuencia indicada, así mismo con las reuniones de los jefes con sus colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- National Institutes of Health. (18 de Abril de 1979). Informe Belmont. *Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación*, 12. (Bioeticaweb, Trad.) Bethesda, Maryland, Estados Unidos. Obtenido de http://www.conbioetica-mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/normatividad/normatinternacional/10._INTL_Info_rme_Belmont.pdf
- Alvarez, C. M. (2015). *Diseño de un plan de marketing interno enfocado a desarrollar un perfil profesional integral en el personal de ventas de la empresa Diorvett S.A.* Tesis de pregrado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/159/1/T-ULVR-0146.pdf>
- Arano, C. R., Escudero, M. J., & Delfín, B. L. (Octubre de 2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la Administración: Una Aproximación. *Revista Universidad de Veracruz*, 9 - 14. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Araque, J. D., Sánchez, E. J., & Uribe, A. (Febrero de 2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombiano. *Estudios Gerenciales*(33), 95 - 101. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300049?token=F740842A3A993568C5CCBCAC244BC65EECD7398EBBE5D4C080D34AA24D6110B0096635AE805980F7E62F5518108949DB>
- Araque, J. D., Sánchez, E. J., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21252448010/html/index.html>
- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación - Introducción a la Metodología Científica* (Vol. 5). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis Doctoral, Universidad de les ILLES BALEARS, Departament d'Economia de l'Empresa, Islas Baleares. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9421/tmcb1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brunet, L. (2011). *SCRIB*. Obtenido de SCRIB: <https://es.scribd.com/doc/244913524/El-Clima-de-Trabajo-en-Las-Organizaciones>
- Calle, R. D. (2017). *Marketing interno y la reputación corporativa de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que operan en la provincia del Cañar-Ecuador*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Postgrado, Lima. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/7026/Calle_rd.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta Edición ed.). (L. Solano Arevalo, Ed.) Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill - Interamericana, S.A. Recuperado el 18 de Enero de 2018
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). (C. L. Leonor de La Fuente Chávez, & E. L. Montaña Serrano, Edits.) Cujimalpa, México D.F., México: McGraw-Hill - Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado el 20 de Febrero de 2018
- Chirinos, D., & Fuenmayor, Y. (5 de Setiembre de 2010). Estrategias de Marketing Interno para la Productividad Laboral Aplicadas en las Universidades Privadas. *Revista Electronica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 21-40. Recuperado el 13 de Enero de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3675710.pdf>
- Contreras, C. B., & Matheson, V. P. (1984). "Una Herramienta para Medir el Clima Organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer". *Revista de Trabajo Social*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2017, de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Del Prado, L. (1993). Marketing Interno. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*(12), 64 - 71. Obtenido de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado7-7.pdf>
- Echegaray, R. V. (2013). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente de la CMAC Tacna*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna. Obtenido de http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/987/TM147_Echegaray_Roldan_VY%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Evía, M. I. (2011). *La influencia del Clima Organizacional en el Servicio al Cliente - Caso: Empresa Pastichel de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica de la Mixteca, Oaxaca. Obtenido de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11492.pdf
- Fuentes, J. P. (Enero - Junio de 2009). Operatividad del Marketing Interno: Propuesta de un Modelo de Endomarketing. *Perspectivas*(23), 189-231. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Garbuglia, S. (2013). *Clima Laboral - Un Organismo Público*. Trabajo de Investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
- García, G. E. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga. Obtenido de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- García, H. G., & Segura, A. L. (2013). *Clima Organizacional y su relación con el desempeño Docente en las Instituciones Educativas del distrito de Cajay*. Tesis, Universidad Católica Sedes Sapientiae, Escuela de Posgrado, Huari. Obtenido de http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/190/Garcia_Segura_tesis_maestría_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- García, R. M., & Ibarra, V. L. (s.f). *Diagnóstico del Clima Organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato.
- Garza, P. D. (2010). *El Clima Organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*. Tesis para obtener el grado de Maestro, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Mexico D.F.
- Gaspar, B. F. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 Programas para la Gestión y el desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones actuales* (Primera Edición ed.). Barcelona, España: Editorial UOC. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&dq=clima+organizacional+y+su+s+componentes&hl=es&source=gbs_navlink
- Guerrero, D. G., & Chamochumbi, C. J. (2018). *Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los coordinadores académicos y directores de carrera en una universidad privada de Lima Metropolitana*. Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Huamaní, A. E. (2016). *El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección General de Recursos y Servicios del Jurado Nacional de Elecciones*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9012/Huaman%C3%AD_AEY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.). Mexico D.F, Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kous, G. S. (2014). *La Comunicación interna en las organizaciones*. Tesis de pregrado, Universidad de Salamanca, Salamanca. Obtenido de https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132427/1/TG_KoussGutierrez_Comunicaci%C3%B3n.pdf
- Küppers, V. (2005). Capital humano. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 18(184), 90 - 99. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1066990>
- Larios, R. O. (2015). *Plan de Acción con Enfoque en las Relaciones Interpersonales para Mejorar el Clima Organizacional entre los trabajadores de la Gerencia Regional de Agricultura Lambayeque*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo.
- López, M. d., Solís, M. d., & Aguirre, G. (Diciembre de 2016). Estrategias de marketing interno para incrementar la motivación del cliente interno. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 3(7), 93 - 107. Obtenido de <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/estrategias-marketing-interno-incrementar-motivacion-cliente-interno>
- Medina, T. V. (2018). *El marketing interno y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima*. Tesis, Universidad Ricardo Palma, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Lima. Obtenido de

