

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“LA RELACIÓN ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL CENTRO DE  
SALUD CLAS SANTA ADRIANA - JULIACA EN EL PERIODO 2016”**

**PRESENTADA POR:**

**MELVA YULENY CHURQUIPA YANQUI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PROMOCIÓN 2015- I**

**PUNO – PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

“LA RELACIÓN ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL CENTRO DE  
SALUD CLAS SANTA ADRIANA - JULIACA EN EL PERIODO 2016”

**TESIS PRESENTADA POR:**

MELVA YULENY CHURQUIPA YANQUI

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 19 DE ENERO DEL 2017

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE: .....

M.Sc. Rolando Esteban RODRIGUEZ HUAMANÍ

PRIMER MIEMBRO: .....

M.Sc. Romulo HUACASI GONZALES

SEGUNDO MIEMBRO: .....

M.Sc. Roger Freddy FERNANDEZ BURGOS

DIRECTORA DE TESIS: .....

M.Sc. Paula Andrea AROHUANCA PERCCA

Área: Administración de Marketing

Tema: Marketing interno

**DEDICATORIA:**

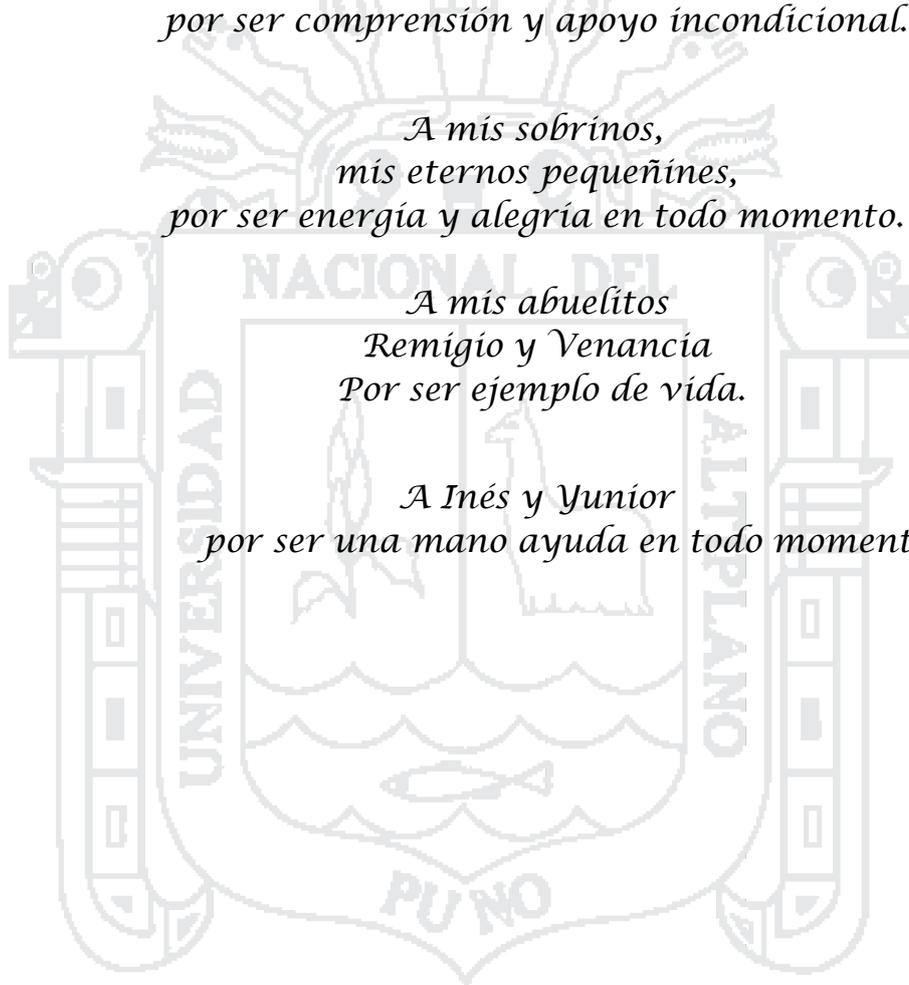
*A mis padres Marco y Modesta  
por ser guía, fortaleza,  
razón y ejemplo en mi vida.*

*A mis hermanos  
Edwin, Elizabeth, Edith y Yeison  
por ser comprensión y apoyo incondicional.*

*A mis sobrinos,  
mis eternos pequeñines,  
por ser energía y alegría en todo momento.*

*A mis abuelitos  
Remigio y Venancia  
Por ser ejemplo de vida.*

*A Inés y Yuniór  
por ser una mano ayuda en todo momento.*



## *AGRADECIMIENTO*

*A ti Dios, gracias por todo.*

*A la Universidad Nacional del Altiplano  
y a la Escuela Profesional de Administración  
por aportar a mi formación académica y brindar  
oportunidades para seguir creciendo como persona en todo  
aspecto.*

*A mi directora por haberme guiado en todo el desarrollo de  
la tesis y a los miembros del jurado por brindarme la  
oportunidad de recurrir a sus capacidades y conocimientos.*

*A los colaboradores del Centro de Salud Santa Adriana,-  
Juliaca, por haber contribuido en esta investigación.*

*A mis papitos por ser mis maestros y guiarme con el  
corazón. por ser aliento cuando sentía que el  
mundo estaba contra mí. gracias por los valores inculcados.  
Gracias por todo.*

## ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN .....   | 10 |
| ABSTRACT .....  | 11 |
| CAPITULO I .....  | 12 |
| INTRODUCCIÓN .....  | 12 |
| CAPITULO II .....   | 18 |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA .....   | 18 |
| 2.1. ANTECEDENTES .....   | 18 |
| 2.2. MARCO TEÓRICO .....  | 23 |
| 2.2.1. MARKETING .....  | 23 |
| 2.2.1.1. MARKETING EN LA ORGANIZACIÓN .....                               | 24 |
| 2.2.2.2. MARKETING INTERNO O ENDOMARKETING .....                          | 25 |
| 2.2.2.3. REVISIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING INTERNO .....                   | 28 |
| 2.2.2.4. GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO .....                              | 31 |
| 2.2.2.5. RELACIÓN ENTRE MARKETING INTERNO Y EXTERNO .....                 | 32 |
| 2.2.2.6. LA RELACION ENTRE MARKETING GENERAL Y MARKETING<br>INTERNO ..... | 33 |
| 2.2.2.7. COMPONENTES DEL MARKETING INTERNO .....                          | 34 |
| 2.2.2. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....                    | 38 |
| 2.2.2.1. BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS<br>HUMANOS ..... | 38 |
| 2.2.2.2. LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ORGANIZACIONES .....                  | 41 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.2.3. LOS RECURSOS HUMANOS Y EL COMPROMISO DEL EMPLEADO ..... | 42 |
| 2.2.2.4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....                         | 42 |
| 2.2.2.5. COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....         | 43 |
| CAPITULO III .....   | 48 |
| MATERIALES Y MÉTODOS .....                                       | 48 |
| 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....                        | 48 |
| 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....                                   | 48 |
| 3.2.1. POBLACIÓN .....   | 48 |
| 3.2.2. MUESTRA .....   | 49 |
| 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....        | 50 |
| 3.3.1. TÉCNICA DE RECOLECCION DE DATOS .....                     | 50 |
| 3.3.1.1. TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL .....                    | 51 |
| 3.3.1.2. TÉCNICA DEL FICHAJE .....                               | 51 |
| 3.3.1.3. TÉCNICA de ENCUESTAS .....                              | 51 |
| 3.3.1.4. TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN .....                         | 51 |
| 3.3.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....                 | 52 |
| 3.3.2.1. CUESTIONARIO .....                                      | 52 |
| 3.4. MÉTODO DE TRATAMIENTO DE DATOS .....                        | 54 |
| 3.4.1. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON .....               | 55 |
| 3.5. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS .....                           | 56 |
| CAPITULO IV .....  | 57 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....                                     | 57 |

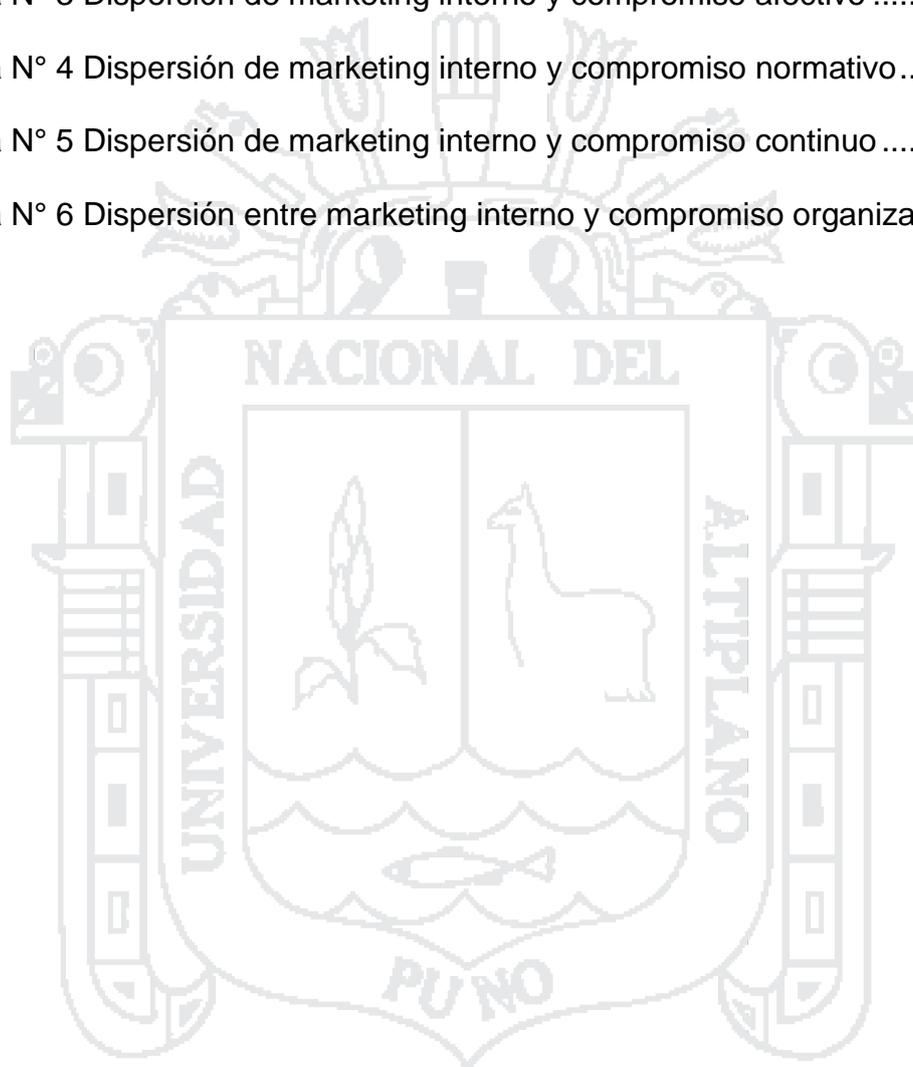
|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.1.   | DETERMINACIÓN DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL<br>MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO AFECTIVO EN EL<br>PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CLAS SANTA ADRIANA –<br>JULIACA EN EL PERIODO 2016.....  | 57 |
| 3.3.2. | PRUEBA DE HIPOTESIS.....  | 59 |
| 4.2.   | DETERMINACIÓN DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL<br>MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO NORMATIVO EN EL<br>PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CLAS SANTA ADRIANA –<br>JULIACA EN EL PERIODO 2016..... | 62 |
| 4.2.1. | PRUEBA DE HIPOTESIS.....  | 63 |
| 4.3.   | DETERMINACIÓN DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL<br>MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO CONTINUO EN EL<br>PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CLAS SANTA ADRIANA –<br>JULIACA EN EL PERIODO 2016.....  | 66 |
| 4.3.1. | PRUEBA DE HIPOTESIS.....  | 67 |
| 4.4.   | DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL MARKETING<br>INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL<br>PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CLAS SANTA<br>ADRIANA EN EL PERIODO 2016.....    | 70 |
| 4.4.1. | PRUEBA DE HIPOTESIS.....  | 71 |
| 4.5.1. | ESTRATEGIA DE GESTIÓN.....  | 75 |
| 4.6.   | PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO .....   | 76 |
| 4.6.1. | ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....  | 77 |
| 4.6.2. | ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTOS Y BONIFICACIONES ....   | 79 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 4.7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 81 |
| CAPITULO V.....                   | 85 |
| CONCLUSIONES .....                | 85 |
| CAPITULO VI.....                  | 88 |
| RECOMENDACIONES .....             | 88 |
| CAPITULO VII.....                 | 90 |
| REFERENCIAS.....                  | 90 |
| ANEXOS.....                       | 94 |



**ÍNDICE DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura N° 1 Relación de marketing interno y marketing externo .....        | 32 |
| Figura N° 2 Relación de marketing interno y recursos humanos.....          | 34 |
| Figura N° 3 Dispersión de marketing interno y compromiso afectivo .....    | 61 |
| Figura N° 4 Dispersión de marketing interno y compromiso normativo.....    | 65 |
| Figura N° 5 Dispersión de marketing interno y compromiso continuo .....    | 69 |
| Figura N° 6 Dispersión entre marketing interno y compromiso organizacional | 74 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1 Paralelo entre marketing general y marketing interno .....                            | 33 |
| Tabla N° 2 Las tres dimensiones del compromiso respecto a otros<br>elementos.....                | 45 |
| Tabla N° 3 Personal del centro de salud CLAS Santa Adriana.....                                  | 49 |
| Tabla N° 4 Ficha técnica de cuestionario de marketing interno .....                              | 53 |
| Tabla N° 5 Ficha técnica de inventario de compromiso organizacional .....                        | 54 |
| Tabla N° 6 Relación de marketing interno y compromiso afectivo (datos<br>agrupados).....         | 58 |
| Tabla N° 7 Correlación entre marketing interno y compromiso afectivo.....                        | 60 |
| Tabla N° 8 Relación de marketing interno y compromiso normativo (datos<br>agrupados).....        | 62 |
| Tabla N° 9 Correlación entre marketing interno y compromiso normativo ...                        | 64 |
| Tabla N° 10 Relación de marketing interno y compromiso continuo.....                             | 66 |
| Tabla N° 11 Correlación entre marketing interno y compromiso continuo ...                        | 68 |
| Tabla N° 12 Relación del marketing interno y compromiso organizacional<br>(datos agrupados)..... | 70 |
| Tabla N° 13 Correlación entre marketing interno y compromiso<br>organizacional.....              | 73 |
| Tabla N° 14 Modelo de estrategia de gestión de personal.....                                     | 76 |
| Tabla N° 15 Estrategia de comunicación .....   | 79 |
| Tabla N° 16 Formato de evaluación de empleados .....   | 80 |

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CMO: Chief Marketing Officer (Director de marketing)

MI: Marketing Interno

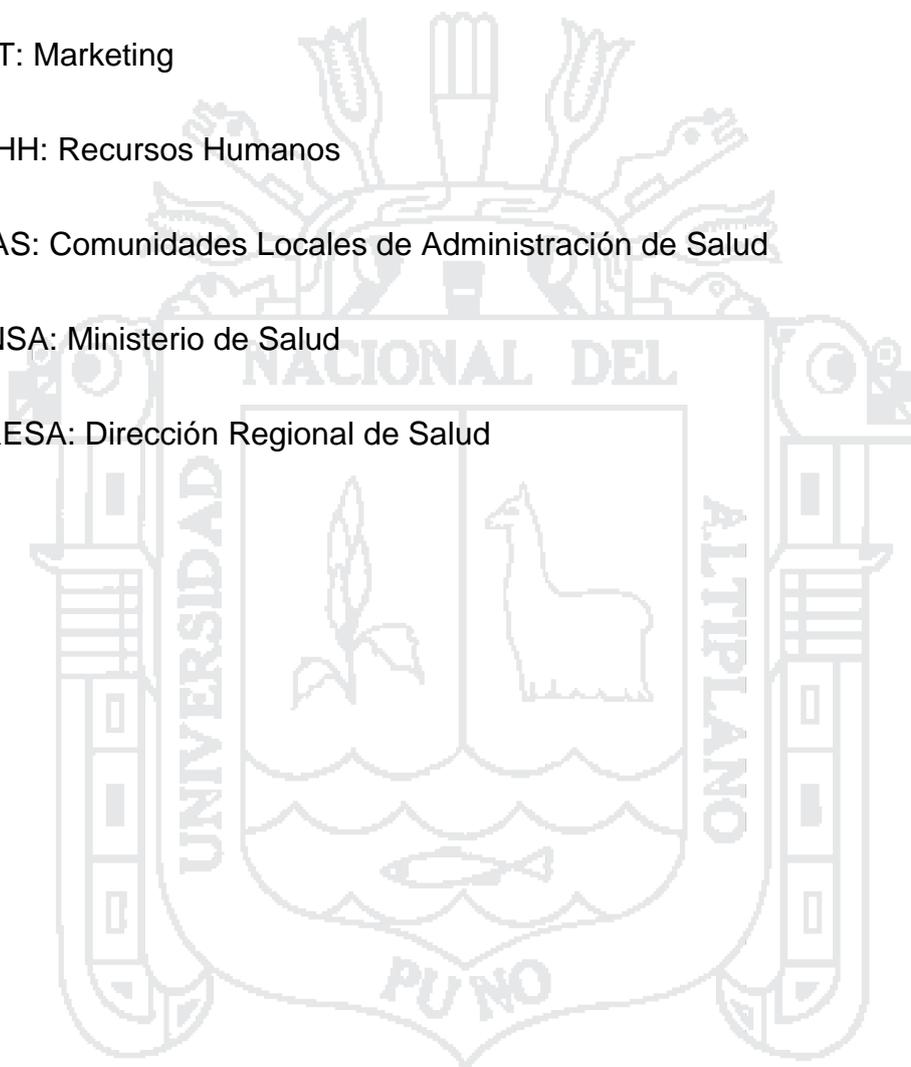
MKT: Marketing

RRHH: Recursos Humanos

CLAS: Comunidades Locales de Administración de Salud

MINSA: Ministerio de Salud

DIRESA: Dirección Regional de Salud



## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal del Centro de Salud CLAS (Comunidades Locales de Administración de Salud) Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016. El tipo de investigación corresponde al diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, el método de investigación fue cuantitativo para saber la asociación entre las dos principales variables. Los datos cuantitativos fueron analizados a partir de técnicas estadísticas utilizando el coeficiente de correlación de Pearson. En una muestra de 58 trabajadores a quienes se les aplicó dos instrumentos de evaluación: el cuestionario de marketing interno de Bohnenberger (2005) y el inventario de compromiso Organizacional de Allen & Meyer (1997). Los resultados indican que existen relaciones directas entre el marketing interno y el compromiso afectivo con un  $r=0,832$ , con el compromiso normativo con un  $r= 0,808$ , con el compromiso continuo con un  $r=0,718$  y en general con el compromiso organizacional, con un  $r = 0,870$  con un índice de insignificancia para todos de 0,000. Aceptando las hipótesis de investigación.

