



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

**Tesis de Investigación Científica Básica**

**EL ENDOMARKETING Y LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO  
ESTRATEGIAS QUE INFLUYAN EN LA SATISFACCION LABORAL  
DE UNA CLINICA DE SALUD DEL SUR DEL PERÚ**

**Autor:** Diego Gabriel Dongo Quiroz

**Asesor:** Efraín Enrique Bernardo Chávez Arostegui

**Para la obtención del Título Profesional de:**

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

**AREQUIPA – PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria:**

Dedico este trabajo a las personas que me dieron la vida, mis padres Walter y Roxana, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad y haberme acompañado en todas mis metas.

A mi hija Doménica Jordana, quien es el mejor regalo que me dio la vida, además de ser mi motor y motivación de superación diaria.

A mis hermanos, abuelos y tíos, quienes siempre me ofrecieron amor y brindaron su apoyo incondicional.

## **Agradecimiento:**

Agradezco a Dios por haberme dado la inteligencia, habilidad, fuerza y fe para realizar todas mis metas propuestas y superar todo obstáculo presente en mi vida.

A la congregación de los hermanos De La Salle, por haberme acogido en su gran familia y enseñado los valores de la Fe, Fraternidad y Servicio.

A la universidad La Salle y sus maestros, por haberme permitido la oportunidad de formación y haberme ayudado a aprender y comprender nuevos conocimientos.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	9
1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA BÁSICA .....	10
1.1. Planteamiento del problema de investigación científica.....	10
1.2. Variables. ....	12
1.2.1. Variables independientes .....	12
1.2.2. Variables dependientes .....	12
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo general .....	12
1.3.2. Objetivos específicos .....	12
1.4. Formulación del problema .....	13
1.4.1. Pregunta de investigación.....	13
1.4.2. Preguntas específicas .....	13
1.5. Hipótesis. ....	13
1.5.1. Hipótesis nula .....	13
1.5.2. Hipótesis alternativa .....	14
1.6. Justificación. ....	14
2. REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	15
2.1. Antecedentes .....	15
2.2. Fundamentación teórica .....	20
2.2.1. Endomarketing o marketing interno .....	20
2.2.1.1. Definición .....	20
2.2.1.2. Beneficios del endomarketing.....	21
2.2.1.3. Modelos de gestión de marketing interno.....	22
2.2.1.4. Elementos del endomarketing.....	25

2.2.1.4.1.	Cliente = Colaborador o Empleado.....	26
2.2.1.4.2.	Producto = Empresa.....	26
2.2.1.4.3.	Fuerza de Ventas = Equipo Directivo.....	26
2.2.1.4.4.	Técnica de Venta = Comunicación Interna.....	26
2.2.1.4.5.	Objetivo Final = Incrementar la Motivación .....	36
2.2.1.5.	El endomarketing y su relación con el marketing externo.....	36
2.2.2.	Satisfacción laboral.....	39
2.2.2.1.	Definición .....	39
2.2.2.2.	Importancia de la satisfacción laboral.....	40
2.2.2.3.	Factores que influyen a la satisfacción laboral.....	41
3.	METODO.....	43
3.1.	Tipo de Investigación.....	43
3.2.	Unidad de Estudio.....	43
3.3.	Técnicas/Instrumentos/equipos/recursos .....	44
3.4.	Procedimiento .....	46
3.5.	Matriz de consistencia.....	48
3.6.	Operacionalización de las variables independientes.....	49
3.7.	Operacionalización de la variable dependiente.....	50
4.	RESULTADOS.....	51
4.1.	Resultados de la encuesta.....	51
4.1.1.	Género encuestado.....	51
4.1.2.	Edades de los clientes internos .....	52
4.1.3.	Grupo ocupacional que pertenecen.....	53
4.1.4.	Condición laboral actual .....	54
4.1.5.	Satisfacción laboral actual .....	55
4.1.6.	Satisfacción laboral de las áreas .....	56