- http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1913/ADM_GER_T030_77660466_T%20%20%20%20%20%20MEDINA%20TAPIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mino, P. E. (2014). *Correlación entre el Clima Laboral y el Desempeño en los Trabajadores de Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL_Mino_Perez_EdgarMauricio.pdf
- Miranda, L. R. (2016). *El Marketing Interno y su relación con el Clima Organizacional de la I.E.P James Baldwin*. Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2856/Miranda_Lluque_Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, G., & Rebolledo-Malpica, D. (Diciembre de 2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor científico y éticos en la investigación cualitativa. *AQUICHAN*, 12(3), 263-274. Obtenido de <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/2877>
- Palma, C. S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC* (Primera Edición ed.). Lima. Obtenido de https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Parra, O. J. (2003). *Guía de muestreo* (2a ed.). Venezuela: Universidad de Zulia.
- Pelaez, L. O. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos (Tesis Doctoral)*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo%28%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, C. K., & Peley, B. R. (2016). *Clima Organizacional y Rendimiento Académico de los Estudiantes*. Universidad de Zulia, Facultad de Humanidades y Educación, Maracaibo. Obtenido de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2017-07-10T17:40:20Z-7252/Publico/perez_correa_kethy_luz.pdf
- Piercy, N. F. (Diciembre de 2002). Market-Led strategic Change: new marketing for new realities. *The Marketing Review*, 2, 385-404. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/233520630_Market-Led_Strategic_Change_New_Marketing_for_New_Realities
- Pilares, E. N. (2014). *Inteligencia Emocional, Estrés Laboral y Clima Laboral en los Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del Nivel Secundario del distrito de Abancay*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Abancay. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/273/TD%201527%20P1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pomboza, J. E. (2016). *Modelo de Gestión de Marketing interno para las universidades públicas de la provincia de Chimborazo*. Universidad de la Habana, Facultad de Economía. La Habana: Editorial Universitaria. Obtenido de beduniv.reduniv.edu.cu/fetch.php?data=1470&type=pdf&id=1471&db=1