**Palabras clave:** Internal marketing, organizational commitment and job satisfaction.

## ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between internal marketing and organizational commitment to staff Health Center CLAS (Local Communities Health Administration) Santa Adriana - Juliaca in period 2016. The type of research corresponds to non-experimental descriptive correlational design, the research method was quantitative for the association between two variables. The quantitative data was analyzed from statistical techniques using the Pearson correlation coefficient. In a sample of 58 workers were applied two evaluation tools: the internal marketing of Bohnenberger (2005) questionnaire and inventory commitment organizational of Allen & Meyer (1997). The results indicate that there is a direct relationship between the internal marketing and affective commitment with a  $r = 0,832$ , with normative commitment to an  $r = 0,808$ , with continuous commitment with a  $r = 0,718$  and in general with the organizational commitment, with a  $r = 0,870$  with an index of insignificance for all of 0.000. Accepting the hypothesis of research.

Key words: internal Marketing, organizational commitment, climate and job satisfaction.

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para poder prestar un servicio de calidad han de prestar atención a las necesidades de sus empleados y desarrollar la orientación al mercado interno.

En el que sin duda los servicios dadas sus particularidades son más difíciles de gestionar que cualquier otro elemento de la organización donde lo más fundamental a gestionar es el capital humano.

Sin embargo, en las últimas décadas han existido grandes cambios en la gestión de recursos humanos. Alcaide (2015) nos indica que para ofrecer satisfacción externa se tiene que tener primero la satisfacción interna del personal. Y en el que “Debemos tener en cuenta que, en las organizaciones basadas en servicios, la satisfacción de los usuarios está directamente relacionada con las personas que los atienden, y que por más protocolos de atención que las tengan asignado frente a distintas situaciones, si los trabajadores no están realmente motivados transmiten esa sensación, aunque sigan la normativa”.

La organización puede elaborar los más detallados manuales, protocolos, estándares de calidad, para guiar la actuación del personal, pero si ese personal no está dispuesto a implicarse a fondo con los clientes, todo esfuerzo será inútil. Alcaide (2015)

En cuanto Kotler & Keller (2012) expresan también en que no tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para ofrecerlo.

Y la realidad nos muestra que en los últimos tiempos se ha cuestionado mucho la calidad del servicio en el sector de salud y a pesar de los esfuerzos que hacen los directores o encargados de gestión del Centro de Salud CLAS Santa Adriana, en intentar hacer sentir parte de la organización al personal que labora, desarrollando capacitaciones, ofreciendo incentivos y beneficios, etc. y sin embargo aún no se ha conseguido lograr una satisfacción y hacer de que un trabajador se considere parte de la organización porque todavía existe un ausentismo de personal, la muestra de poca iniciativa a los cambios a realizarse en la organización, bajo espíritu cooperativo y deseo de permanencia. Percibiéndose esto como la falta de compromiso con su organización generando éstas una insatisfacción en la calidad de servicio.

Razón por la cual el Centro de Salud CLAS Santa Adriana - Juliaca tiende a diagnosticarse interiormente, viendo al personal de la organización como su cliente interno, denominándose esta como marketing interno, es decir la filosofía empresarial que considera al trabajador como un cliente

interno de la organización, que tiene como objetivo “vender” un determinado modelo de empresa a dicho empleado. A través de la venta de este modelo, se intenta incrementar su motivación, su participación y su orgullo de pertenencia, que se derivara en lo que se conoce como compromiso organizacional. Barranco (2009). Este último a su vez es una de las formas en que las personas responden a su trabajo para alcanzar metas de la organización. Desde hace tiempo se ha establecido una distinción entre el contrato legal y el psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización.

Siguiendo estas premisas de marketing interno y compromiso organizacional y sabiendo de que en la organización se desarrolla ciertas actividades con la intención de considerar al personal como un cliente interno. Y con la percepción de que en la organización aún existe un ausentismo de personal, bajo deseo de permanencia y cooperatividad. Entonces surge la pregunta ¿Cuál es la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso afectivo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana en el periodo 2016? También al percibir que el personal permanece en la organización solo por obligación y compromiso de normas, reglamentos y expectativas. Permitiendo desarrollar la interrogante de ¿Cuál es la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso normativo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana en el periodo 2016? Y al percibir que el personal en la organización

solo labora por necesidad surge la interrogante ¿Cuál es la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso continuo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana en el periodo 2016? Y a través de todas las interrogantes surge la razón de investigación en la cual entonces nos preguntamos ¿Cuál es la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana en el periodo 2016? Siendo esta una institución con 25 años al servicio de la comunidad del sector salud y teniendo como misión garantizar la atención integral de salud de todos los habitantes de su jurisdicción, promoviendo la salud, previniendo las enfermedades y protegiendo la dignidad personal, para lograr el máximo bienestar de las personas. Que, además, tiene como visión que en el 2021 deberá ser expresión de un sustantivo desarrollo socio económico del fortalecimiento de la democracia, de los derechos y responsabilidades de los ciudadanos en una cultura de paz.

Es por ello que los objetivos específicos de la investigación son:

- Determinar el grado de relación entre el marketing interno y el compromiso afectivo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.
- Determinar el grado de relación entre el marketing interno y el compromiso normativo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.

- Determinar el grado de relación entre el marketing interno y el compromiso continuo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.

Permitiendo plantear el objetivo general de determinar el grado de relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal de salud del Centro de Salud CLAS Santa Adriana en el periodo 2016.

El alcance de estos objetivos nos permite proponer una guía de estrategias para la toma de decisiones respecto al marketing interno aplicado en la organización con el compromiso organizacional del personal.

Así mismo a partir de las premisas podemos asumir las hipótesis que:

- Existe una relación directa entre el marketing interno y el compromiso afectivo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.
- Existe una relación directa entre el marketing interno y el compromiso normativo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.
- Existe una relación directa entre el marketing interno y el compromiso continuo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.

Y de forma general existe una relación directa entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.

El trabajo está dividido por capítulos y es así que para el contenido de la investigación. Tenemos en el capítulo II, la revisión de la literatura que incluye, antecedentes de investigación relacionados con el tema investigado; dichos antecedentes que se encuentran organizados en regional, nacional e internacional luego también se presenta el marco teórico, allí se mencionan los conceptos definiéndose la variable de estudio con sus respectivos componentes. En el capítulo III se presenta los materiales y método utilizados; donde se describe el enfoque al cual pertenece, el diseño, tipo, nivel de estudio, población y muestra, la técnica e instrumentos y los métodos del análisis de datos de la investigación. En el capítulo IV se dan a conocer los resultados descriptivos, la prueba de hipótesis y así también las discusiones de los resultados obtenidos. En el ítem capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

## CAPITULO II

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES

Centeno (2010). En la tesis de pregrado denominado “marketing interno o endomarketing” el empleado es el primer cliente de la empresa de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Como requisito para optar el grado de licenciada en ciencias de la comunicación social. Donde indica que el concepto de cliente interno da la vuelta a la pirámide de mando. Ya no servimos al jefe, sino que servimos a los clientes, y es el jefe quien nos sirve a nosotros en cuanto que clientes internos ofreciéndonos liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren nuestro trabajo.

En el cual su objetivo de estudio es: Conocer el verdadero valor que tiene el capital humano dentro del centro laboral. Obteniendo como conclusiones: que el personal que labora en la institución se siente muy identificado con su centro laboral, que hacen lo posible por cumplir con los requerimientos de la empresa, sin embargo, no hay mucha reciprocidad

para con ellos, que les permita un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

Zegarra (2014) En la tesis de posgrado denominado “Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de san juan de Lurigancho” de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Lima-Perú. Como requisito para optar el grado académico de magíster en economía con mención en economía y gestión de la salud. Donde el trabajo tiene por objetivo determinar la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal de salud (médicos y enfermeras) del Hospital de San Juan de Lurigancho. Llegando a la conclusión de que existen correlación significativa y positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional, de los totales de sus variables utilizadas, ubicando los resultados en un nivel medio es decir que no llegan a ser altos y tampoco bajos, por lo que la tarea que da a trabajar para con ello a los concedores de los resultados y los responsables de la gestión de HSJL que deben enfatizar la importancia del marketing interno y el compromiso institucional para lograr una atención oportuna, con calidad, candidez, respeto por las costumbres y cultura del paciente.

Ruiz de Alba (2013) en su artículo científico denominado “compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno” de la Universidad de Málaga – España. Desarrolla una investigación que tiene por objetivo determinar qué factores contribuyen más al compromiso y después de haberse desarrollado un estudio de una investigación empírica

en el sector hotelero español, dentro del ámbito del marketing interno concluye que de los factores que tienen mayor correlación con el compromiso son: comunicación interna, interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia.

Bohnenberger (2005) autor de la tesis doctoral denominada “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”. De la Universidad de Illinois, Chicago – EEUU. Que tiene como objetivo identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados. Donde realizó una revisión de la conceptualización del marketing interno para estructurar un modelo de marketing interno para las organizaciones. Además, simultáneamente realizó el estudio del tema de compromiso organizacional, a partir del modelo de Allen y Meyer, identificando sus antecedentes y consecuentes. La investigación fue estudiada en cinco empresas del sur de Brasil, obteniendo las siguientes conclusiones: entre los dos temas de investigación hay una asociación positiva. Y que también el modelo de marketing Interno es compuesto por tres dimensiones: la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna. Logrando comprobar de entre las diferentes actividades del marketing solo se pueden asociar con los componentes del compromiso organizacional las actividades de: desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna. así siendo confirmadas en la literatura de su estudio. Además de ello constató que las empresas que transforman su discurso en práctica, presentan empleados

más comprometidos, y que el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión de estratégica de recursos humanos.

Fuentes (2009) autor de la tesis doctoral denominada “relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo”. De la Universidad Universidad Católica Boliviana San Pablo - Cochabamba, Bolivia. Que tiene como objetivo “explicar las relaciones entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizativo haciendo una revisión de las investigaciones hechas y de los resultados alcanzados para finalmente relacionar el modelo propuesto de Marketing Interno con el compromiso Organizacional a través de hipótesis que se intentarán verificar en base a la investigación empírica.

Llegando a la conclusión que “tres categorías de marketing interno tienen asociación con el componente afectivo del Modelo de Allen y Meyer. Entretanto la asociación con el componente normativo es débil y con el componente instrumental es prácticamente nula.”p.25

El modelo de Allen y Meyer (1997), es considerado como uno de los más completos para hacer los análisis referentes al compromiso organizacional y recomendado por varias investigaciones. Este modelo es compuesto por los componentes *affective*, *continuance* y *normative* (Meyer y Allen, 1997).

Según Allen y Meyer (1997) el compromiso afectivo está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y caracterizarse por tener

una asociación afectivo/emocional. Así, el empleado apreciará el hecho de que es un miembro de la organización. El compromiso continuo está relacionado con los costes de salida de la organización y es construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas. El compromiso normativo está relacionado con el sentimiento de obligación de permanecer en la organización construido a partir de normas y expectativas de los empleados al respecto de la organización.

Kotler & Keller (2010) indica que la clave es desarrollar sistemas de comunicación persuasiva, que nos permitan el intercambio de información con los clientes y potenciales clientes. También señala que el nuevo marketing es un diálogo y no un monólogo. Que no sólo sirve para obtener un buen desempeño y un buen clima laboral. Sino para las nuevas formas de comunicación que busca el marketing para posicionar una marca, y estas a su vez también se pueden utilizar para posicionar la marca que debe dejar recursos humanos, no como una entidad separada del resto de la organización, sino como un área de servicio y asesoría importante, integrada y reconocida como un verdadero socio estratégico. Porque hoy en día las empresas saben que un empleado tiene un impacto con un cliente y debe de verlo como la fuente de la prosperidad de la empresa. Y de este modo poner en énfasis el trabajo en equipo entre departamentos para gestionar sus procesos clave.

San Martín (2005) autor del artículo denominado “El Marketing Interno como herramienta clave en la gestión de RR.HH.” que tiene como objetivo

conocer el papel que puede desempeñar el marketing interno en el “nuevo” panorama de la Gestión de Recursos Humanos. Y llegando a la conclusión de que en un contexto laboral de cambio en la gestión de RRHH, el marketing interno puede aportar un enfoque diferente que ayuda a unir mejor el interior con el exterior de la empresa. Al comienzo de la relación laboral, el contrato va a desempeñar un papel fundamental para establecer los derechos y obligaciones mínimas de las partes, pero conforme avanza la relación, el desarrollo de confianza, la satisfacción y las normas relacionales facilitará la resolución de problemas no contemplados en el contrato.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. MARKETING**

El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. En términos cortos según (Philip & Keller, 2012, pág. 5) es “satisfacer las necesidades de manera rentable”.

En el que también menciona la definición de la American Marketing Association en donde define a Marketing que es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Para cumplir con el propósito de investigación es importante distinguir entre la definición social y empresarial de marketing en el que (Philip & Keller, 2012) lo definen de la siguiente manera: “El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y

desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos.”

El propósito de marketing muchos autores lo consideran solo el arte de vender productos en cuanto Drucker (1984), un destacado teórico de los negocios, lo expresa así “Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer crecer a que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y atender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él que se venda por sí solo.”

En tanto hoy en día en el mercado global ¿Que se comercializa? Los especialistas en marketing comercializan 10 tipos principales de artículos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas. (Philip & Keller, 2012)

#### **2.2.1.1. MARKETING EN LA ORGANIZACIÓN**

Sucede cada vez más que el marketing no se realiza solamente por el departamento de marketing. Ya que el marketing debe afectar a todos los aspectos de la experiencia del cliente, los especialistas en marketing deben manejar adecuadamente los contactos posibles.

El autor menciona a David Packard de Hewlett – Packard, que en su observación decía “el marketing es demasiado importante para dejárselo al departamento de marketing”. Donde las empresas ahora saben que cada empleado tiene un impacto con el cliente y por ello deben de verlo como la fuente de la prosperidad de la empresa. De este modo se pone en énfasis

en el trabajo en equipo entre departamentos para gestionar los procesos clave. En el que también se enfatiza la administración fluida de los procesos fundamentales del negocio, tales como la realización de nuevos productos, la adquisición y retención de clientes y el cumplimiento de pedidos. (Philip & Keller, 2012)

Kotler & Keller (2010) también indica que la clave es desarrollar sistemas de comunicación persuasiva, que nos permitan el intercambio de información con los clientes y potenciales clientes. También señala que el nuevo marketing es un diálogo y no un monólogo. Que no sólo sirve para obtener un buen desempeño y un buen clima laboral. Sino para las nuevas formas de comunicación que busca el marketing para posicionar una marca, y estas a su vez también se pueden utilizar para posicionar la marca que debe dejar recursos humanos, no como una entidad separada del resto de la organización, sino como un área de servicio y asesoría importante, integrada y reconocida como un verdadero socio estratégico. Porque hoy en día las empresas saben que un empleado tiene un impacto con un cliente y debe de verlo como la fuente de la prosperidad de la empresa. Y de este modo poner en énfasis el trabajo en equipo entre departamentos para gestionar sus procesos clave.

#### **2.2.2.2. MARKETING INTERNO O ENDOMARKETING**

Consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes considerando a su vez que las actividades dentro de la empresa pueden ser tan importantes o incluso más importantes que las que se dirigen hacia afuera de la empresa. En el

que no tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal esté listo para ofrecerlo. (Kotler & Keller, 2010)

Según Barranco (2009) define al marketing interno como la filosofía empresarial que considera al trabajador como un cliente interno de la organización, que tiene como objetivo “vender” un determinado modelo de empresa a dicho empleado

Según Alcaide (2015) El marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación persona– empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio que son necesarias para garantizar altos, consistentes y estables niveles de satisfacción de los consumidores con todos los servicios que comercializa la organización.

Donde el marketing interno requiere de una alineación vertical con administradores de alto nivel y una alineación horizontal con otros departamentos, de tal forma que todos entiendan, aprecien y apoyen el esfuerzo de marketing.