4.1.7.	Motivación de los colaboradores .....	57
4.1.8.	Clases de motivación .....	58
4.1.9.	Actividades de satisfacción para el personal .....	59
4.1.10.	Actividades de integración al personal .....	60
4.1.11.	Capacitaciones para los colaboradores de la clínica.....	61
4.1.12.	Construcción de una identidad institucional para los colaboradores .....	62
4.1.13.	Identificación con la institución.....	63
4.1.14.	La institución promueve la comunicación interna.....	64
4.1.15.	Tipo de comunicación entre colaboradores .....	65
4.1.16.	Utiliza o conoce los siguientes canales de comunicación interna .....	66
4.1.17.	Dificultades o conflictos entre los trabajadores de la clínica .....	67
4.1.18.	Los conflictos influyen en los objetivos empresariales .....	68
4.1.19.	Gestión del talento humano como prioridad.....	69
4.1.20.	La motivación y la satisfacción laboral permiten cumplir los objetivos empresariales .....	70
4.2.	Prueba de hipótesis .....	73
4.2.1.	Formulación de prueba de hipótesis .....	73
4.2.2.	Determinación del nivel de confiabilidad de la prueba .....	73
4.2.3.	Determinación de la distribución muestral de la prueba .....	73
4.2.4.	Estadística de contraste de hipótesis .....	74
4.3.	Análisis de los resultados.....	76
4.4.	Conclusiones .....	77
4.5.	Recomendaciones .....	78
4.6.	Propuesta de endomarketing .....	79
4.6.1.	Objetivo del plan de Endomarketing .....	79
4.6.2.	Población o segmentación .....	79

4.6.3.	Planes de acción.....	79
4.6.4.	Implementación de las estrategias .....	81
4.6.5.	Comunicación y difusión del plan de mejora .....	82
4.6.5.1.	Implementación de un programa de publicidad interno .....	82
4.6.5.2.	Conceptos que se deben difundir dentro de las campañas.....	82
4.6.6.	Indicadores de desempeño del plan de Endomarketing.....	83
BIBLIOGRAFÍA .....		87

## INDICE TABLAS

Tabla 1: Elementos básicos del Marketing externo e interno.....	25
Tabla 2: Definiciones Satisfacción Laboral.....	39
Tabla 3: Matriz de consistencia.....	48
Tabla 4: Operacionalización de las variables independientes.....	49
Tabla 5: Operacionalización de la variable dependiente.....	50
Tabla 6: Genero Encuestado.....	51
Tabla 7: Edades de los clientes internos.....	52
Tabla 8: Grupo ocupacional que pertenecen.....	53
Tabla 9: Condición laboral actual.....	54
Tabla 10: Satisfacción actual.....	55
Tabla 11: Satisfacción laboral de las áreas.....	56
Tabla 12: Motivación de los colaboradores.....	57
Tabla 13: Clases de motivación.....	58
Tabla 14: Actividades de satisfacción para el personal.....	59
Tabla 15: Actividades de integración al personal.....	60
Tabla 16: Capacitación para los colaboradores de la clínica.....	61
Tabla 17: Construcción de una identidad institucional para los colaboradores.....	62
Tabla 18: Identificación con la institución.....	63
Tabla 19: La institución promueve la comunicación interna.....	64
Tabla 20: Tipo de comunicación entre colaboradores.....	65
Tabla 21: Utiliza o conoce los siguientes canales de comunicación interna.....	66
Tabla 22: Dificultades o conflictos entre los trabajadores de la clínica.....	67
Tabla 23: Los conflictos influyen en los objetivos empresariales.....	68
Tabla 24: Gestión del potencial humano como prioridad.....	69

Tabla 25: La motivación y la satisfacción laboral permiten cumplir los objetivos empresariales .....	70
Tabla 26: Sexo - Satisfacción laboral .....	71
Tabla 27: Ocupación – satisfacción laboral.....	72
Tabla 28: Plan de acción para la clínica de salud del sur del Perú .....	79
Tabla 29: Diagrama de Gantt.....	81
Tabla 30: Indicador de cumplimiento del plan de endomarketing .....	83
Tabla 31: Indicador de nivel de satisfacción laboral del cliente interno .....	84
Tabla 32: Indicador de nivel de mejora en la comunicación interna.....	85
Tabla 33: Indicador de nivel de motivación en los Colaboradores .....	86

## INDICE GRAFICOS

Gráfico 1: Modelo de Berry.....	23
Gráfico 2: Modelo de Grönroos.....	24
Gráfico 3: Modelo de Rafiq & Ahmed.....	25
Gráfico 4: Sistema 1A de la Metodología de Manuel Tessi.....	30
Gráfico 5: Relación entre el endomarketing y el marketing externo.....	37
Gráfico 6: Relación entre marketing interno y externo.....	38
Gráfico 7: Genero Encuestado.....	51
Gráfico 8: Edades de los clientes internos.....	52
Gráfico 9: Grupo ocupacional que pertenecen.....	53
Gráfico 10: Condición laboral actual.....	54
Gráfico 11: Satisfacción actual.....	55
Gráfico 12: Satisfacción laboral de las áreas.....	56
Gráfico 13: Motivación de los colaboradores.....	57
Gráfico 14: Clases de motivación.....	58
Gráfico 15: Actividades de satisfacción para el personal.....	59
Gráfico 16: Actividades de integración al personal.....	60
Gráfico 17: Capacitación para los colaboradores de la clínica.....	61
Gráfico 18: Construcción de una identidad institucional para los colaboradores.....	62
Gráfico 19: Identificación con la institución.....	63
Gráfico 20: La institución promueve la comunicación interna.....	64
Gráfico 21: Tipo de comunicación entre colaboradores.....	65
Gráfico 22: Utiliza o conoce los siguientes canales de comunicación interna.....	66
Gráfico 23: Dificultades o conflictos entre los trabajadores de la clínica.....	67
Gráfico 24: Los conflictos influyen en los objetivos empresariales.....	68
Gráfico 25: Gestión del potencial humano como prioridad.....	69