- Prieto, P. R., Rincón, Q. Y., Jesús, G. G., & Burgos, C. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*(73), 102-119. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/301746874_Mercadeo_interno_para_optimizar_la_calidad_de_servicio_en_la_banca_universal
- Ramos, M. D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Cundimarca - Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno* (Primera Edición ed.). Lima, Perú: Universidad ESAN. Obtenido de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/90/Gerencia_global_20.pdf
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimoterera Edición ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Sánchez, H. I. (2009). Es la hora del Marketing Interno. *Redmarka - Universidad de A Coruña*, 1(2), 37 - 53. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4128398.pdf>
- Subauste, A. R. (2013). *Clima Laboral en el Area de Atención al Cliente de Emapa Cañete - San Vicente de Cañete*. Tesis de Pregrado, Universidad Los Angeles Chimbote, Cañete. Obtenido de <https://es.slideshare.net/rosasubauste2013/proyecto-de-tesis-clima-laboral-en-el-area-de-atencion-al-cliente-de-emapa-caete-sa-2013-san-vicente-de-caete>
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica* (4ta Edición ed.). (N. Editores, Ed.) Mexico: Limusa S.A. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/0B_5sJ55jMLo6S0tmN1RyNkdSUK/view
- Toro, Á. F., & Sanin, P. A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Medellín, Colombia: L. Vieco e Hijas Ltda. Obtenido de <http://www.cincel.com.co/libros/1/libro.pdf>
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos* (Décima ed.). México D.F, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 4 de Agosto de 2018
- Zegarra, D. R. (2014). *Relación entre el Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal de la salud de hospitall San Juan del Lurigancho*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3747/Zegarra_rf.pdf;jsessionid=5A0B4B66CE1B0E8BC45FA20824B8CDA8?sequence=1

ANEXO 1. Instrumentos de Recolección de dato

CUESTIONARIO – MARKETING INTERNO

Estimado trabajador: La información que nos brinde permitirá conocer el nivel del clima organizacional de la empresa donde Ud. desempeña su labor diaria; la información que nos facilite será empleada con fines estadísticos garantizándole privacidad absoluta con sus respuestas, por lo que se solicita que identifique su sentir de acuerdo a las categorías que se encuentra el lado derecho de cada ítem.

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
---------------------------------	----------------------	--------------------	-------------------	------------------------------

Datos Personales

Lugar de Procedencia: Cargo que desempeña:

Género: Masculino (1) Femenino (2)

Edad: Estado Civil: Grado de instrucción:

Desarrollo de la Organización		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad					
2	Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa					
3	Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa					
Contratación y retención de empleados						
4	El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.					
5	Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.					
6	Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.					
7	Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.					
Adecuación a trabajo						
8	La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados					
9	Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad					
10	Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados					
Comunicación Interna						
11	Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados					
12	Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.					
13	Conozco los valores de la empresa.					

CUESTIONARIO – CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado colaborador: La información que nos brinde permitirá conocer el nivel del clima organizacional de la empresa donde Ud. desempeña su labor diaria; la información que nos facilite será empleada con fines estadísticos garantizándole privacidad absoluta con sus respuestas, por lo que se solicita que identifique su sentir de acuerdo a las categorías que se encuentra el lado derecho de cada ítem.

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
---------------------------------	----------------------	--------------------	-------------------	------------------------------

Datos Personales

Lugar de Procedencia: Cargo que desempeña:

Género: Masculino (1) Femenino (2)

Edad: Estado Civil: Grado de instrucción:

Condiciones Laborales		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
2	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
3	La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros.					
Comunicación						
4	Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación					
5	Existen suficientes canales de comunicación					
6	Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo					
Conflicto						
7	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable					
8	Se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque signifique desacuerdos con los superiores					
9	La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos					
Recompensa						
10	Aquí tenemos un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleve en la cumbre					
11	En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo					
12	Si usted comete un error en esta organización, usted será castigado					
Motivación						
13	Las capacitaciones y feedbacks contribuyen con la mejora de mi trabajo					
14	Mi trabajo me da oportunidades de crecimiento económico y profesional					
15	Mis aportes e ideas son tomadas en cuenta y valoradas por mi superior					

ANEXO 2.