La evolución de la tecnología y de los mercados ha generado grandes cambios en la manera de enfocar y hacer los negocios y por ello, las empresas de acuerdo con las experiencias que van viviendo, comienzan a realizar ajustes, modificaciones, transformaciones o adaptaciones internas y externas que les permitan mejorar su posición competitiva y por ende su imagen y su manera de vender.

Esto explica por qué en los servicios es necesario “vender” al personal una cultura de gestión orientada a la satisfacción de los clientes. De la misma forma que el marketing tradicional se ocupa de convencer a los clientes y prospectos sobre las bondades y ventajas competitivas de las ofertas de las empresas, y utilizando los mismos instrumentos y técnicas para convencer al personal a desarrollar una calidad de servicio. (Alcaide, 2015, pág. 184)

Por ello también indica que no se trata de “informar”, se trata de convencer. No se trata de exigir algunos comportamientos, se trata de lograr que el personal adopte de forma voluntaria. No se trata de “lavar el cerebro” del personal o de manipularlo, sino de transmitir valores de forma eficaz y convincente. (Alcaide, 2015).

El principal mercado de cualquier organización, es su mercado interno, sus empleados. Si los empleados conocen los productos, los servicios, los programas y las estrategias corporativas, serán más receptivos con los clientes. Necesitamos en las instituciones públicas a gente apasionada con su trabajo, para crear una verdadera cultura de empresa centrada en el cliente.

En esta misma línea Alcaide (2015) nos indica que para ofrecer satisfacción externa se tiene que tener primero la satisfacción interna del personal. Y en el que “Debemos tener en cuenta que, en las organizaciones basadas en servicios, la satisfacción de los usuarios está directamente relacionada con las personas que los atienden, y que por más protocolos de

atención que las tengan asignado frente a distintas situaciones, si los trabajadores no están realmente motivados transmiten esa sensación, aunque sigan la normativa”.

### **2.2.2.3. REVISIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING INTERNO**

El avance de la globalización, la tecnología y el internet han modificado la sociedad generando diferentes hábitos, costumbres, formas de vivir y otros factores que están haciendo que el mercado cambie de forma muy rápida. Si antes el objetivo del marketing era fabricar productos y fijar sus precios, pero ahora en la actualidad es estudiar las necesidades de los clientes, concentrándose el objetivo del marketing en la satisfacción de deseos y para ello, los especialistas en marketing han tenido que recurrir a diferentes técnicas, ciencias y conceptos para poder efectuar una mejor estrategia de marketing.

Según Dunmore (2003) y Ahmed y Rafiq (2002), citados por Bohnenberger (2005), el endomárketing es reciente. Los primeros estudios que se desarrollaron fueron hace 40 años porque a medida que cada vez iba creciendo la competencia y el mercado, existía la necesidad de mejorar la gestión de personal y la atención del cliente. De este modo coincidieron a tomar la conceptualización y en algunos aportes de forma empírica que ya se iba interpretando y conceptualizando sobre el tema, todos con el objetivo principal en común, como por ejemplo la satisfacción del empleado y del cliente.

Según Bohnenberger (2005) quien cita en su investigación a Berry, Hensen y Burke indicando que ellos son los que hacen referencia al tema cuando lo relacionaron, por la primera vez, a una calidad elevada de servicios. Y en 1981 Berry un pionero del endomarketing o marketing interno fue el primero en llamar a los empleados como clientes internos.

Asimismo señala que otro de los autores que marcó un hito en la historia del marketing interno fue Grönroos en 1981 cuando determinó el objetivo del marketing interno señalando que es la de “motivar y concienciar los empleados sobre la importancia del cliente externo”, Por su parte, Flipo en 1986 contribuyendo al marketing interno en como las empresas podían hacer un buen marketing externo sin tener que involucrar a los empleados y en especial los que se dedicaban a servicios puesto que estos tienen una relación directa con el cliente. El autor concluye que el marketing interno “es la fuerza que los ejecutivos de marketing tienen para poner en práctica sus estrategias de marketing y desarrollar un concepto interno de orientación al cliente”.

Ya en la década de 1990, nuevamente Grönroos pone énfasis y defiende que la satisfacción del cliente externo se debe realizar a través de los empleados pidiendo tomar mayor interés y consciencia entre los gestores de la organización.

En tanto en 1991, Berry y Parasuraman presentaban la propuesta de practicar el marketing interno antes del marketing externo, especialmente en

empresas de servicios. La coordinación del proceso la estudian por primera vez Rafiq y Ahmed en 1993. (Bohnenberger, 2005)

Bohnenberger (2005) señala que el endomarketing es un tema interdisciplinario, y es la que esta especialmente relacionado con recursos humanos. Con el pasar del tiempo el marketing interno se hizo mas popular haciendose cada vez mas investigaciones sobre ello. Tanto que en los ultimos años el marketing interno o endomarketing es reconocida por diversos autores como Berry y Parasuraman (1992); Grönroos (1990); Lings (2004); Kotler 2010,entre otros; en la que todos coinciden en que los miembros de una compañía ejercen una influencia en la generacion de valor. Bohnenberger señala que aquellas empresas que fueron adoptando el termino endomarketing son los que han hecho de que el significado de endomarketing solo se reduzca a satisfacer y fidelizar el talento humano. Aunque el objetivo implicito era la de generar valor a traves de sus empleados.

Asi mismo Bohnenberger (2005) advierte que tratar al empleado “como un rey” es un peligro; porque que las organizaciones tienen recursos limitados y en tanto no se puede satisfacer todas las necesidades de estos y ademas contar con trabajadores satisfechos seria un suicidio en la organización pues generaria conformismo y en consecuencia la empresa dejaria de crecer.

En el contexto peruano, la investigación relacionada con el endomárketing es escasa; motivo por el cual muchos ejecutivos confunden

el concepto y consideran que se refiere solamente a la forma de llevar a cabo procesos de comunicación al interior de la empresa, de manera que queden claros la misión, los objetivos corporativos y las metas, y se puedan procesar adecuadamente cambios y despidos, entre otros aspectos. También se cree que el endomárketing es publicidad interna para comunicar el desarrollo de diversas actividades; por ejemplo, esparcimiento e integración. (Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011).

#### **2.2.2.4. GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO**

Mediante la formulación de un modelo se busca ofrecer la representación teórica de determinados procesos o fenómenos que permita estudiarlos con cierta coherencia y dar explicaciones consistentes respecto a determinados conceptos y sus relaciones entre sí, así como analizar los factores que lo integran, en esta línea se encuentran los modelos de Marketing Interno que a pesar de los esfuerzos realizados todavía precisan más validaciones empíricas, como señalan autores de los mismos (Lings, 1999; Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001). Básicamente lo que tienen en común casi todos los modelos es la búsqueda de la satisfacción del cliente externo a base de conseguir una mayor satisfacción del cliente interno.

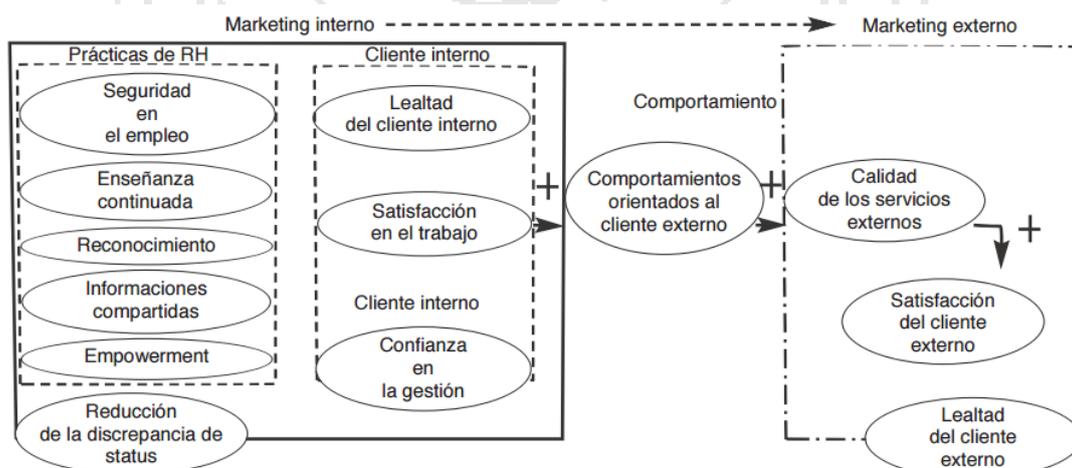
En esta línea se encuentra el modelo propuesto por Rico (2012), quien señala que asegurar la administración efectiva de todas las interacciones y enlaces entre empleados y clientes, referida a las actividades, la información, la comunicación y las actitudes de compromiso, exige un modelo de gerenciamiento integrado y sistemático.

Bajo esta concepción propone un modelo de gestión. Incluye un motorizador, que está a cargo del sistema de liderazgo de cada organización, los modos de su implementación, sus formas de facilitar el proceso y los resultados que deben lograrse: la satisfacción de los clientes internos, para que a través de un efecto espejo o rebote, se satisfaga y fidelice a los clientes externos.

### 2.2.2.5. RELACIÓN ENTRE MARKETING INTERNO Y EXTERNO

El modelo sugerido por (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001) contempla una línea general de la relación de las actividades de marketing interno y su efecto sobre el marketing externo se especifica la frase “con empleados satisfechos se puede tener clientes satisfechos”. El compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los antecedentes principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente según los autores. Tal como se puede observar en la Figura N° 1

Figura N° 1 Relación de marketing interno y marketing externo



**Fuente.** Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001.

**2.2.2.6. LA RELACION ENTRE MARKETING GENERAL Y MARKETING INTERNO**

Rabassa, Valverde, Villarroya, & Setó (2008) hacen un paralelo entre los componentes del marketing general y el marketing interno tal como se puede observar en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1 Paralelo entre marketing general y marketing interno

| <b>Marketing tradicional</b>       | <b>Marketing interno</b>  |
|------------------------------------|---|
| <b>1. Público objetivo</b>         | Empleados   |
| <b>2. Variables instrumentales</b> |   |
| Investigación de mercados          | Auditoría social  |
| Segmentación de mercados           | Segmentación de aptitudes   |
|                                    | Segmentación de valores   |
|                                    | Segmentación de conductas   |
| <b>3. Variables operativas</b>     |   |
| Producto                           | Puesto de trabajo   |
| Precio                             | Salario y compensaciones  |
|                                    | Atributos del puesto de trabajo                                     |
| Distribución                       | Estructura organizativa   |
|                                    | Infraestructura descripción de puestos, gestión participativa, etc. |
| Comunicación                       | Comunicación interna  |

Fuente: Rabassa, Valverde, Villarroya, & Setó (2008)

Por lo tanto, al marketing interno se considera al igual que el marketing «tradicional», y es parte de lo que Kotler & Keller (2010) llaman marketing holístico. En otros términos, el marketing y el endomarketing se complementan para dar buenos resultados a toda la organización. Dentro de sus respectivos procesos y funciones, ambos buscarán satisfacer las necesidades, sea del cliente interno o el externo, en forma rentable.

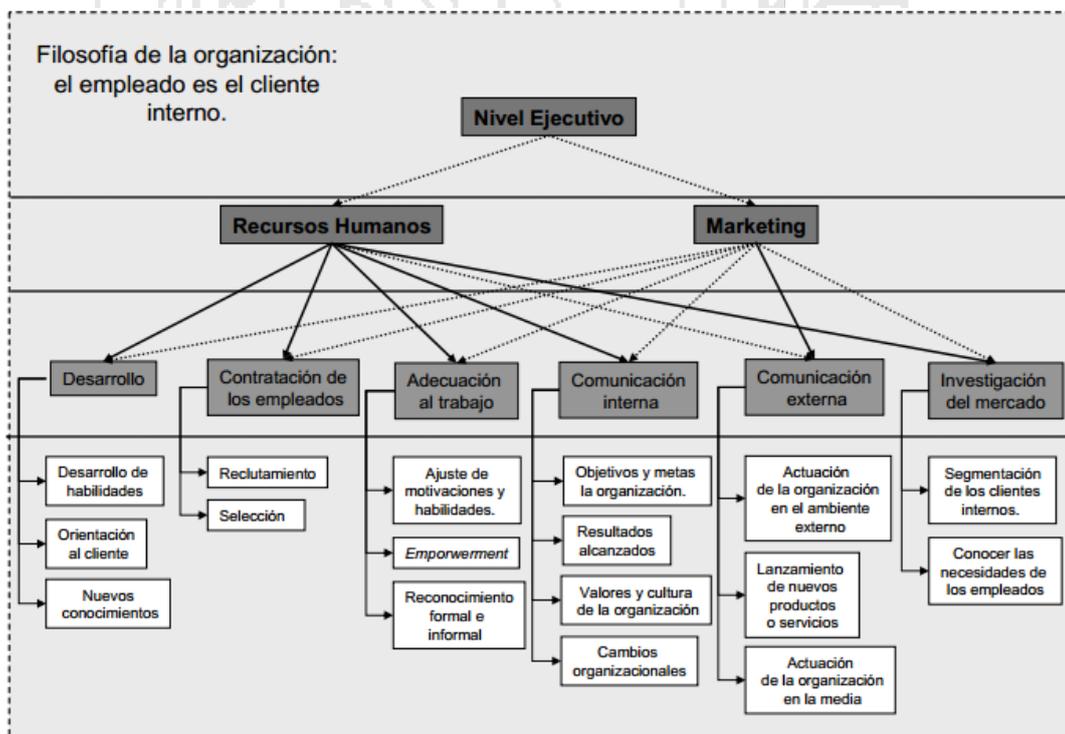
Y dentro de ello según (Hernandez Fernández & Martínez García, 2014, p.35) también se habla del marketing sanitario que hace su relación con las 4ps de Kotler y menciona las siguientes actividades.

- a) Estudiar necesidades (estudios de mercado)
- b) Diseñar programas y protocolos (políticas de producto, servicio y de precio)
- c) Procurar una mejor utilización de los servicios y un buen acceso a ellos (Distribución)
- d) Difundir los logros alcanzados (Publicidad y comunicación)

**2.2.2.7. COMPONENTES DEL MARKETING INTERNO**

Si bien es cierto es importante conocer el proceso de surgimiento del marketing interno; es necesario destacar algunos de sus elementos, que permitirán entender mejor el tema objeto de estudio. Así como se muestra en la Figura N° 2.

Figura N° 2 Relación de marketing interno y recursos humanos



Fuente: Regalado, Allpacca, Baca , & Gerónimo (2011)

## **A. DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS**

Según Bohnenberger (2005), es uno de los elementos más citados en los estudios hechos. La preocupación no es simplemente el aprender a realizar la tarea, sino combinar los diversos factores que el empleado tiene la posibilidad de desarrollar de manera integrada, en las diferentes actividades de la empresa, a través de las mejoras en la realización de las labores diarias, mediante nuevos sistemas y metodologías para realizar el trabajo, conociendo mucho mejor a los clientes externos y sus necesidades, los valores organizacionales, las políticas institucionales o simplemente con el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.

## **B. CONTRATACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Kotler & Keller (2010) exponen claramente la necesidad de contratar personas que sirvan bien al cliente. Un buen proceso de reclutamiento y selección es el paso inicial para tener empleados que tengan una disposición para hacerlo. El proceso de desarrollo citado anteriormente puede ayudar en la construcción de conciencia, pero si no hay interés por parte del empleado ninguna acción será capaz de promover un cambio de comportamiento. Esta conciencia es aún más importante, cuando la organización pertenece al sector de servicios, donde la interacción con el cliente es directa y constante Bateson, (1995). Por otro lado, hay que hacer constar que una contratación bien hecha tendrá también resultados positivos para el empleado (el cliente interno) que estará más satisfecho con su trabajo.

Otra acción, que pertenece a la contratación de los empleados es el reconocimiento formal o informal de los trabajos ejecutados (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001). Es preciso considerar que uno de los principales objetivos de los empleados es la busca de mejores salarios, contemplados por el reconocimiento formal. Así, un programa de remuneración basado en alcance de objetivos, que están relacionados con los resultados de *performance* de la organización, atiende los intereses de los empleados y de la organización.

### C. ADECUACIÓN AL TRABAJO

La adecuación al trabajo se divide en tres acciones: el ajuste de motivaciones y habilidades, el *empowerment* y el reconocimiento formal o informal. El primer ítem no es citado por los autores como una actividad del marketing interno, pero los conceptos hacen muchas referencias en lo que se refiere a la aplicación del "P" (de los 4P's) como producto, o sea, el trabajo ejecutado por los empleados Alcaide (2015) sugieren una mayor actuación de los sectores de recursos humanos y marketing en las cuestiones ligadas al trabajo. Una de las preocupaciones debe ser la adaptación del empleado al trabajo. Como fue citado anteriormente, el empleado debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades. Sin duda es un desafío para el sector de recursos humanos, directamente responsable por esta actividad, pero de gran relevancia para el éxito de la organización. Es evidente que hay puestos de trabajo poco deseados para cualquier

empleado. Para estas situaciones es necesario que él consiga percibir oportunidad de cambio en el futuro. El *empowerment* puede ser relacionado con libertad, responsabilidad y confianza. Muchos autores (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001) demuestran la importancia de este componente, principalmente en las organizaciones de servicio, donde el empleado tiene que tomar una decisión inmediata, o bien dejar el cliente esperando por una respuesta.

#### **D. LA COMUNICACIÓN**

De acuerdo con Bohnenberger (2005) es un elemento que puede bifurcarse en comunicación interna y comunicación externa. La comunicación interna está relacionada a toda la información que se origina en la organización, para los integrantes de la misma, que en general no se dispone para el cliente externo, como las metas y los objetivos organizacionales, mientras que la comunicación externa, es la que llega a los clientes y la comunidad por medio de la publicidad o los anuncios en periódicos u otros medios de comunicación, que reciben tanto los empleados como los clientes externos simultáneamente, pero que a partir de la implementación de un programa de marketing interno, se espera informar primero a los empleados y después al público en general.