Gráfico 26: La motivación y la satisfacción laboral permiten cumplir los objetivos empresariales .....	70
Gráfico 27: Sexo – Satisfacción laboral .....	71
Gráfico 28: Ocupación – satisfacción laboral.....	72

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito identificar la relación e importancia del endomarketing o también llamado marketing interno, y la comunicación interna en una clínica de salud del sur del Perú como estrategias que tengan incidencia en la satisfacción laboral, por tal motivo se planteó información sobre las variables y se identificó si la empresa cuenta con alguna estrategia, además de comprobar cómo influye está en el cumplimiento de objetivos.

Es importante la elaboración de este estudio, ya que el fin de una buena estrategia de endomarketing y comunicación interna es lograr una interacción, integración y satisfacción del cliente interno, para que este desarrolle de una manera eficaz y eficiente su labor en la empresa; teniendo esta consigna se buscó recolectar información de la clínica de salud del sur del Perú para confirmar la idea planteada.

Se logro la presente monografía realizando distintas investigaciones, primero se indago antecedentes de distintos estudios para que sirvan como referencia o guía en el tema a tratar; seguirán los fundamentos teóricos sobre las variables de endomarketing, comunicación interna y satisfacción laboral en los cuales se detalló los conceptos, elementos, beneficios, modelos, etc.; y por último se estudió la opinión de los colaboradores de una clínica de salud del sur del Perú, los cuales indican que trabajan con estrategias de las variables planteadas.

En la actualidad existe la discusión de que, si se toma o no importancia en la satisfacción del personal o también llamado cliente interno, generando distintas opiniones sobre tema, pero después de que se realizó la monografía se llegó a la conclusión de que las estrategias de endomarketing y comunicación interna tienen una relación directa con la satisfacción laboral y por tal motivo se recomienda que las empresas planteen y ejecuten estrategias sobre estas variables.

En la investigación no se menciona el nombre de la clínica de salud del sur del Perú por motivos de privacidad de la institución, al realizar la consulta de poder hacer el estudio del endomarketing y la comunicación interna como estrategias que influyan en la satisfacción laboral de su clínica solicitaron confidencialidad de los datos de la empresa.

**Palabras clave:** Endomarketing, comunicación interna, satisfacción laboral.

# **1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA BÁSICA**

## **1.1. Planteamiento del problema de investigación científica.**

Según Hannoun (2011) “La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad, provocando de esta manera descontento en el cliente final y hasta su posible pérdida para la empresa”.

Además, de acuerdo con Granda Carazas (2006) “Pocas empresas le dan importancia a la satisfacción laboral porque creen que un buen sueldo puede suplir cualquier insatisfacción del trabajar”.

En la actualidad, las empresas tienen varios problemas esenciales en la gestión inadecuada de comunicación interna o de insatisfacción del personal, de tal manera estas dificultades generan sentimientos negativos al realizar las labores diarias o al relacionarse con los demás compañeros, además de una mala actitud con los actuales o futuros clientes.

Existen distintas causas por las que el empleado o cliente interno se siente insatisfecho en el centro laboral, pero las más comunes es la falta de motivación intrínseca o extrínseca que se ofrece y el problema de comunicación interna dentro de la organización; el efecto de este problema es el bajo desempeño de los colaboradores y el incumplimiento de los objetivos de la organización.

La insatisfacción laboral es muy importante porque afecta negativamente a diversos comportamientos en el lugar de trabajo, como la baja moral, las actitudes negativas hacia el trabajo, la ansiedad, el estrés y la salud de los trabajadores. Y en organizaciones ya que los trabajadores tienen una actitud negativa hacia los cambios de trabajo y esto conlleva a las renunciaciones.