Matriz de Consistencia

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
<p>30% de los colaboradores de campo no llegan a sus metas</p> <p>La oficina de Chiclayo tiene el mayor número de sindicalizados a nivel nacional.</p> <p>La oficina de Chiclayo tiene el mayor número de colaboradores que han sido repuestos después de un proceso judicial.</p> <p>La productividad de los colaboradores de oficina de Chiclayo ha disminuido en 10%</p>	<p>¿Como contribuir a mejorar el clima organizacional en la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C. en Chiclayo?</p>	<p>Sensación de desmotivación por parte de los colaboradores</p> <p>Falta de Comunicación interna</p> <p>Falta de identificación con la empresa</p>	<p>Proceso de Marketing interno.</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Elaborar un plan de marketing interno para mejorar el Clima organizacional los trabajadores de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C, Chiclayo 2019.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <p>Diagnosticar el clima organizacional</p> <p>Elaborar estrategias de Marketing Interno</p> <p>Determinar la validación del plan de marketing interno</p>	<p>Dinámica del proceso de desarrollo organizacional</p>	<p>Plan de marketing interno para mejorar el Clima organizacional los trabajadores del departamento de cobranzas de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C. Chiclayo</p>	<p>Si se elabora un plan de marketing interno, entonces contribuirá a mejorar el clima organizacional en la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C Chiclayo.</p>	<p>INDEPENDIENTE:</p> <p>Plan de Marketing interno</p> <p>DEPENDIENTE:</p> <p>Clima organizacional</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuestas</p>	<p>Guía de entrevista</p> <p>Cuestionario</p>

ANEXO 3.

Operacionalización de las Variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Instrumento	Técnica
Marketing Interno	Conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa con sus estrategias, estructuras, objetivos, directivos y demás componentes a un mercado constituido por trabajadores llamados clientes internos y que desarrollan actividades dentro de la organización, teniendo como objetivo incrementar su motivación y por ende su productividad. (Del Prado, 1993, pág. 64)	Desarrollo	Oportunidades Capacitación Conocimiento	Likert	Cuestionario	Encuesta
		Contratación y retención de empleados	Claridad en Contrato Remuneraciones Pagos extras Cambio de función			
		Adecuación de trabajo	Libertad de decisión Atención de necesidades Conocimiento de resultados			
Clima Organizacional	Constructo que se forma de las percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social, que influye en los comportamientos, susceptible a cambios de corto plazo y consecuencia de la calidad de las relaciones. Jauregui, 2015 citado en (Guerrero & Chamochumbi, 2018, pág. 16)	Comunicación Interna	Valores Cambios Objetivos	Likert	Cuestionario	Encuesta
		Condiciones Laborales	Cooperación Tecnología Remuneración Celeridad			
		Comunicación	Fluidez Precisión de la información Tolerancia			
		Conflicto	Libertad para opinar Solución de problemas Promoción y ascenso			
		Recompensa	Proporcionalidad Castigo			

ANEXO 4.

Validación del Aporte

Anexo

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL APORTE

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Arlita Lorena del Milagro Armas Alcalde
 1.2. Cargo e institución donde labora: Independiente
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Plan De Marketing Interno Para Mejorar El Clima Organizacional
 1.4. Autor del instrumento: Delfa Carmen Lidia Arca Ruiz

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fático.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas sucesivamente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable; de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactadas en un lenguaje científicamente aspidable para los sujetos a evaluar, (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritas respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espacios, interlineado, márgenes, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 1.00$

Intervalos	Resultados
0.00 - 0.49	Validez mala
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenidos en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena.

Lorena Armas Alcalde
 Msc. Lorena Armas Alcalde
 CAL 31608

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Fredy Wilson Tuesta Torres
 1.2. Cargo e institución donde labora: Director de Finanzas USAT
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Plan de Manejo de Estrategia para mejorar el clima...
 1.4. Autor del instrumento: Angela María Delgado Coronado

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	I 2 3			Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificados según el diagnóstico fáctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactadas en un lenguaje científicamente aceptable para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritas respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL		-	-	30	30
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	R	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30}$ = $\frac{1}{30}$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena.