## 2.2.2. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para Alles (2013) La administración de recursos humanos no es aquella que esta referida a los aspectos de la administración del area sino es a “la acción de administrar” lo que involucra a las acciones de “gobernar, regir, aplicar”. Tambien indica que la administración de recursos humanos hace el manejo integral del capital humano.

### 2.2.2.1. BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- **Relaciones industriales** (1900-1930) relacionado con el enfoque mecanicista donde el ser humano es visto como una parte de la máquina y que cada persona tiene un rol, una función y cuando cumple hace que los otros también cumplan y se interrelacionen. Cada parte es necesaria imprescindible para el todo. También las funciones estaban claramente distribuidas y lo debía cumplir estrictamente. el administrador de personal era el mismo patrón y aun cuando delegaba materia, lo hacía al jefe de personal. Era ese hombre con un látigo en la mano. Ya después de la primera guerra el administrador de personal o jefe de relaciones industriales, desarrolla nuevas técnicas y escruta posibilidades distintas.
- **Relaciones humanas** (1930-1950) En esta época quienes conducen la organización empiezan a reconocer que la persona no era un engranaje de la máquina y que además tiene emociones
- **Relaciones laborales** empieza a surgir sobre todo a partir de los años (1930-1950-1960) con el crecimiento de la importancia de los

sindicatos. Donde se populariza los acuerdos entre sindicatos y empresas. Y también se da el tema de manejo de personal en el sentido de manejar, conducir, dirigir y guiarlo. Además de ello, también se da el tema de manejo de la energía humana.

- En los años 1970 se cambia de manejo de personal a administración de personal porque manejo tiene una connotación más peyorativa que sonaba a manipulación.
- A partir de los años 1980 se le denomina Administración de recursos humanos.
- En tanto a partir de los noventa adopta el término de gestión de recursos humanos.
- Y hoy en día se habla de gestión de talento y capital humano. Que implica tratar al personal como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y de decisión, de habilidades y competencias.

Donde también Dessler & Varela (2011) indican que en la actualidad, el área de recursos humanos atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel pasó de ser protector y supervisor, a ser un agente del cambio. (pág. 12)

Alles (2012) indica que el segundo milenio fue importante en una innumerable cantidad de aspectos. Que ha hecho también un cambio irrelevante el nombre de recursos humanos a capital humano. Y que esa idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Y agrega la otra motivación que es reconocer el

verdadero lugar de las personas y no considerar que son solo un recurso del cual se dispone. Y mas alla de las denominaciones, aun se trabaja con el termino tradicional de recursos humanos pero con el concepto de capital humano; no porque no se adhiera el termino capital humano sino porque el nombre es mas utilizado en la mayoría de los paises hispanoamericanos.(p.17)

Siendo las personas en su conjunto los que constituyen el capital humano de la organización. Y que el valor de este capital va depender de la capacidad de los talentos que contenga la organización. (Chiavenato , 2011, p.58)

Tambien indica que para adoptar mejor el tema de capital humano las organizaciones se deben basarse en cuatro detonadores indispensables que son:

- Autoridad. Proporcionar poder para que las personas sean capaces de tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. Por ello cada lider debe ser capaz de delegar autoridad lo que se conoce como *empowerment*.
- Informacion. Brindar la información necesaria la En el que se debe brindar toda la informacio para que este facilite y sea util para la toma de decisiones de forma independiente.
- Recompensas. Proveer incentivos compartidos que susciten a conseguir los objetivos en favor de la organizacion. Indica tambien que la

recompensa funciona como un refuerzo positivo al comportamiento de la organización.

- Competencias. Contribuir a desarrollar habilidades y competencias permitirá crear talentos en la organización.

Según Ljungberg (2014) La finalidad de recursos humanos que adopta es la de ayudar a la organización a cumplir sus objetivos a través del personal y al personal a que logre alcanzar sus objetivos en la organización.

Es decir:

- Compatibilizar objetivos individuales y organizacionales.
- Gestionar el más importante de los recursos de la organización.

#### **2.2.2.2. LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ORGANIZACIONES**

El área de recursos humanos funciona en un contexto formado por organizaciones y personas. En donde administrar personas significa trabajar con quienes forman parte de las organizaciones. Que más aun implica administrar el resto de los recursos organizacionales con ayuda de las personas. Así, las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que opera el área de RH. (Chiavenato , 2011, p. 6)

- **CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

Una organización es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o mas personas. y la organización existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una accion conjunta a fin de alcanzar un objetivo en comun.” (Chiavenato , 2011, p.6)

### **2.2.2.3. LOS RECURSOS HUMANOS Y EL COMPROMISO DEL EMPLEADO**

La competencia y la necesidad de ser más receptivo hacen que el compromiso del empleado sea de la máxima importancia. La fuerza laboral da a una empresa su verdadera capacidad competitiva. (Dessler & Varela, 2011, pág. 12)

Construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador, de modo que los trabajadores ejecuten sus labores como si fuera su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de RH desempeña un papel muy importante. (Dessler & Varela, 2011, p. 12)

Quizás el cambio más asombroso en el papel de los RH es su creciente influencia en el desarrollo y la aplicación de las estrategias. Estas que permiten equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y los desafíos externos que es una tarea para los gerentes operativos (de línea) de la organización. (Dessler & Varela, 2011, p. 12)

En donde ahora las estrategias dependen cada vez más del fortalecimiento de la competitividad organizacional y de construir el compromiso de equipos de trabajo, lo cual ubica a los RH en un escenario central. (Dessler & Varela, 2011, p.12)

### **2.2.2.4. COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Allen & Meyer (1997) definieron el compromiso como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una

organización”. La cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: efectivo, de continuación y normativo; así la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización. (p.10)

El modelo de Allen y Meyer (1997), es considerado como uno de los más completos para hacer los análisis referentes al compromiso organizacional y recomendado por varias investigaciones. Este modelo es compuesto por los componentes *affective*, *continuance* y *normative* (Meyer y Allen, 1997).

Según Allen y Meyer (1997) el compromiso afectivo está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y caracterizarse por tener una asociación afectivo/emocional. Así, el empleado apreciará el hecho de que es un miembro de la organización. El compromiso continuo está relacionado con los costes de salida de la organización y es construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas. El compromiso normativo está relacionado con el sentimiento de obligación de permanecer en la organización construido a partir de normas y expectativas de los empleados al respecto de la organización.

#### **2.2.2.5. COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Meyer y Allen citados por (Arias, 2011) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres

componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

A su misma vez (Ruiz, 2013, pág. 71) hace conocimiento sobre las tres dimensiones del compromiso organizacional en respecto a otros elementos tal como se puede observar en la *Tabla N° 2*.

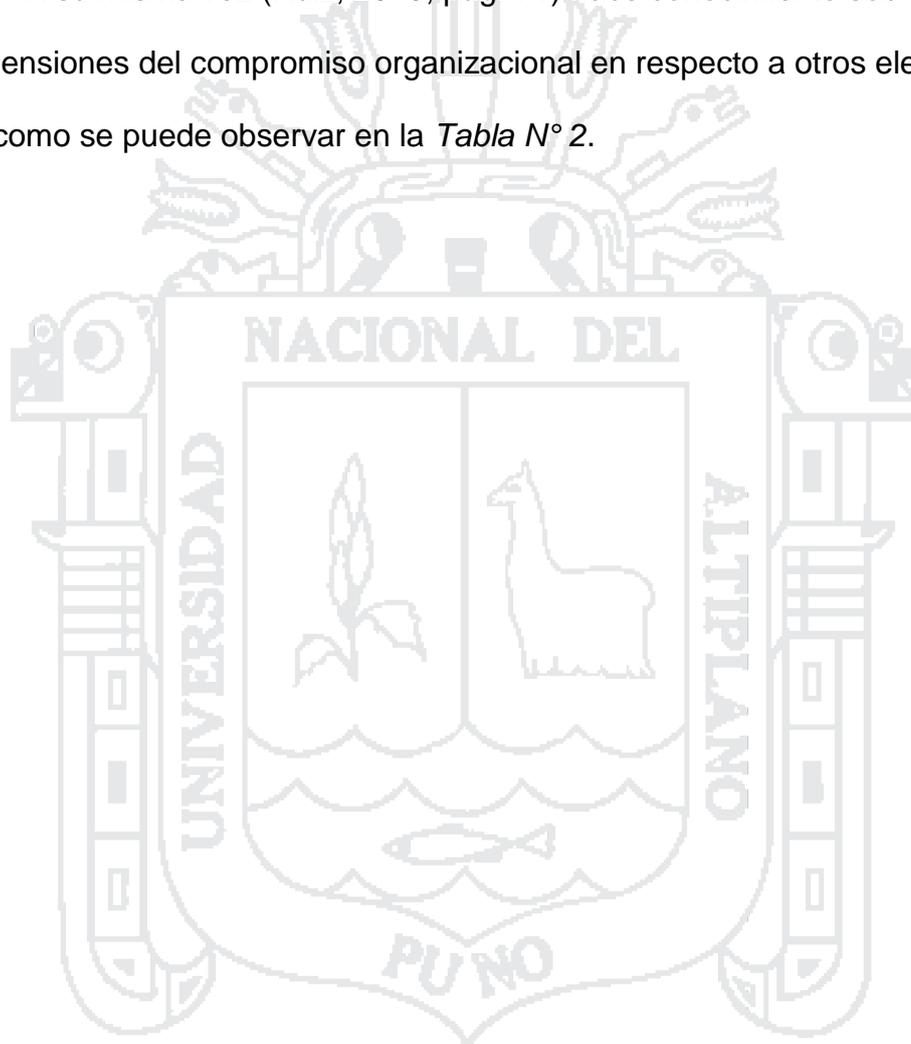


Tabla N° 2 Las tres dimensiones del compromiso respecto a otros elementos

| TIPO DE COMPROMISO    | CARACTERÍSTICAS   | EL INDIVIDUO  | TIPO DE CONTRATO PSICOLÓGICO                           | VALORES  | RESULTADOS  |
|-----------------------|---|---|--|--|---|
| <b>De Continuidad</b> | Se siente obligado, por ejemplo, por el sueldo que percibe. | "tiene" que estar en la organización juicios más racionales (coste personal de abandono)  | Transaccional (coste oportunidad ligado a pertenencia) | Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios, pero se "aceptan" cambio del salario)                                 | Desempeño del mínimo<br>Absentismo (físico o psicológico) rotación (o intención de abandono)  |
| <b>Afectivo</b>       | Aparecen sentimientos de pertenencias, afecto, alegría.     | "quiere" estar en la organización enfoque más emocional   | Relacional vínculo emocional                           | Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización.   | Aceptación del cambio laboral<br>Satisfacción Iniciativa<br>Espíritu cooperativo<br>Deseo de permanencia.   |
| <b>Normativo</b>      | Lealtad, sentirse de fondo obligado                         | El individuo esta "determinado" a contribuir a los fines de la organización. Se desarrolla la firme de la organización.<br>Determinación de ser real. Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si esta es de ayuda) | Relacional (fidelización) (Vinculo racional)           | Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (Se interiorizan los valores y misión de la organización) | Contribución de los objetivos<br>Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación)<br>Prescriptor de la empresa (deseo que otros vengan a la empresa) |

Fuente: (Ruiz, 2013, pág. 71)

**A. EL COMPROMISO AFECTIVO (DESEO):**

Fue definido como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización. Allen y Meyer (1997) señalaron que en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibirlos objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida.

**B. EL COMPROMISO NORMATIVO (DEBER):**

Ha sido definido como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización. En la formación de este tipo de compromiso, tiene un peso preponderante el proceso de socialización al que estuvo sometido el sujeto; vale decir, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo de la persona (por ejemplo, gastos en capacitación y entrenamiento, asistencia para la educación de sus hijos, etc.). Esta presión normativa genera en el empleado sentimientos de retribución que se traducen en la obligación (o el deber) de seguir perteneciendo a la empresa como una forma de reconocimiento. Su vínculo con ella no es el resultado del deseo ni la conveniencia, sino que refleja un sentimiento de deber u obligación.

### C. EL COMPROMISO DE CONTINUACIÓN (NECESIDAD):

Es considerado como la toma de conciencia por parte del empleado de los altos costos que generaría el hecho de dejar la organización. El proceso de formación de este tipo de compromiso se basa en un análisis de costo-beneficio. Antes de tomar una decisión, el empleado evaluará los sacrificios realizados hasta ese momento, los perjuicios que traería para su familia si dejara el empleo y las posibilidades concretas de encontrar un nuevo empleo frente a las alternativas laborales disponibles en el mercado. Si a resultas de tales evaluaciones los costos de dejar la organización son mayores que los beneficios, entonces optará por permanecer en la empresa por necesidad, más que por un deseo genuino.

## **CAPITULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación es de: enfoque cuantitativo, método deductivo de diseño no experimental, con un estudio de tipo descriptivo correlacional, en el cual a partir de los resultados se describen las variables tal como se presentan en su estado natural y se persigue medir el grado de relación existente entre las dos variables a estudiar.

#### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.2.1. POBLACIÓN**

La población está constituida por todos los trabajadores del Centro de Salud CLAS Santa Adriana- Juliaca. Así como se detalla en la Tabla N° 3.

Tabla N° 3 Personal del centro de salud CLAS Santa Adriana.

| PROFESIÓN                     | TIPO DE PERSONAL | FRECUENCIA |
|-------------------------------|------------------|------------|
| Médicos                       | Asistencial      | 7          |
| Enfermeras                    | Asistencial      | 12         |
| Odontólogos                   | Asistencial      | 3          |
| Obstetrices                   | Asistencial      | 10         |
| Nutricionista                 | Asistencial      | 1          |
| Técnicos enfermeros           | Asistencial      | 10         |
| SERUMS en Odontología         | Asistencial      | 4          |
| SERUMS Químicos Farmacéuticos | Asistencial      | 3          |
| Laboratoristas                | Asistencial      | 3          |
| Técnico en Farmacia           | Asistencial      | 1          |
| Asistente Social              | Administrativo   | 1          |
| Cajero                        | Administrativo   | 1          |
| Personal de Admisión          | Administrativo   | 5          |
| Seguridad                     | Administrativo   | 3          |
| Técnicos digitadores          | Administrativo   | 4          |
| <b>TOTAL</b>                  |                  | <b>68</b>  |

Fuente: Documentos de inventario de personal del centro de salud CLAS Santa Adriana.

### 3.2.2. MUESTRA

De acuerdo a que se cumple diversas funciones en la organización es dificultoso desarrollar la investigación con el total de la población puesto que en estas se tiene un personal con licencias y/o con comisiones de servicio existiendo también una inestabilidad de personal por lo tanto se determinó una muestra representativa mediante la técnica de muestreo aleatorio. Para la estimación del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de Sierra (1994). Que es para poblaciones finitas, la cual permite determinar del total de población, la muestra más adecuada. Y en esta investigación con el margen de error que se trabajó es de 5% tal como lo sugiere, Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, (2010) según nuestra área de investigación.

$$n = \frac{N * G^2(P * Q)}{E^2(N - 1) + G^2(P * Q)}$$

N = Población Total

n = Tamaño de la muestra.

G = Nivel de confianza (que es 95%, equivalente a 1,96)

E = Margen de error (que es de un 5%, equivalente a 0.05)

P = Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

Q = Valor esperado del universo (50% del universo, equivalente a 0.5)

**Calculando:**

$$n = (68) (1.96)^2(0.5*0.5) / (68-1) (0.05)^2+(1.96)^2(0.5*0.5)$$

$$n = (68) (3.8416) (0.25) / (67) (0.0025) + (3.8416) (0.25)$$

$$n = 65.3072 / 0.1675+ 0.9604$$

$$n = 65.3072 / 1.1279$$

$$n = 57.901587 \approx 58$$

$$n = 58$$

### 3.3. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.3.1. TÉCNICA DE RECOLECCION DE DATOS

Para obtener datos de acuerdo a nuestros objetivos de investigación se desarrolló las siguientes técnicas:

### **3.3.1.1. TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

El análisis documental se realiza con la finalidad de buscar marco teórico que sustente la investigación, teniendo en cuenta que es la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores. (Colegio de bachilleres del estado de sonora 2011, p. 67).

### **3.3.1.2. TÉCNICA DEL FICHAJE**

El fichaje como señala Arias (2012), sirve para registrar y acumular datos, recopilar ideas, etc., que puedan ser de interés extraer de las fuentes secundarias que se abordaron. De ésta manera se procede a acumular datos de la realidad, recopilando respecto a las dos variables en estudio, tanto de fuente primaria (con la aplicación de fichas) y secundaria (de estudios realizados) (Arias, F. 2012: p.72)

### **3.3.1.3. TÉCNICA DE ENCUESTAS**

Técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular (Arias, F. 2012: p.72)

### **3.3.1.4. TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN**

“la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010) tal como lo registramos en el anexo 6.

### 3.3.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

“un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias, F. 2012: p.68). En la cual expresa Hernandez, Fernandez, & Baptista (2010) que el instrumento básico de la observación por encuesta es el cuestionario.

#### 3.3.2.1. CUESTIONARIO

“Es un documento formado por un conjunto de preguntas cerradas que deben estar redactadas de forma breve –concisa relacionada con la hipótesis, a fin de que se pueda confirmar o negar” Arias (2012).