Mediante estrategias de endomarketing y comunicación interna se busca combatir la insatisfacción del personal generando comodidad, satisfacción del empleado y una buena relación del ambiente laboral, de tal manera se lograría que los colaboradores estén orientados a cumplir las metas de la organización.

El Endomarketing o también conocido por distintos autores como Marketing Interno, es una de las variables de la ciencia social del Marketing; esta es tomada en cuenta por empresas, compañías u organizaciones desde finales del siglo pasado con la intención de realizar estrategias o acciones de marketing a los colaboradores de la institución, para generar un alto nivel de satisfacción y fidelización de estos.

Existen distintos conocimientos y opiniones sobre el endomarketing; ya que en las últimas décadas las empresas lo toman como una herramienta fundamental para generar un clima laboral óptimo y por tal motivo, distintos autores plasman nuevos conceptos sobre el tema. Los conceptos sobre el marketing interno toman fuerza recién a fines de la última década del siglo XX; con la finalidad que las empresas busquen la satisfacción de sus trabajadores, para que estos generen compromiso, productividad y eficacia en la institución.

Esta variable del marketing cumple con el objetivo de promover el esfuerzo de los trabajadores con el fin de cumplir, superar metas individuales y comunes alineadas a los objetivos de la empresa mediante una correcta ejecución; permitiendo al empleado ejercer una comunicación interna asertiva dentro de su área y con la organización, además de beneficiarse con la motivación intrínseca o extrínseca necesarias para que tenga una comodidad y satisfacción en su puesto laboral.

La comunicación interna se puede explicar como el conjunto de mecanismos o herramientas que sirven para establecer vínculos o mejorar la relación entre las personas de una institución; estos mecanismos de comunicación permiten que el colaborador mantenga una interacción, integración y satisfacción adecuada en su ambiente laboral.

Se puede decir que una de las actividades principales y de éxito en las relaciones laborales de toda organización es la comunicación interna, por el motivo que mediante esta actividad se coordinan estrategias, procesos, actividades, tareas, etc. entre el personal de la organización, con el fin de ejecutar estas de una manera eficaz y eficiente.

El público objetivo de la comunicación interna es el cliente interno o también llamado empleado o trabajador; estos son uno de los activos intangibles de cada institución y por tal motivo las empresas buscan satisfacer la necesidad de motivación

y desarrollo del personal de los colaboradores para que cumplan de una forma efectiva sus actividades.

Al mejorar las condiciones de los trabajadores en sus labores y en su ambiente laboral, estos desarrollan o estimulan su creatividad, imaginación, innovación, potencial humano; por tal motivo, al satisfacer a los colaboradores se puede garantizar que los procesos gerenciales, productivos y de innovación de la empresa marchen en un ritmo determinado a los objetivos planteados de cada institución.

## **1.2. Variables.**

### **1.2.1. Variables independientes**

- Endomarketing.
- Comunicación Interna.

### **1.2.2. Variables dependientes**

- Satisfacción laboral.

## **1.3. Objetivos.**

### **1.3.1. Objetivo general**

Identificar la relación del endomarketing y comunicación interna como estrategias que influyan en la satisfacción laboral.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar, fundamentar y especificar los conceptos, beneficios, modelos y elementos del endomarketing o marketing interno.
- Identificar, fundamentar y especificar el concepto, los objetivos, funciones y canales de la comunicación interna.
- Identificar, fundamentar y especificar los conceptos y factores de la satisfacción laboral.
- Investigar, analizar y determinar la existencia de estrategias de endomarketing y satisfacción al cliente interno dentro de la empresa.
- Identificar, analizar y mencionar las características del estado actual de la comunicación interna de la empresa.

- Identificar si existe relación entre el endomarketing, marketing interno, y la satisfacción laboral mediante la investigación realizada a la clínica de salud del sur del Perú.
- Identificar si existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral mediante la investigación realizada a la clínica de salud del sur del Perú.

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

##### **1.4.1. Pregunta de investigación**

¿Cuál es la relación del endomarketing y comunicación interna como estrategia que influyan en la satisfacción laboral?

##### **1.4.2. Preguntas específicas**

- ¿Qué es el endomarketing o marketing interno y cuáles son sus beneficios, modelos y elementos?
- ¿Qué es la comunicación interna y cuáles son sus objetivos, funciones y canales?
- ¿Qué es la satisfacción laboral y cuáles son sus factores?
- ¿Existen estrategias de endomarketing o también llamado marketing interno dentro de la clínica?
- ¿Existen estrategias de comunicación interna dentro de la clínica?
- ¿Existe una relación entre el endomarketing y la satisfacción laboral después de realizar la investigación a la clínica de salud del sur del Perú?
- ¿Existe una relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral después de realizar la investigación a la clínica de salud del sur del Perú?