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena


 Fredy Tuesta Torres

Anexo

FICHA DE VALIDACIÓN DEL APORTE

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Alex Franklin Coronado Navarro
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Jefe de Redes y Telecomunicaciones, Universidad Señor de Sipán
- 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Plan De Marketing Interno Para Mejorar El Clima Organizacional
- 1.4. Autor del instrumento: Delia Carmen Lidia Arca Ruiz

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactadas en un lenguaje científicamente asquible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO.	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúan están escritas respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30}$ = 1.00

Intervalo	Resultados
0.00 - 0.49	Validez más baja
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena



6	PT-6	Consentimiento de información
---	------	-------------------------------

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Camilo de Jesus Fernandez Guerrero con DNI 40186563, DECLARO:

Haber sido informado de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación: "PLAN DE MARKETING INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA SERVICIOS COBRANZAS E INVERSIONES S.A.C, CHICLAYO así como en que consiste mi participación.

Estos datos que yo otorgue serán tratados y custodiados con respecto a mi intimidad manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos me asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que podre ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, seré informado de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo **MI CONSENTIMIENTO** para que se realice la Entrevista/Encuesta que permita contribuir con los objetivos de la investigación siguientes:

Objetivo General:

Elaborar un plan de marketing interno para mejorar el Clima organizacional de los trabajadores de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C, Chiclayo.

Objetivo Especificos:

- 1.- Analizar epistemológicamente el proceso de clima organizacional y su desarrollo en las empresas.
- 2.- Caracterizar las tendencias históricas del clima organizacional en relación al marketing interno.
- 3.- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones. S.A.C, Chiclayo
- 4.- Elaborar las acciones, etapas, características y lineamientos del marketing interno para mejorar el clima organizacional de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C, Chiclayo.
- 5.- Validar, demostrar mediante criterio de especialistas el plan de marketing interno para mejorar el clima organizacional de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones. S.A.C, Chiclayo.

Chiclayo, 06 de Junio de 2017.


 CAMILO FERNANDEZ GUERRERO
 Administrador de Sucursal
 SCI-Una Empresa de Scotiabank

ANEXO 6.

Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución: Servicios Cobranzas e Inversiones **Investigadora:** Delia Carmen Lidia Arca Ruiz

Título: PLAN DE MARKETING INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA SERVICIOS COBRANZAS E INVERSIONES S.A.C, CHICLAYO.

Hola, soy estudiante de la Universidad Señor de Sipán. Actualmente se está realizando un estudio para conocer la relación entre el nivel de clima laboral y cómo podemos mejorarlo con un plan de marketing interno para ello queremos pedirte que nos apoyes.

Tu participación en el estudio consistiría en contestar las preguntas que se te harán a continuación por escrito.

Tu participación en el estudio es voluntaria, es decir, aun cuando tus papá o mamá hayan dicho que puedes participar, si tú no quieres hacerlo puedes decir que no. Es tu decisión si participas o no en el estudio. También es importante que sepas que, si en un momento dado ya no quieres continuar en el estudio, no habrá ningún problema, o si no quieres responder a alguna pregunta en particular, tampoco habrá problema.

Toda la información que nos proporciones/ las mediciones que realicemos nos ayudarán a poder medir el clima organizaciones y como mejorarlo.

Esta información será confidencial. Esto quiere decir que no diremos a nadie tus respuestas (O RESULTADOS DE MEDICIONES), sólo lo sabrán las personas que forman parte del equipo de este estudio.

Si aceptas participar, te pido que por favor pongas una (✓) en el cuadrado de abajo que dice "Sí quiero participar"

Si no quieres participar, no pongas ninguna (✓)

Sí quiero participar

Nombre y firma de la persona que obtiene el asentimiento: (padre, madre o tutor)

Fecha: _____ de _____ de _____

ANEXO 7.