Para la investigación se utilizó dos cuestionarios, ya que estas nos permitieron conocer sobre la percepción de las personas acerca de la aplicabilidad del marketing interno y el nivel del compromiso organizacional en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana.

- **Cuestionario de marketing interno**

Es un cuestionario desarrollado por Bohnenberger (2005) que consta de 22 items que fueron redactados de acuerdo a las dimensiones del marketing interno (desarrollo, contratación y retención de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna), las mismas que permitieron medir el marketing interno y llegar a los objetivos deseados.

### Ficha Técnica

Tabla N° 4 Ficha técnica de cuestionario de marketing interno

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>AUTOR:</b>                      | Bohnenberger, María  |
| Procedencia:                       | Universidad de la Islas Baleares   |
| País:                              | España   |
| Año:                               | 2005   |
| Versión:                           | Original en idioma Español   |
| Administración:                    | Colectiva e individual.  |
| Duración:                          | 20 minutos (aproximadamente).  |
| Objetivo:                          | Medir el marketing interno   |
| Dimensiones:                       | Contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo</li> <li>• Contratación y retención de los empleados</li> <li>• Adecuación al trabajo</li> <li>• Comunicación interna</li> </ul> |
| Escala                             | Likert   |
| Los puntajes que se le asigna son: | 1= Totalmente de desacuerdo<br>2= En desacuerdo<br>3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo<br>4= De acuerdo<br>5= Totalmente de acuerdo   |

Fuente: Bohnenberger (2005)

- **Cuestionario de compromiso organizacional**

Es un cuestionario desarrollado por Allen y Meyer (1991) que ha sido desarrollado en 18 items en base a las dimensiones de estudio del compromiso organizacional (compromiso Afectivo, compromiso normativo, compromiso continuo) siendo estas validadas por diversos autores para medir el nivel del compromiso organizacional.

Tabla N° 5 Ficha técnica de inventario de compromiso organizacional

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>AUTOR:</b>                      | Allen y Meyer  |
| País:                              | Estados Unidos   |
| Año:                               | 2002   |
| Versión:                           | Original en idioma Ingles  |
| Administración:                    | Colectiva e individual.  |
| Duración:                          | 20 minutos (aproximadamente).  |
| Objetivo:                          | Medir el compromiso organizacional   |
| Dimensiones:                       | Contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso afectivo</li> <li>• Compromiso normativo</li> <li>• Compromiso continuo</li> </ul> |
| Escala                             | Likert   |
| Los puntajes que se le asigna son: | 1= Totalmente de desacuerdo<br>2= En desacuerdo<br>3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo<br>4= De acuerdo<br>5= Totalmente de acuerdo               |

Fuente: Allen & Meyer (1997)

### 3.4. MÉTODO DE TRATAMIENTO DE DATOS

Los estadísticos que se tomaron en cuenta de acuerdo a las características de la muestra

### 3.4.1. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

Para la correlación entre el marketing interno y compromiso organizacional fue utilizado el coeficiente de Pearson, que mide el grado de correlación entre dos variables métricas.

$$r = \frac{n \sum xy - [(\sum x)(\sum y)]}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dónde:  $r$  = Coeficiente de correlación de Pearson

$n$  = Tamaño de muestra

$x$  = Puntaje crudo de la variable X

$y$  = Puntaje crudo de la variable Y

El coeficiente varía entre -1 y 1, y cuanto más próximo de las extremidades, mayor es la correlación (Garson, 2004, Stevenson, 1981). Así tendremos una correlación positiva alta cuanto más próximo esté de 1 y una correlación negativa alta cuanto más próximo esté de -1. Por otro lado, si estuviera en 0 la correlación será nula. Además, los resultados solamente serán significativos si el índice de significación fuera inferior a 0,05.

Para la interpretación se toma en cuenta la siguiente regla de decisiones:

- Hipótesis  $H_0$  (Nula):  $H_0: r_p = 0$  (cero)
- Hipótesis  $H_a$  (Alternativa):  $H_a: r_p \neq 0$

Para el sentido que mide la variación de los valores de Y con respecto a X: si al crecer los valores de X lo hacen los de Y, la relación es directa

(pendiente positiva); si al crecer los valores de X disminuyen los de Y, la relación es inversa o indirecta (pendiente negativa).

### 3.5. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Así como señala Arias (2012) quien indica que las técnicas de procesamiento y análisis de datos que se obtengan se someten a clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese necesario. Por tanto, se ha realizado la tabulación con datos del cuestionario, elaborado los cuadros de resultados de acuerdo a la información obtenida para luego ser registrada, clasificada, agrupada y tabulada.

La sistematización de los resultados obtenidos mediante el cuestionario, se realizó con la ayuda del Office Microsoft Excel y el procesamiento de datos con el programa SPSS 20 para así obtener los cuadros de resultados para su posterior interpretación, prueba de hipótesis y la determinación de las conclusiones.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados encontrados, en dos niveles; el cuadro de relación a través de datos agrupados y en segundo lugar el análisis inferencial realizado mediante el tratamiento estadístico de acorde a los objetivos con la ayuda del programa SPSS.

#### **4.1. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO AFECTIVO EN EL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CLAS SANTA ADRIANA – JULIACA EN EL PERIODO 2016.**

Respondiendo a la pregunta específica 1 ¿Cuál es la relación entre el marketing interno y compromiso afectivo en el Centro de Salud CLAS Santa Adriana- Juliaca, en el periodo 2016? se desarrolla la siguiente tabla N° 6

Tabla N° 6 Relación de marketing interno y compromiso afectivo (datos agrupados)

| Escala                          | Marketing interno |            | Compromiso afectivo |            |
|---------------------------------|-------------------|------------|---------------------|------------|
|                                 | Frecuencia        | %          | Frecuencia          | %          |
| Totalmente en desacuerdo        | 9                 | 14,89      | 2                   | 2,59       |
| En desacuerdo                   | 19                | 33,31      | 19                  | 33,62      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13                | 23,20      | 10                  | 17,82      |
| De acuerdo                      | 15                | 25,24      | 24                  | 41,09      |
| Totalmente de acuerdo           | 2                 | 3,37       | 3                   | 4,89       |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>58</b>         | <b>100</b> | <b>58</b>           | <b>100</b> |

Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana.

Los resultados que se muestran en la Tabla N° 6 permiten evidenciar que en el Centro de Salud CLAS Santa Adriana un total de 33,31% trabajadores que se muestran en desacuerdo con el tema del marketing interno, en tanto un total de 25,24% se muestra de acuerdo. A su misma vez hay un gran número de trabajadores que no tiene conocimiento sobre el tema, así evidenciando los resultados que un 23,20% de los trabajadores no están ni en acuerdo, ni en desacuerdo con los temas respecto al marketing interno.

En relación con el compromiso afectivo también se muestra 33,62% personas que se muestran en desacuerdo dando a conocer que no se encuentran comprometidos de forma afectiva. Sin embargo, existen 41% de los trabajadores que indican estar comprometidos de forma afectiva en el centro de Salud Santa Adriana, presentando un mayor porcentaje de

aceptación. En tanto también el 17,82% de los trabajadores indican en no estar de acuerdo, ni en acuerdo respecto al compromiso afectivo en la organización.

Permitiendo concluir que en la organización hay un gran número de trabajadores que se muestran con una adhesión emocional hacia la institución, sin embargo, hay también un gran número de trabajadores que no se muestran satisfechos con los trabajos que viene haciendo la organización sobre las necesidades y expectativas que el trabajador siente. Existiendo así una similitud de respuestas en desacuerdo para ambas variables.

### 3.3.2. PRUEBA DE HIPOTESIS

- **Hipótesis  $H_0$  (Nula):** No existe una relación directa entre el marketing Interno y el compromiso afectivo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.
- **Hipótesis  $H_a$  (Alternativa):** Existe una relación directa entre el marketing Interno y el compromiso afectivo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.

La Tabla N° 7 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,832^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva).

Tabla N° 7 Correlación entre marketing interno y compromiso afectivo

| Correlaciones       |                        | Marketing interno | Compromiso afectivo |
|---------------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| Marketing interno   | Correlación de Pearson | 1                 | ,832**              |
|                     | Sig. (bilateral)       |                   | ,000                |
|                     | N                      | 58                | 58                  |
| Compromiso afectivo | Correlación de Pearson | ,832**            | 1                   |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,000              |                     |
|                     | N                      | 58                | 58                  |

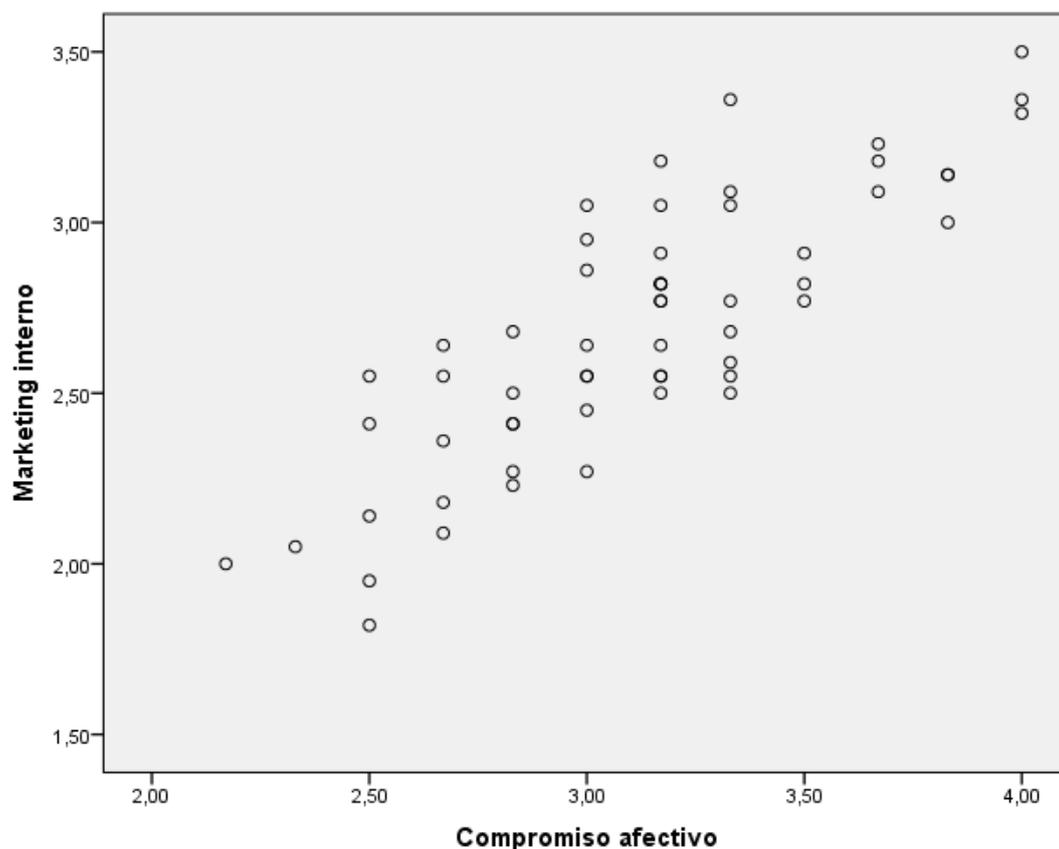
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana – Estadístico SPSS

Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la investigadora.

Teniendo en cuenta que las variables de compromiso afectivo están relacionadas con el deseo de formar parte de la empresa, es de esperarse el grado de importancia para las acciones de marketing interno que son desarrolladas. Y tomando estos dos aspectos se puede decir que las actividades desarrolladas en el marketing interno contribuyen de forma significativa para el compromiso afectivo de los trabajadores y consecuentemente a los resultados de la organización. Así indicado el coeficiente de determinación  $r^2 = 0,69$  que indica la varianza de factores comunes es de un 0,69, es decir que el “marketing interno” explica, el 69% la variación sobre “compromiso afectivo”.

Figura N° 3 Dispersión de marketing interno y compromiso afectivo



Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana – Estadístico SPSS

En la Figura N° 3 indica que los trabajadores más comprometidos afectivamente son también los que tienen mayor asociación con las actividades de marketing interno. Teniendo mayor concentración en las respuestas entre los puntos de 2 a 3,5 siendo estas una asociación media.

#### 4.2. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO NORMATIVO EN EL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CLAS SANTA ADRIANA – JULIACA EN EL PERIODO 2016.

Respondiendo a la pregunta específica 2 ¿Cuál es la relación entre el marketing interno y compromiso normativo en el Centro de Salud CLAS Santa Adriana- Juliaca, en el periodo 2016? se desarrolla la siguiente tabla N° 8

Tabla N° 8 Relación de marketing interno y compromiso normativo (datos agrupados)

| Escala                          | Marketing interno |            | Compromiso normativo |            |
|---------------------------------|-------------------|------------|----------------------|------------|
|                                 | Frecuencia        | %          | Frecuencia           | %          |
| Totalmente en desacuerdo        | 9                 | 14,89      | 2                    | 3,74       |
| En desacuerdo                   | 19                | 33,31      | 18                   | 30,46      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13                | 23,20      | 12                   | 20,40      |
| De acuerdo                      | 15                | 25,24      | 24                   | 41,95      |
| Totalmente de acuerdo           | 2                 | 3,37       | 2                    | 3,45       |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>58</b>         | <b>100</b> | <b>58</b>            | <b>100</b> |

Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana.

Los resultados que se muestran en la Tabla N° 8 permiten evidenciar que en el Centro de Salud CLAS Santa Adriana un total de 33,31% trabajadores que se muestran en desacuerdo con el tema del marketing interno, en tanto un total de 25,24% se muestra de acuerdo. A su misma vez hay un gran número de trabajadores que no tiene conocimiento sobre el tema, así evidenciando los resultados que un 23,20% de los trabajadores no

están ni en acuerdo, ni en desacuerdo con los temas respecto al marketing interno.

En relación con el compromiso normativo también se muestra 30,46% personas que se muestran en desacuerdo dando a conocer que no se encuentran comprometidos de forma normativa. Sin embargo, existen 41,95% de los trabajadores que indican estar comprometidos de forma normativa en el centro de Salud Santa Adriana, presentando un mayor porcentaje de aceptación. En tanto también 20,40% de los trabajadores indican en no estar de acuerdo, ni en acuerdo respecto al compromiso afectivo en la organización.

Permitiendo concluir que en la organización hay un gran número de trabajadores que se muestran con una adhesión de deber el cual es un sentimiento de obligación de permanecer en la organización por parte del empleado por todos los beneficios obtenidos, sin embargo, hay también un gran número de trabajadores que no se muestran satisfechos con los trabajos que viene haciendo la organización sobre las necesidades y expectativas que el trabajador siente. Existiendo así una similitud de respuestas en desacuerdo para ambas variables.

#### 4.2.1. PRUEBA DE HIPOTESIS

- **Hipótesis  $H_0$  (Nula):** No existe una relación directa entre el marketing Interno y el compromiso normativo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.

- **Hipótesis Ha (Alternativa):** Existe una relación directa entre el marketing Interno y el compromiso normativo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016

La Tabla N° 9 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,808^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de la investigadora.

Tabla N° 9 Correlación entre marketing interno y compromiso normativo

|                      | Correlaciones          | Marketing interno | Compromiso normativo |
|----------------------|------------------------|-------------------|----------------------|
| Marketing interno    | Correlación de Pearson | 1                 | ,808**               |
|                      | Sig. (bilateral)       |                   | ,000                 |
|                      | N                      | 58                | 58                   |
| Compromiso normativo | Correlación de Pearson | ,808**            | 1                    |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000              |                      |
|                      | N                      | 58                | 58                   |

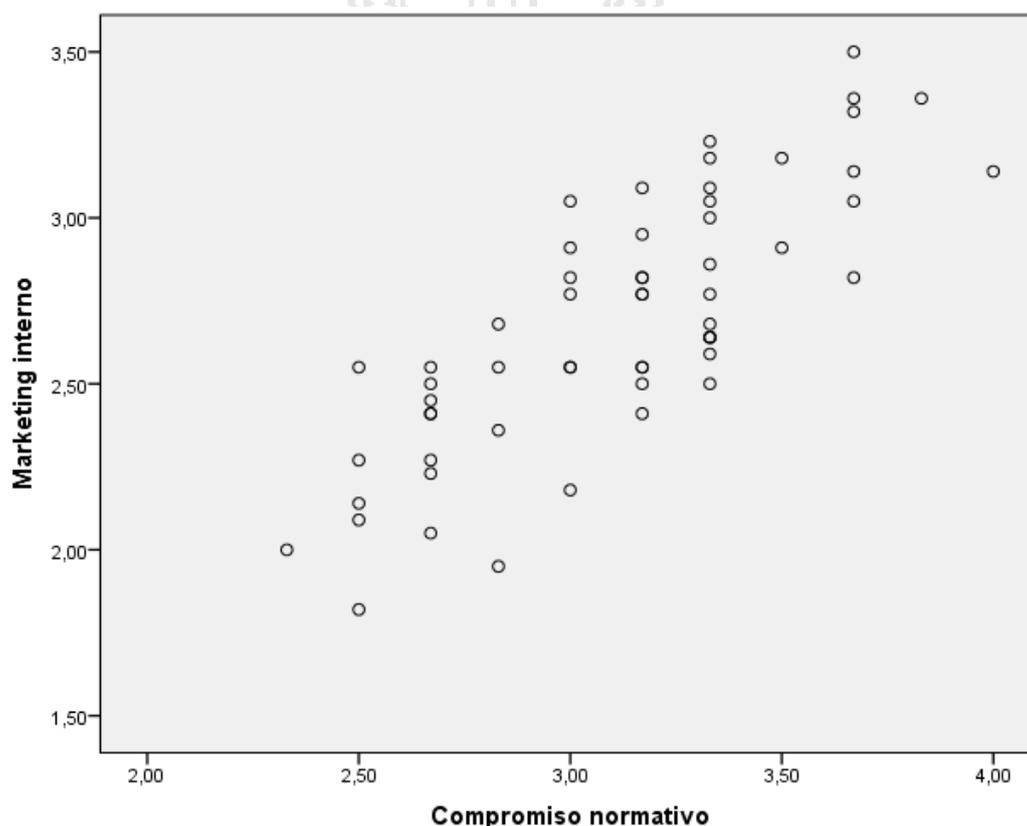
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana- Estadístico SPSS

El compromiso normativo es compuesto por variables que describen la dependencia de deber con la organización, pues los empleados reconocen que deben mucho a la empresa, se sentirían culpados en dejarla, o porque piensan que tienen una obligación moral con las personas que en ella están.

Por otro lado, desarrollando el coeficiente de determinación  $r^2 = 0,65$  indicando que el “marketing interno” explica, el 65% la variación el “compromiso normativo”.

Figura N° 4 Dispersión de marketing interno y compromiso normativo



Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana – Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura N° 4 indican que a mayor marketing interno, mayor compromiso normativo en la organización.

**4.3.DETERMINACIÓN DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO CONTINUO EN EL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD CLAS SANTA ADRIANA – JULIACA EN EL PERIODO 2016.**

Respondiendo a la pregunta específica 3 ¿Cuál es la relación entre el marketing interno y compromiso continuo en el centro de salud CLAS Santa Adriana- Juliaca, en el periodo 2016? se desarrolla la siguiente tabla N° 10

Tabla N° 10 Relación de marketing interno y compromiso continuo

| Escala                          | Marketing interno |            | Compromiso Continuo |            |
|---------------------------------|-------------------|------------|---------------------|------------|
|                                 | Frecuencia        | %          | Frecuencia          | %          |
| Totalmente en desacuerdo        | 9                 | 14,89      | 3                   | 4,89       |
| En desacuerdo                   | 19                | 33,31      | 20                  | 33,62      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13                | 23,20      | 11                  | 19,25      |
| De acuerdo                      | 15                | 25,24      | 22                  | 39,08      |
| Totalmente de acuerdo           | 2                 | 3,37       | 2                   | 3,16       |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>58</b>         | <b>100</b> | <b>58</b>           | <b>100</b> |

Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana

Los resultados que se muestran en la Tabla N° 10 nos permiten evidenciar que en el Centro de Salud CLAS Santa Adriana un total de 33,31% trabajadores que se muestran en desacuerdo con el tema del marketing interno, en tanto un total de 25,24% se muestra de acuerdo. A su misma vez hay un gran número de trabajadores que no tiene conocimiento sobre el tema, así evidenciando los resultados que un 23,20% de los

trabajadores no están ni en acuerdo, ni en desacuerdo con los temas respecto al marketing interno.

En relación con el compromiso continuo también se muestra 33,62% de personas que se muestran en desacuerdo dando a conocer que no se encuentran comprometidos de forma continua. Sin embargo, existen 39,08% de los trabajadores que indican estar comprometidos de forma normativa en el centro de Salud Santa Adriana, presentando un mayor porcentaje de aceptación. En tanto también un 19,25% de los trabajadores indican en no estar de acuerdo, ni en acuerdo respecto al compromiso afectivo en la organización.

Permitiendo concluir que en la organización hay un gran número de trabajadores que se muestran con una adhesión de necesidad el cual es un sentimiento de permanencia por parte del empleado por toda la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha realizado por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo. Sin embargo, hay también un gran número de trabajadores que no se muestran satisfechos con los trabajos que viene haciendo la organización sobre las necesidades y expectativas que el trabajador siente. Existiendo así una similitud de respuestas en desacuerdo para ambas variables.

#### 4.3.1. PRUEBA DE HIPOTESIS

- **Hipótesis  $H_0$  (Nula):** No existe una relación directa entre el marketing Interno y el compromiso continuo en el personal del

Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.

- **Hipótesis Ha (Alternativa):** Existe una relación directa entre el marketing Interno y el compromiso continuo en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016

La Tabla N° 11 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,718^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa de la investigadora.

Tabla N° 11 Correlación entre marketing interno y compromiso continuo

| Correlaciones       |                        | Marketing interno | Compromiso continuo |
|---------------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| Marketing interno   | Correlación de Pearson | 1                 | ,718**              |
|                     | Sig. (bilateral)       |                   | ,000                |
|                     | N                      | 58                | 58                  |
| Compromiso continuo | Correlación de Pearson | ,718**            | 1                   |
|                     | Sig. (bilateral)       | ,000              |                     |
|                     | N                      | 58                | 58                  |

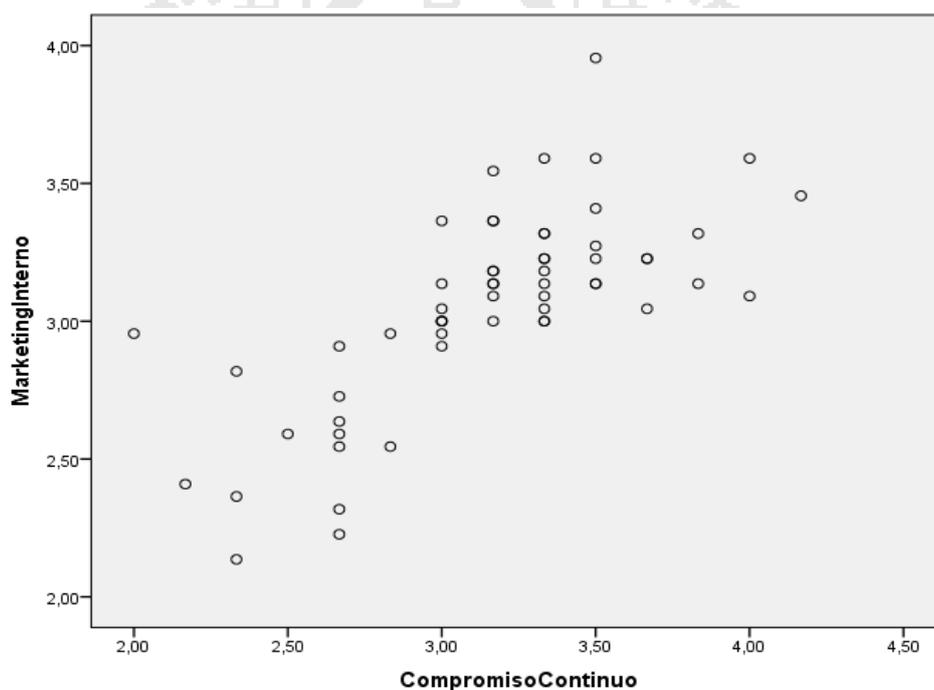
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
 Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana- Estadístico SPSS

El compromiso continuo está compuesto por variables que describen un sentimiento de integración por necesidad en permanecer en la

organización. Pues los empleados reconocen que su tiempo dedicado a la organización merece ser valorado y que los logros que han conseguido en la organización serian en vano si dejan la organización.

Y por ello al obtener el coeficiente de determinación es  $r^2= 0,52$  que indica que el “marketing interno” constituye el 52% de la variación del “compromiso continuo” o de forma viceversa.

Figura N° 5 Dispersión de marketing interno y compromiso continuo



Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana- Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura N° 5 indican que, a mayor marketing interno, mayor compromiso continuo en la organización.

**4.4. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CLAS SANTA ADRIANA EN EL PERIODO 2016**

Respondiendo a la pregunta general ¿Cuál es la relación entre el marketing interno y compromiso organizacional en el centro de salud CLAS Santa Adriana- Juliaca, en el periodo 2016? se desarrolla la siguiente tabla N° 12

Tabla N° 12 Relación del marketing interno y compromiso organizacional (datos agrupados)

| Escala                          | Marketing interno |            | Compromiso organizacional |            |
|---------------------------------|-------------------|------------|---------------------------|------------|
|                                 | Frecuencia        | %          | Frecuencia                | %          |
| Totalmente en desacuerdo        | 9                 | 14.89      | 2                         | 3.74       |
| En desacuerdo                   | 19                | 33.31      | 19                        | 32.57      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 13                | 23.20      | 11                        | 19.16      |
| De acuerdo                      | 15                | 25.24      | 24                        | 40.71      |
| Totalmente de acuerdo           | 2                 | 3.37       | 2                         | 3.83       |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>58</b>         | <b>100</b> | <b>58</b>                 | <b>100</b> |

Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana

Los resultados que se muestra en la Tabla N° 12 permiten evidenciar que en el Centro de Salud CLAS Santa Adriana un total de 33,31% trabajadores que se muestran en desacuerdo con el tema del marketing interno, en tanto un total de 25,24% se muestra de acuerdo. A su misma vez hay un gran número de trabajadores que no tiene conocimiento sobre el tema, así evidenciando los resultados que un 23,20% de los trabajadores no

están ni en acuerdo, ni en desacuerdo con los temas respecto al marketing interno.

En relación con el compromiso organizacional también se muestra 32,57% personas que se muestran en desacuerdo dando a conocer que no se encuentran comprometidos de forma continua. Sin embargo, existen 40,71% de los trabajadores que indican estar comprometidos de forma normativa en el centro de Salud Santa Adriana, presentando un mayor porcentaje de aceptación. En tanto también 19,16% de los trabajadores indican en no estar de acuerdo, ni en acuerdo respecto al compromiso afectivo en la organización.

Permitiendo concluir que en la organización hay un gran número de trabajadores que se muestran comprometidos con la organización, aunque estas sean menores del 50%. En tanto hay también un gran número de trabajadores que no se muestran satisfechos con los trabajos que viene haciendo la organización para cumplir con las necesidades y expectativas del trabajador sobre marketing interno.

#### 4.4.1. PRUEBA DE HIPOTESIS

- **Hipótesis  $H_0$  (Nula):** No existe una relación directa entre el marketing Interno y el compromiso organizacional en el personal del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.
- **Hipótesis  $H_a$  (Alternativa):** Existe una relación directa entre el marketing Interno y el compromiso organizacional en el personal

del Centro de Salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo  
2016

La Tabla N° 13 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,870^{**}$  lo que indica que las variables están asociadas entre sí por lo que indica que estas variables marchan en la misma dirección. Su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna de la investigadora.

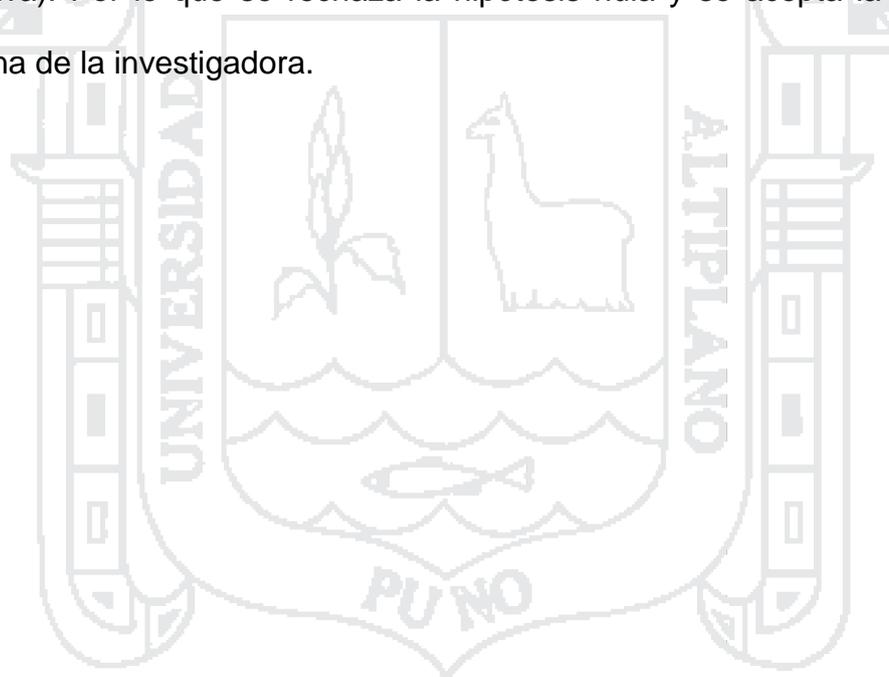


Tabla N° 13 Correlación entre marketing interno y compromiso organizacional

| Correlaciones             |                        | Marketing interno | Compromiso organizacional |
|---------------------------|------------------------|-------------------|---------------------------|
| Marketing interno         | Correlación de Pearson | 1                 | ,870**                    |
|                           | Sig. (bilateral)       |                   | ,000                      |
|                           | N                      | 58                | 58                        |
| Compromiso organizacional | Correlación de Pearson | ,870**            | 1                         |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000              |                           |
|                           | N                      | 58                | 58                        |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

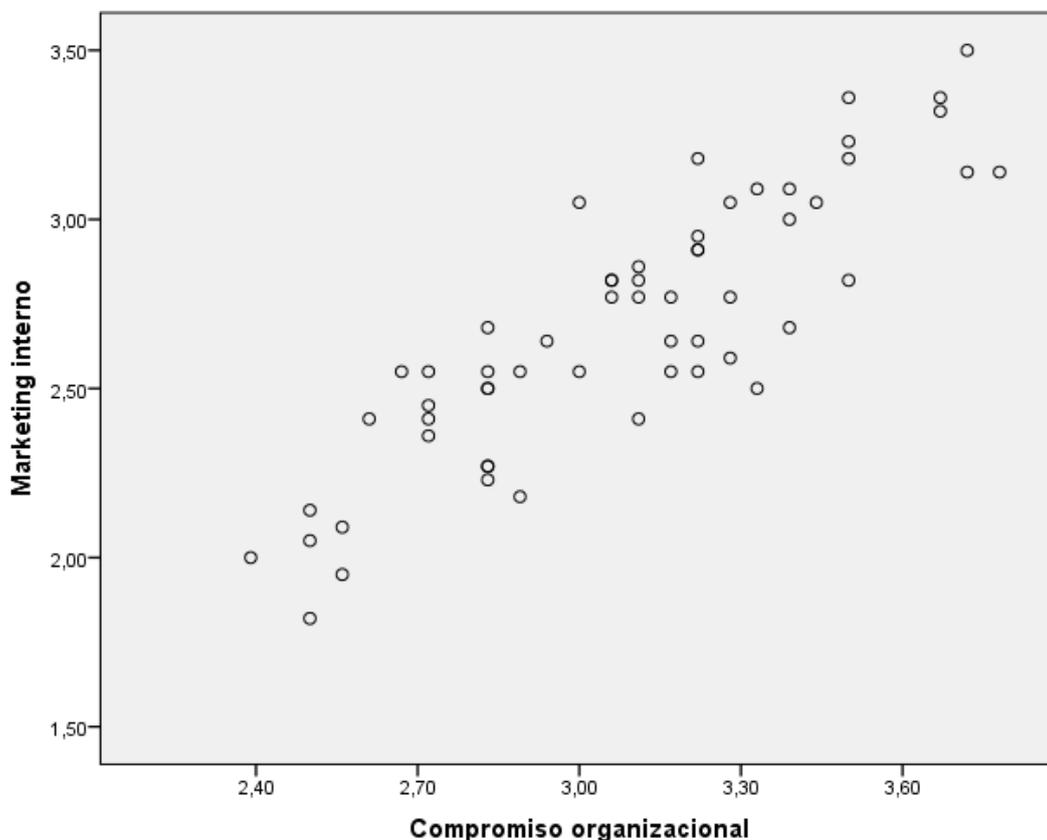
Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana- Estadístico SPSS

Al obtener el coeficiente de determinación  $r^2= 0,71$  que indica la varianza de factores comunes es de un 71%, es decir que el “marketing interno” constituye a, o explica el 71% la variación del “compromiso organizacional”.

En tanto Creswell (2005) mencionado por Hernandez, Fernandez, & Baptista, (2010) señala que un coeficiente de determinación  $r^2$  entre 0,66 y 0,85 ofrece una buena predicción de una variable respecto de la otra variable. Dicho ello se puede afirmar que hay una buena predicción de los resultados.

La Figura N° 6 indica que, a mayor marketing interno, mayor compromiso organizacional en la organización existiendo una asociación considerable de forma lineal entre los puntos 2,5 a 4.

Figura N° 6 Dispersión entre marketing interno y compromiso organizacional



Fuente: Resultados de cuestionario marketing interno y compromiso organizacional aplicado al personal del centro de salud CLAS Santa Adriana- Estadístico SPSS

Puntajes que se ubican en el nivel medio, es decir no llegan a ser altos y tampoco bajos, por lo que la tarea es trabajar en estos aspectos para incrementarlos significativamente y con ello mejore la calidad del servicio que se ofrece.

#### 4.5.1. ESTRATEGIA DE GESTIÓN

De acorde a los resultados de los anexos 3 y 4 la organización se percibe como una organización rígida porque un gran porcentaje de personal indica que:

- Si el empleado desea, no puede solicitar el cambio de función.
- No tengo oportunidad de expresar mis necesidades.
- No conozco los resultados de mi organización.
- Los cambios que van a ocurrir en la organización no son comunicados con antelación.
- La organización no divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad.
- La empresa no divulga internamente, antes de poner en la web, las propagandas de sus productos o servicios.

Por ello se propone el rediseño del modelo de gestión de la relación con el empleado. Así como se observa en la Tabla N° 14.