Validación de Instrumentos

IV. INFORMACION GENERAL

- 4.1. Nombres y apellidos del validador: Oliver Vasquez Leyva
- 4.2. Cargo e institución donde labora: Director del CIS - USS
- 4.3. Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario Marketing Interno
- 4.4. Autor del instrumento: Dolia Carmen Lidia Arca Ruiz

V. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un xpa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 4. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 5. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 6. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita constatar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico hecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactadas en un lenguaje científicamente asejable para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritas respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30}$ = 1.00

Intervalo	Resultados
0.00 - 0.49	Validez nula
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

VI. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena


OLIVER VASQUEZ LEYVA
 INGENIERO DE SISTEMAS
 Reg. CP. N° 144097

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Oliver Vasquez Leyva
 1.2. Cargo e institución donde labora: Director del CIS - USS
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario Clima Organizacional
 1.4. Autor del instrumento: Delfa Carmen Lidia Arca Raíz

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un signo dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformarse lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico teórico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asquible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúan están escritas respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia general cuenta con los fundamentos, diagnósticos, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A+B+C}{30} = 1.00$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Intervalos	Resultados
0.00 - 0.49	Validez nula
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

OLIVER VASQUEZ LEYVA
 INGENIERO DE SISTEMAS
 Reg. CIP. N° 144097

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Jose Luis Matos Carrasco
 1.2. Cargo e institución donde labora: CEO en Jose Matos Consultores
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario Clima Organizacional
 1.4. Autor del instrumento: Delia Carmen Lidia Arca Ruiz

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las nociones planteadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico físcico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactadas en un lenguaje científicamente asejable para los sujetos a evaluar, (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada uno de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (margen de letra, espaciado, interlineado, títulos, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia general cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 1.00$

Intervalo	Resultados
0.00 - 0.49	Validez nula
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena.

JOSÉ MATOS CONSULTORES S.A.C.

José Matos C.
GERENTE GENERAL

IV. INFORMACION GENERAL

- 4.1. Nombres y apellidos del validador: Jose Luis Matos Carrasco
 4.2. Cargo e institución donde labora: CEO en Jose Matos Consultores
 4.3. Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario Marketing Interno
 4.4. Autor del instrumento: Della Carmen Lidia Arca Ruiz

V. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

4. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 5. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 6. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serían modificadas según el diagnóstico ficticio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactadas en un lenguaje científicamente aséptico para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúan están escritas respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, márgenes, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	R	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 1.00$

Intervalos	Resultados
0.00 - 0.49	Validez mala
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

VI. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

JOSÉ MATOS CONSULTORES S.A.S.
 José Matos C.
 GERENTE GENERAL

IV. INFORMACIÓN GENERAL

- 4.1. Nombres y apellidos del validador: Cristina Inés Guerrero Arevalo
 4.2. Cargo e institución donde labora: Jefe corporativo de Gestión de Personas,
 4.3. Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario Marketing Interno
 4.4. Autor del instrumento: Delia Carmen Lidia Arca Ruiz

V. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

4. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 5. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 6. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fícticio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactadas en un lenguaje científicamente asagible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada uno de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritas respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, sílabas, coherencia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnósticos, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A+B+C}{30}$$

1.00

Intervalo	Resultados
0.00 - 0.49	Validez nula
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

VI. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

MISTICORP S A C

Cristina Inés Guerrero Arevalo
 JEFE CORPORATIVO DE GESTIÓN DE PERSONAS

Celular: 15331 Celular de Psicólogos

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Cristina Inés Guerrero Arevalo
 1.2. Cargo e institución donde labora: Jefe corporativo de Gestión de Personas.
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario Clima Organizacional
 1.4. Autor del instrumento: Delia Carmes Lidia Arca Ruiz

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica esperada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada uno de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificados según el diagnóstico factual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactadas en un lenguaje científicamente acurrado para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ejemplo por mala planificación por elab. la modificación
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritas respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, ritidez, coherencia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia general concuerda con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					
		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A+B+C}{30}$$

1.00

Intervalos	Resultados
0.00 - 0.49	Validez nula
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

MISTICORP S A C

Cristina Inés Guerrero Arevalo
 JEFE CORPORATIVO DE GESTIÓN DE PERSONAS
 Celular: 015 331 1631 Cel. de Psicología