Tabla N° 14 Modelo de estrategia de gestión de personal

| VISIÓN ANTIGUA   | NUEVOS ROLES  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con el empleado como administrado.</li> <li>• Marketing de masas: tratamiento uniforme</li> <li>• Administración orientada al servicio.</li> <li>• Un canal como punto de contacto.</li> <li>• Administración aislada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación con el empleado.</li> <li>• Marketing: personalización del empleado.</li> <li>• Administración orientada al empleado</li> <li>• Plataforma multicanal de relación con el empleado.</li> <li>• Administración abierta (en red).</li> </ul> |

Fuente: Adaptado de Villarroya, (2005).

#### 4.6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO

El centro de salud al ser una institución de combinación de beneficios privados y sociales se puede aplicar algunos principios del marketing. Y según (Drucker, 1984, p. 95) indica que “las instituciones de servicio rendirán solo si la administran con sentido comercial”. Y a partir de los resultados de la investigación realizada se infiere que el marketing interno tiene un efecto en un 71% sobre el compromiso del trabajador en la organización.

La propuesta tiene por objetivo contribuir la fidelización, satisfacción y compromiso del cliente interno, con la finalidad de que el Centro de Salud

CLAS Santa Adriana mantenga y optimice el nivel de compromiso organizacional de los empleados.

Para la ejecución exitosa de las propuestas consideramos el principio de Pareto (la regla del 80/20) el que nos permite desarrollar ciertas estrategias mínimas para lograr el resto de los resultados. Y también consideramos importante el involucramiento de los jefes y gerentes de la organización como promotores del marketing interno y del clima en la organización, el de los trabajadores como principales protagonistas, así como el mejoramiento de algunos procesos estratégicos y funcionales de gestión humana que nos ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales.

De acuerdo a las tablas de las estadísticas descriptivas del marketing interno y compromiso organizacional mostrado en los anexos 3 y 4 se recomienda desarrollar el marketing interno en la organización para ello se tiene la propuesta del modelo de marketing interno en el anexo 5 y también selecciona las estrategias y los puntos a tomar en cuenta para hacer que el personal este comprometido con la organización. Son:

#### **4.6.1. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

De acuerdo a los resultados de los anexos 3 y 4 los directivos un gran porcentaje de trabajadores indican que:

- Los procesos de reclutamiento de nuevos empleados no son comunicados.
- Las metas y los objetivos de la empresa no son divulgados.
- No conozco los resultados de mi organización.

- No tengo oportunidad de expresar mis necesidades.
- Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados no son claramente definidas.
- Los cambios que van a ocurrir en la empresa no son comunicados con antelación.
- La organización no divulga internamente, antes de poner en la web, las propagandas de sus productos o servicios.

Para ello es importante saber que el gran aliado en estrategias de marketing interno es el departamento de comunicación interna o su equivalente en cada organización, bien sea Recursos Humanos o una agencia externa. Al alinear las estrategias de marketing interno en su empresa contemple la participación de cada uno de los actores citados anteriormente.

Y para que en el centro de salud CLAS Santa Adriana sea eficiente la comunicación sugerimos tomar en cuenta el siguiente modelo que se muestra en la Tabla N° 15.

Tabla N° 15 Estrategia de comunicación

|  | <b>MODALIDAD</b>  | <b>INSTRUMENTO</b>  |
|--|---|---|
| <p><b>COMUNICACIÓN INTERNA</b></p> <p>El esquema de dialogo interno es el sistema nervioso de la organización. El aseguramiento de los flujos de información es un eje esencial de la calidad.</p> | Dialogo vertical, comunicacional política y estrategia            | Revistas, buzón de sugerencias, reuniones internas, actos y jornadas.   |
|  | Dialogo horizontal  | Reuniones, sistemas de formación entre unidades acceso a la información presupuestaria.   |
|  | Señalización interna  | Manuales o instrucciones de señalización interna.   |
|  | Administración de la información relevante para los trabajadores. | Distribución simultanea hacia el interior y el exterior, reuniones en unidades de orientación al trabajador, acciones formativas para la actualización de la formación. |
|  | Comunicación de los objetivos de la organización                  | Reuniones para el seguimiento de los objetivos, carteles, intranet, estudios de idoneidad de los medios de comunicación interna.  |

Fuente: Rodriguez (2006)

#### 4.6.2. ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTOS Y BONIFICACIONES

De acuerdo a los resultados de los anexos 3 y 4 los directivos un gran porcentaje de trabajadores indican que:

- No soy remunerado de acuerdo con la medida del sector.
- La organización no ofrece oportunidades de pagos extras.
- No soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.

Cuando se habla de motivación, no sólo cuentan un salario justo y unas condiciones de trabajo adecuadas. También son importantes los incentivos con los que reconozcas la labor de tus trabajadores. Se puede implementar un reconocimiento salarial a los empleados que van a desarrollar servicio comunitario por campañas, también hacer reconocimientos al empleado con permitirle escoger su horario de trabajo durante el mes. A través de los ítems que se muestran en la Tabla N° 16.

Tabla N° 16 Formato de evaluación de empleados

| <b>EL EMPLEADO EJEMPLO</b>                                |          |           |           |          |
|---|----------|-----------|-----------|----------|
| <b>Parámetro a medir</b>                                  | <b>S</b> | <b>CS</b> | <b>MP</b> | <b>N</b> |
| Es puntual  |          |           |           |          |
| Saluda de forma amable a sus compañeros                   |          |           |           |          |
| Saluda y atiende de forma amable a los pacientes          |          |           |           |          |
| Mantiene higiene y orden en su área de trabajo            |          |           |           |          |
| Cumple con sus responsabilidades                          |          |           |           |          |
| Atiende las necesidades de la sociedad de forma inmediata |          |           |           |          |
| Es solidario con sus compañeros de trabajo.               |          |           |           |          |

S= siempre, CS= Casi siempre, MP= Muy poco y N= Nunca

Fuente: Adaptado de Limahuaya (2016)

De acuerdo a las tablas de las estadísticas descriptivas del marketing interno y compromiso organizacional mostrado en los anexos 3 y 4 se

recomienda desarrollar el marketing interno en la organización para ello se tiene la propuesta del modelo de marketing interno en el anexo 5.

#### 4.7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La discusión de resultados se desarrolla en base a los resultados obtenidos en la investigación,

**PRIMERA:** A partir de los resultados encontrados aceptamos la hipótesis específica 1 que establece que existe una relación directa entre el marketing interno y el compromiso afectivo en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana – Juliaca en el periodo 2016.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Zegarra (2014) en su tesis de investigación también afirma que existe relación positiva significativa entre las variables de marketing interno y compromiso afectivo, así mismo Bohnenberger (2005) también dice que el marketing interno y el compromiso afectivo tienen mucha relación debido a que ambas variables buscan la satisfacción y el sentido de pertenencia en la organización; por ello también en su investigación determina una relación alta significativa con respecto a estas variables. Siendo estos resultados acordes en lo que en esta investigación se halla.

También teniendo en cuenta que esta correlación ya había sido identificada en estudios anteriores, pues las actividades que están previstas en este componente son también las consideradas como antecedentes del compromiso organizacional en otros estudios. Meyer y Allen (1997).

Es importante también considerar dos aspectos fundamentales: uno es que el componente afectivo es el que trae los mayores resultados para la organización y, segundo es que muchas de las actividades desarrolladas por el marketing interno, como por ejemplo en la investigación de Bohnenberger (2005) la capacitación, el reconocimiento y la comunicación, son factores que ya habían presentado correlación positiva y que tienen mucha relación con el compromiso afectivo.

En tanto (Alcaide, 2015) refiere que si un trabajador por mas normas que siga, sino se siente bien consigo mismo no podra desenvolverse mejor en su centro de trabajo, indicando que si existe relacion entre el marketing interno y el compromiso afectivo.

**SEGUNDA:** A partir de los resultados encontrados aceptamos la hipótesis específica 2 que establece que existe una relación directa entre el marketing interno y el compromiso normativo en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana en el periodo 2016.

Estos resultados guardan relación con Bohnenberger (2005) que en su tesis titulada "Marketing interno: La actuacion conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional". en al universidad de Les Illes Balears. Refiere en una de sus conclusiones que el marketing interno y el compromiso normativo tienen una correlación alta siendo analizada, estudiada y medida desde un ambito de 5 empresas nacionales colombianas infiriendo que el marketing interno influye mucho en el sentido que un trabajador siente que tiene deber para con la empresa. Asi

mismo también cabe mencionar a Fuentes (2009) y San Martín (2005) quienes también llegaron a la conclusión de que el marketing interno guarda relación con el compromiso normativo.

**TERCERA:** A partir de los resultados encontrados aceptamos la hipótesis específica 3 que establece que existe una relación directa entre el marketing interno y el compromiso normativo en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana en el periodo 2016.

Estos resultados concuerdan con Zegarra (2014) quien llega a la misma conclusión respecto a la relación del marketing interno y compromiso continuo.

Pero en lo que no concuerda los resultados del estudio son con Bohnenberger (2005) quien en su investigación de Marketing interno: "La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional". en la universidad de Les Illes Balears llega a los resultados de que el componente de compromiso continuo sí tiene relación pero en su investigación específica obtiene un resultado negativo, rechazando su hipótesis sobre determinada relación de estudio. Coincidiendo con Fuentes (2009).

En tanto Centeno (2010) manifiesta que el compromiso continuo o de necesidad de seguir en la organización está muy estrechamente relacionada con la alta gerencia, porque un empleado que se siente muy identificado con su centro laboral, que hacen lo posible por cumplir con los requerimientos de la empresa, sin embargo, no hay mucha reciprocidad

para con ellos, hace que el empleado solo permanezca por necesidad más que por compromiso.

**CUARTA:** A partir de los resultados encontrados aceptamos la hipótesis específica general que establece que existe una relación directa entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana en el periodo 2016.

Los resultados obtenidos guardan relación con Bohnenberger (2005) y Zegarra (2014) quienes refieren en la mención de estudio de ambas variables llegando a la conclusión que si existe correlaciones significativas. Determinando que las acciones que se desarrollen en el marketing interno seran los que incrementen el compromiso del personal en la organización. Siendo estas los mismos resultados que se obtienen en la investigación.

Además las relaciones entre marketing interno y compromiso son demostradas en varias investigaciones (Caruana y Calleya, 1998; Iverson, McLleod y Erwin, 1996; Durkin y Bennett, 1999; Bohnenberger, 2001; Boshoff y Tait, 1996; Naudé, Desai y Murphy, 2003) y citadas por (Fuentes Jimenez, 2009,p.122) El compromiso organizacional es una de las consecuencias importantes del marketing interno (Tansuhaj et al., 1991 en Caruana Y Calleya, 1998).

Además, San Martin (2005) infiere respecto al tema, que “en un contexto laboral de cambio en la gestión de RRHH, el marketing interno puede aportar un enfoque diferente que ayuda a unir mejor el interior con el exterior de la organización.”

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

**PRIMERA.** Existe una relación directa de 0,832 según el coeficiente de Pearson entre el marketing interno y el compromiso afectivo en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana de Juliaca en el periodo 2016, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,69 lo que indica que existe una relación significativa al 69%, por lo cual se verifica y queda válida la hipótesis de investigación. Sin embargo estos resultados no son perfectos, ni muy altos por lo que la tarea para el gerente y directivos del Centro de Salud CLAS Santa Adriana es trabajar en aspectos de las actividades del marketing interno y el compromiso afectivo para así lograr a que el trabajador se sienta parte de la organización y permita incrementar y mejorar la calidad de servicio, el clima organizacional, la cultura organizacional, la imagen institucional del centro de salud CLAS Santa Adriana y la del sector de salud.

**SEGUNDA.** Existe una relación directa de 0,808 según el coeficiente de correlación de Pearson entre el marketing interno y el compromiso normativo en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana de Juliaca en el periodo 2016, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,65 lo que indica que existe una relación significativa al 65%, por lo cual se verifica y queda válida la hipótesis de investigación. Sin embargo estos resultados no son perfectos, ni muy altos por lo que la tarea para el gerente y directivos del Centro de Salud CLAS Santa Adriana es trabajar en aspectos de las actividades del marketing interno y así lograr a que el trabajador se sienta más comprometido de forma voluntaria y no por deber ni obligación. Para con ello lograr mejorar la calidad de servicio, el clima organizacional, la cultura organizacional, la imagen institucional del centro de salud CLAS Santa Adriana y la del sector.

**TERCERA.** Existe una relación directa de 0,718 según el coeficiente de correlación de Pearson entre el marketing interno y el compromiso continuo en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana de Juliaca en el periodo 2016, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,52 lo que indica que existe una relación significativa al 52%, por lo cual se verifica y queda y válida la hipótesis de investigación. Sin embargo estos resultados no son perfectos, ni muy altos por lo que la tarea para el gerente y directivos del Centro de Salud CLAS Santa Adriana es trabajar en aspectos como la mejora de las actividades del marketing interno y así lograr a que el trabajador se sienta más

comprometido de forma voluntaria y no por necesidad. y para con ello lograr mejorar la calidad de servicio, el clima organizacional, cultura organizacional, la imagen institucional del centro de salud CLAS Santa Adriana y la del sector de salud.

**CUARTA.** Existe una relación directa (positiva significativa) de 0,842 según el coeficiente de correlación de Pearson entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana de Juliaca en el periodo 2016, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,71 lo que indica que existe una relación significativa al 71%, por lo cual se verifica y queda válida la hipótesis de investigación. Sin embargo estos resultados no son perfectos, ni muy altos por lo que la tarea para los gestores del Centro de Salud CLAS Santa Adriana es trabajar en aspectos como la mejora de las actividades del marketing interno y compromiso afectivo y para con ello lograr mejorar la calidad de servicio, el clima organizacional, cultura organizacional, la imagen institucional del centro de salud CLAS Santa Adriana y la del sector de salud.

**QUINTA.** Se logra proponer estrategias de gestión, comunicación y de incentivos y beneficios.

## CAPITULO VI

### RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en la investigación respecto al marketing interno y el nivel de compromiso organizacional y de acuerdo a los resultados de cada uno de los ítems se dan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al gerente y directivos del centro de salud CLAS Santa Adriana, propiciar mayor motivación y asegurar la prestación de los servicios de salud de calidad de tal forma que cubra las necesidades y expectativas de los usuarios. Una de las formas de motivar a sus empleados es que se les reconozca sus sacrificios y mejore las condiciones laborales para ser más eficaz y efectivo es su accionar y esto se lograría con la incorporación de los nuevos estilos de gestión de personal.
2. Se recomienda al gerente y directivos del centro de salud CLAS Santa Adriana la apertura de nuevos canales de contacto y de comunicación para que los trabajadores puedan manifestar sus

inquietudes y necesidades incitando así una permanencia de personal y mayor compromiso de pertenencia.

3. Al ministerio de salud y DIRESA Puno desarrollar un programa de gestión integrado de los recursos humanos, enfatizando en los valores, normas y hábitos con el objeto de lograr compromiso afectivo y normativo desde la perspectiva de los diferentes servicios en el centro de Salud CLAS Santa Adriana haciendo énfasis en el desarrollo de la relevancia de las capacidades de todo el personal y en el éxito de la prestación de servicios de calidad.
4. Al gerente y directivos del centro de salud CLAS Santa Adriana se recomienda trabajar más el tema de marketing interno en la organización para que los resultados del compromiso organizacional incrementen significativamente y para con ello mejore la calidad de servicio, la imagen de la institución y la del sector de salud.
5. Al gerente y directivos del centro de salud CLAS Santa Adriana implementar la propuesta de estrategias de marketing interno.

## CAPITULO VII

### REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelizacion de clientes n° 2*. Madrid: Esic.
- Allen, J. P., & Meyer, J. N. (1997). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*.
- Alles, M. (2012). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un area de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. introducción a la metodología científica*. Venezuela: Episteme.
- Arias, G. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la atención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Mexico: Trillas.

- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 61-76.
- Barranco, J. S. (24 de Mayo de 2009). *Tendencias21*. Obtenido de Marketing: Blog sobre mercado de tendencias: [http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-Interno-y-Crisis-1\\_a56.html](http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-Interno-y-Crisis-1_a56.html)
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. (Tesis doctoral). Universidad de Illes Balears , Palma de Mallorca.
- Centeno, D. I. (2010). *Marketing interno o endomarketing : El empleado es el primer cliente de la empresa*. (Tesis pregrado) Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, Puno, Perú
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. En G. Dessler, & R. Varela. Mexico: Pearson educación.
- Drucker, P. (1984). *La Gerencia*. Buenos Aires: Ateneo.
- Fuentes , P. A. (2009). *Relacion entre el marketing interno y el compromiso organizacional: Evolución en el estudio y medición del compromiso*

*organizativo*. Cochabamba- Bolivia: Universidad Católica Boliviana San Pablo.

Hernandez, A., & Martínez, J. M. (2014). *Marketing sanitario. Evolución- Revolución*. Madrid: Esic.

Hernandez, R. S., Fernandez, C. C., & Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller. (2010). *Dirección de Marketing*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

*La administración de recursos humanos*. (s.f.).

Limahuaya, S. L. (2016). *Relación de las políticas del endomarketing y el nivel de engagement en el personal de la tienda Interbank Real Plaza Juliaca*. (tesis pregrado) Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

Ljungberg, J. N. (setiembre de 2014). La modernización en la gestión de recursos humanos. San salvador de jujuy, Argentina.

Marín, C. E., & Miquel, S. (2003). Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos. *I congreso internacional y virtual de intangibles* (pág. 19). España: Universitat de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas. Obtenido de vinculo gerencial.

Philip, K., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Education.

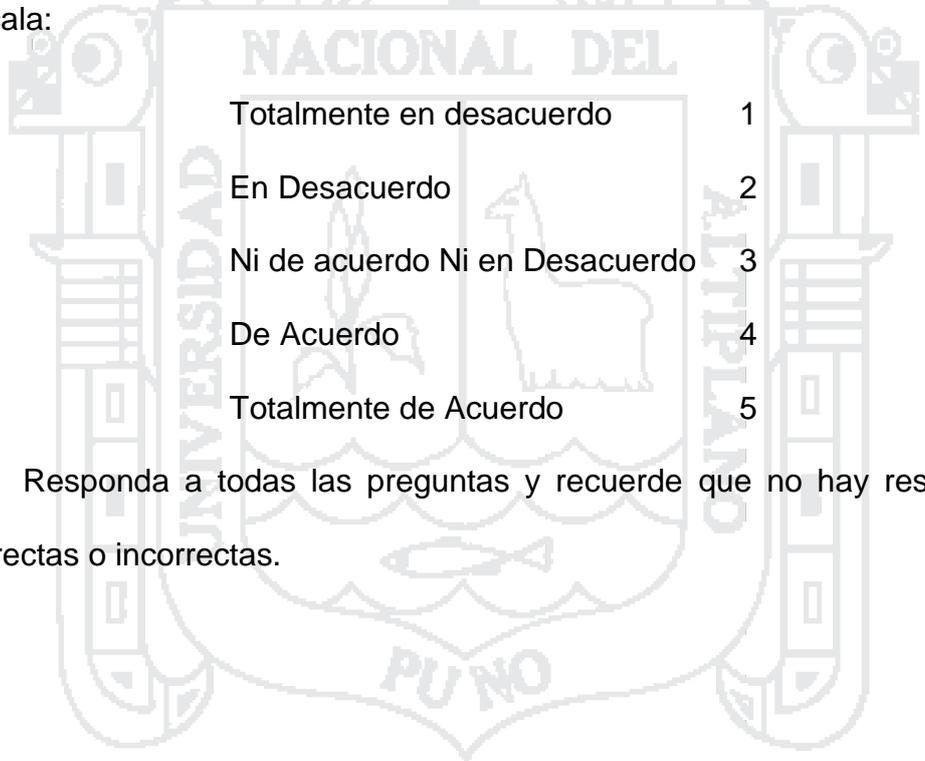
- Regalado, O., Alpaca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). Endomarketing: estrategias de realcion con el cliente. En O. Regalado, R. Alpaca, L. Baca, & M. Gerónimo, *Endomarketing: estrategias de realcion con el cliente*. Lima: Esan .
- Rodriguez, O. R. (2006). Comunicación y marketing público dirigido al ciudadano. En *Guías de apoyo a la calidad en la gestión publica local* (págs. 1-43). Madrid: olígono Igarsa. Paracuellos de Jarama .
- Ruiz, J. D. (2013). Compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*, 67-86.
- Salud, M. d. (29 de Octubre de 2009). *Documentos. Teleconferencia*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2007/PNSGCS%20V F.pdf>.
- Zegarra del Rosario, F. E. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho*. (Tesis posgrado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de marketing interno

A continuación, se presenta un conjunto una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibe a la organización en la que trabaja. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como piense o actúe, considerando la siguiente

Escala:



|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Totalmente en desacuerdo       | 1 |
| En Desacuerdo                  | 2 |
| Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo | 3 |
| De Acuerdo                     | 4 |
| Totalmente de Acuerdo          | 5 |

Responda a todas las preguntas y recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

| <b>Desarrollo</b>   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Recibo informaciones respecto de los clientes de la empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Contratación y retención de los empleados</b>  |   |   |   |   |   |
| 5. El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Adecuación al trabajo</b>  |   |   |   |   |   |
| 10. Si el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Comunicación interna</b>   |   |   |   |   |   |
| 14. Las metas y los objetivos de la empresa no son divulgados.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Conozco los resultados de mi sector de trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Conozco los resultados de mi empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Conozco los valores de mi empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. La empresa divulga internamente, antes de poner en la web, las propagandas de sus productos o servicios.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Anexo N° 2. Cuestionario de Compromiso Organizacional

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes.

El inventario está compuesto por un total de 21 ítems, los cuales se presentan en una escala de la siguiente manera:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Totalmente en desacuerdo       | 1 |
| En Desacuerdo                  | 2 |
| Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo | 3 |
| De Acuerdo                     | 4 |
| Totalmente de Acuerdo          | 5 |

Responde a todas las preguntas. Recuerda que no hay respuestas "buenas" o "malas".

| <b>Compromiso Afectivo</b>  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Trabajar en esta organización significa mucho para mí.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. En esta organización me siento como en familia.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. No me siento emocionalmente unido a esta organización.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.. Me siento parte integrante de esta organización.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Compromiso Normativo</b>   |   |   |   |   |   |
| 7. Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Creo que debo mucho a esta organización.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Esta organización se merece mi lealtad.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una Obligación con la gente de aquí.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Compromiso Continuo</b>  |   |   |   |   |   |
| 13. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Anexo 3. Estadística descriptiva del marketing interno**

| <b>MARKETING INTERNO</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>TOTAL</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| <b>Desarrollo</b>   |          |          |          |          |          |              |
| 1. La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.   | 13       | 19       | 10       | 13       | 3        | 58           |
|   | 22%      | 33%      | 17%      | 22%      | 5%       | 100%         |
| 2. Recibo informaciones respecto de los clientes de la empresa.   | 1        | 19       | 16       | 22       | 0        | 58           |
|   | 2%       | 33%      | 28%      | 38%      | 0%       | 100%         |
| 3. Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.                            | 0        | 5        | 16       | 31       | 6        | 58           |
|   | 0%       | 9%       | 28%      | 53%      | 10%      | 100%         |
| 4. La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.                                  | 10       | 27       | 9        | 10       | 2        | 58           |
|   | 17%      | 47%      | 16%      | 17%      | 3%       | 100%         |
| <b>Contratación y retención de los empleados</b>  |          |          |          |          |          |              |
| 5. El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.              | 10       | 29       | 12       | 5        | 2        | 58           |
|   | 17%      | 50%      | 21%      | 9%       | 3%       | 100%         |
| 6. Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.                        | 3        | 19       | 20       | 15       | 1        | 58           |
|   | 5%       | 33%      | 34%      | 26%      | 2%       | 100%         |
| 7. Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.   | 12       | 30       | 6        | 9        | 1        | 58           |
|   | 21%      | 52%      | 10%      | 16%      | 2%       | 100%         |
| 8. La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.   | 26       | 25       | 6        | 1        | 0        | 58           |
|   | 45%      | 43%      | 10%      | 2%       | 0%       | 100%         |
| 9. Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.   | 15       | 22       | 11       | 8        | 2        | 58           |
|   | 26%      | 38%      | 19%      | 14%      | 3%       | 1            |
| <b>Adecuación al trabajo</b>  |          |          |          |          |          |              |
| 10. Si el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función.  | 17       | 30       | 5        | 4        | 2        | 58           |
|   | 29%      | 52%      | 9%       | 7%       | 3%       | 100%         |
| 11. La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados. | 5        | 19       | 17       | 14       | 3        | 58           |
|   | 9%       | 33%      | 29%      | 24%      | 5%       | 100%         |
| 12. Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.                                | 2        | 10       | 10       | 32       | 4        | 58           |
|   | 3%       | 17%      | 17%      | 55%      | 7%       | 100%         |
| 13. Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.                     | 7        | 15       | 18       | 17       | 1        | 58           |
|   | 12%      | 26%      | 31%      | 29%      | 2%       | 100%         |
| <b>Comunicación interna</b>   |          |          |          |          |          |              |

|   |     |     |     |     |     |      |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 14. Las metas y los objetivos de la empresa no son divulgados.  | 6   | 20  | 15  | 11  | 6   | 58   |
|   | 10% | 34% | 26% | 19% | 10% | 100% |
| 15. Conozco los resultados de mi sector de trabajo.   | 5   | 14  | 9   | 25  | 5   | 58   |
|   | 9%  | 24% | 16% | 43% | 9%  | 100% |
| 16. Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.  | 8   | 22  | 16  | 11  | 1   | 58   |
|   | 14% | 38% | 28% | 19% | 2%  | 100% |
| 17. Conozco los resultados de mi empresa.   | 9   | 17  | 13  | 17  | 2   | 58   |
|   | 16% | 29% | 22% | 29% | 3%  | 100% |
| 18. Conozco los valores de mi empresa.  | 3   | 7   | 12  | 34  | 2   | 58   |
|   | 5%  | 12% | 21% | 59% | 3%  | 100% |
| 19. Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación.                                     | 11  | 25  | 16  | 6   | 0   | 58   |
|   | 19% | 43% | 28% | 10% | 0%  | 100% |
| 20. La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.                     | 9   | 15  | 22  | 12  | 0   | 58   |
|   | 16% | 26% | 38% | 21% | 0%  | 100% |
| 21. El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes. | 9   | 15  | 21  | 13  | 0   | 58   |
|   | 16% | 26% | 36% | 22% | 0%  | 100% |
| 22. La empresa divulga internamente, antes de poner en la web, las propagandas de sus productos o servicios.        | 9   | 21  | 16  | 12  | 0   | 58   |
|   | 16% | 36% | 28% | 21% | 0%  | 100% |

**Anexo 4. Estadística descriptiva del compromiso organizacional**

| <b>Cuestionario de Compromiso Organizacional</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>TOTAL</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| <b>Compromiso Afectivo</b>  |          |          |          |          |          |              |
| 1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización.                                   | 7        | 37       | 6        | 8        | 0        | 58           |
|   | 12%      | 64%      | 10%      | 14%      | 0%       | 100%         |
| 2. Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.                           | 0        | 18       | 7        | 31       | 2        | 58           |
|   | 0%       | 31%      | 12%      | 53%      | 3%       | 100%         |
| 3. Trabajar en esta organización significa mucho para mí.   | 0        | 18       | 5        | 31       | 4        | 58           |
|   | 0%       | 31%      | 9%       | 53%      | 7%       | 100%         |
| 4. En esta organización me siento como en familia.  | 1        | 10       | 16       | 28       | 3        | 58           |
|   | 2%       | 17%      | 28%      | 48%      | 5%       | 100%         |
| 5. Me siento emocionalmente unido a esta organización.  | 1        | 28       | 15       | 11       | 3        | 58           |
|   | 2%       | 48%      | 26%      | 19%      | 5%       | 100%         |
| 6. Me siento parte integrante de esta organización.   | 0        | 6        | 13       | 34       | 5        | 58           |
|   | 0%       | 10%      | 22%      | 59%      | 9%       | 100%         |
| <b>Compromiso Normativo</b>   |          |          |          |          |          |              |
| 7. Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.                      | 0        | 28       | 9        | 18       | 3        | 58           |
|   | 0%       | 48%      | 16%      | 31%      | 5%       | 100%         |
| 8. Creo que debo mucho a esta organización.   | 4        | 12       | 11       | 31       | 0        | 58           |
|   | 7%       | 21%      | 19%      | 53%      | 0%       | 100%         |
| 9. Esta organización se merece mi lealtad.  | 2        | 10       | 13       | 31       | 2        | 58           |
|   | 3%       | 17%      | 22%      | 53%      | 3%       | 100%         |
| 10. No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.                             | 6        | 28       | 8        | 15       | 1        | 58           |
|   | 10%      | 48%      | 14%      | 26%      | 2%       | 100%         |
| 11. Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.   | 1        | 18       | 16       | 22       | 1        | 58           |
|   | 2%       | 31%      | 28%      | 38%      | 2%       | 100%         |
| 12. Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una Obligación con la gente de aquí.         | 0        | 10       | 14       | 29       | 5        | 58           |
|   | 0%       | 17%      | 24%      | 50%      | 9%       | 100%         |
| <b>Compromiso Continuo</b>  |          |          |          |          |          |              |
| 13. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí. | 7        | 25       | 14       | 12       | 0        | 58           |
|   | 12%      | 43%      | 24%      | 21%      | 0%       | 100%         |

|  |    |     |     |     |    |      |
|--|----|-----|-----|-----|----|------|
| 14. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.                                 | 2  | 12  | 9   | 34  | 1  | 58   |
|  | 3% | 21% | 16% | 59% | 2% | 100% |
| 15. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo. | 2  | 28  | 14  | 13  | 1  | 58   |
|  | 3% | 48% | 24% | 22% | 2% | 100% |
| 16. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.       | 1  | 10  | 13  | 32  | 2  | 58   |
|  | 2% | 17% | 22% | 55% | 3% | 100% |
| 17. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.                 | 5  | 34  | 12  | 5   | 2  | 58   |
|  | 9% | 59% | 21% | 9%  | 3% | 100% |
| 18. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.                     | 0  | 8   | 5   | 40  | 5  | 58   |
|  | 0% | 14% | 9%  | 69% | 9% | 100% |



**ANEXO 5. MODELO DE MARKETING INTERNO**

|              |  |   |
|--------------|--|---|
| Intercambio  | Entre departamentos de dirección e implementación  | Una persona, la alta dirección, un comité, un equipo, una división o un departamento  |
| Producto     | Puesto de trabajo del empleado y todo lo que implica o contiene                                      | <p><b>Recompensas económicas</b><br/>Plan de compensación (salario, primas, comisiones)<br/>Beneficios adicionales (vacaciones, seguros, pensiones, ayudas)</p> <p><b>Recompensas intrínsecas</b> (satisfacción, status, posibilidades de logro, crecimiento o carrera que proporciona el puesto)</p> <p><b>Incentivos psicosociales</b> del directivo responsable (información, motivación, participación, felicitaciones, solución de problemas personales)</p> <p><b>Los planes a implementar</b><br/>Ideas o propósitos que los integran<br/>Medios (maquinaria, personal, finanzas)<br/>Autoridad para actuar</p> <p><b>La organización y su gestión</b> (identidad e imagen corporativa, forma de organizarse y modos de funcionamiento, ambiente laboral, productos y servicios)</p> |
| Precio       | Llevar a cabo los planes y tareas de una determinada forma   | <p>Esfuerzo, creatividad, implicación, tiempo, motivación</p> <p><b>Objetivos cuantificados</b><br/>Estándares de comportamiento (inputs)<br/>Estándares de resultados (outputs)</p>  |
| Distribución | A través de la estructura organizativa (cada directivo añade valor al producto y concreta el precio) | <p>Del producto (presupuestos, categorías recompensas, planes, medios, incentivos, etc.)<br/>Del precio (objetivos)</p>   |
| Comunicación | Publicidad interna (comunicación no personal)  | Masiva y/o directa (folletos, memorandos, revistas, correo directo, etc.)   |
|              | Venta personal interna (comunicación personal verbal)  | <p>Realizar por los directivos<br/>Reuniones<br/>Formación en el lugar de trabajo<br/>Inclusión en la planificación y toma de decisiones al empleado<br/>Comunicación ascendente y descendente (información y retroalimentación)<br/>Participación de los empleados en la mejora de la ejecución de los planes.</p>   |
|              | Promoción de ventas interna (incentivos no económicos en situaciones concretas)                      | <p>Concurso de producción, ventas, etc. Con premios por alcanzar metas específicas (viajes, regalos)<br/>Programas de reconocimiento formal a los mejores en diversos rendimientos (no defectos de calidad, clientes nuevos, producción, ventas)<br/>Privilegios especiales (coche de la empresa, aparcamiento, inscripción a clubes, suscripción a revistas, poder dar sus opiniones a otros directivos)<br/>Convenciones por motivos concretos (para presentar incentivos, motivar, relacionar, educar, informar, dar reconocimiento, etc. A los empleados)</p>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Sistema de Información Marketing interno (IMIS) | Sistemas de datos internos, investigación, inteligencia y apoyo a las decisiones de marketing interno | Sondeo de opinión interno. Entrevistas de grupo y en profundidad e información del entorno por los directivos. Revistas especializadas (económicos, político legal...). Métodos y modelos estadísticos. |
| Segmentación                                    | Macro y micro (pudiendo llegar a ser individual)  | Funcional, sociodemográfica, por actitudes, por comportamientos, por ventajas buscadas.   |

Fuente: (Marín Sanchez & Miquel Perís, 2003, P.15)

### ANEXO 6. APUNTES

- Entrevista de fecha 20 de agosto del 2016 con el Dr. Francisco Mamani gerente del CLAS SANTA ADRIANA: nos explica sobre la organización indicando que es una asociación civil sin fines de lucro que recibe fondos publicos para administrar los servicios aplicando las leyes del sector privado para la gestión de gastos y contratos.
- CLAS ofrecen contrato público y privado
- Dirigido por la Asamblea general que es supervisado por el Municipio y la DIRESA
- Conformado por el consejo directivo y el gerente, quienes son elegidos por los miembros que conforman toda la comunidad del CLAS
- El gerente es elegido por 1 año y es generalmente un médico nombrado
- La DIRESA desarrolla el contrato a través del PSL (Plan de Salud Local)

En fechas de encuestas realizadas de 07, 10, 11,12 y 14 de octubre del 2016 se pudo observar los siguientes comportamiento:

- Dificultad de confianza en comunicación por parte del directorio y el personal de servicio de salud.

- Algunos médicos, enfermeras, personal administrativo y servicio tienen problemas para interrelacionarse.
- Algunos trabajadores muestran poco interés a ayudar al paciente.
- Algunas enfermeras son pacientes y brindan confianza, otras solo ofrecen su servicio.
- El personal brindaba ayuda a las encuestas porque les interesaba el tema y los resultados, sin embargo a otros muchos no les interesaba solo lo llenaba la encuesta porque el jefe había dado permiso.