#### **1.5. Hipótesis.**

##### **1.5.1. Hipótesis nula**

Es posible que el endomarketing y la comunicación interna como estrategias no influyan en la satisfacción laboral de los colaboradores.

### **1.5.2. Hipótesis alternativa**

El endomarketing y la comunicación interna como estrategias influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores.

### **1.6. Justificación.**

La importancia de realizar la presente investigación es enfocar la satisfacción del personal dentro de una empresa, mediante estrategias de endomarketing y comunicación interna con el fin de guiar y motivar a los colaboradores, consiguiendo que estos tengan un sentido de pertenencia con la organización y así se comprometan en su desempeño para lograr los objetivos empresariales.

El presente proyecto contiene conceptos administrativos, de gestión de recursos humanos y de marketing; administrativos ya que se debe planificar, organizar, direccionar, coordinar y controlar las estrategias o herramientas que se vayan a utilizar; de recursos humanos por el motivo que se planteara algunas tácticas para la gestión del personal y de marketing puesto que el endomarketing o marketing interno es una de las variables de esta ciencia social.

Es conveniente realizar la presente investigación ya que nos dará a conocer la incidencia de las estrategias del endomarketing y comunicación interna en la satisfacción del cliente interno. El colaborador al tener un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa permite que se comprometa de una manera más profunda en el desempeño para lograr una mejor productividad

El beneficio o aporte de realizar el presente trabajo es contribuir a la administración de empresas como ciencia y en la práctica profesional; por el motivo que los conceptos que se vayan a crear y difundir sirvan para futuras investigaciones o para implementar en la gestión del personal de las empresas que lo vayan a leer.

## 2. REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Antecedentes

Los antecedentes planteados en la presente investigación fueron recolectados después de una exhaustiva investigación, logrando recoger los estudios con ideas más parecidas o similares al estudio actual.

- ✓ El artículo denominado “Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional” publicado por Lina Villa y Darling Gómez, en el cual se encuentran las variables endomarketing y la estrategia organizacional; en este se utilizó la investigación secundaria por el motivo que recolectaron datos de distintos autores con el fin de detallar información sobre el marketing interno.

Los resultados del artículo demuestran que el endomarketing es una herramienta importante para generar una relación entre la empresa y el trabajador o también denominado en el artículo como “cliente interno”, se hallaron estos resultados mediante la opinión de otros artículos académicos.

Este texto contribuye directamente a la investigación en curso, porque expresa la relación entre el endomarketing y el cliente interno por tal motivo estos conceptos se pueden aplicar.

“El Endomarketing surge entonces como una estrategia que busca fortalecer las relaciones al interior de la organización, involucrando a los colaboradores en la construcción de la cultura organizacional, aprovechando su creatividad y el conocimiento que tiene cada uno de ellos y que puede ser de gran aporte al logro de resultados. El Endomarketing está orientado a fidelizar, motivar e implicar a los empleados con su trabajo para generar sentido de pertenencia con la institución y evitar la deserción.” (Villa & Gómez, 2018)

- ✓ En la estudio planteado por Ruth Alcántara, Consuelo Goytortua y Alejandra Vega denominada “Endomarketing: la satisfacción laboral de los empleados de restaurantes de la ciudad de Pachuca, un análisis por género”; se encuentran las variables de endomarketing y satisfacción laboral, que las detallan tras una

investigación secundaria y realizan una investigación mediante fuentes primarias encuestando a 270 personas que trabajen en restaurantes de la ciudad de Pachuca para encontrar la relación del marketing interno y la satisfacción laboral.

El resultado que obtuvieron es que deben dar importancia a la satisfacción laboral de los colaboradores, y por tal motivo influye en la presente investigación ya que mencionan la relación entre el endomarketing y la satisfacción laboral.

“El Marketing Interno se plantea como una estrategia para mejorar la calidad de vida de los empleados, fortaleciendo su pertenencia a la empresa, generando procesos de comunicación efectivos, incrementando la colaboración y el trabajo en equipo para lograr el grado de satisfacción laboral que pueda transformar a las organizaciones.” (Alcántara Hernández, Goytortua Coyoli, & Vega Barrios, 2014)

- ✓ Según la tesis de posgrado “Plan de Endomarketing para la satisfacción laboral de los trabajadores de una Empresa Agroindustrial - Lambayeque” de la autora Diana Sarmiento, menciona que existe relación entre sus variables que son el endomarketing y la satisfacción laboral.

Se realizó la investigación mediante fuentes primarias y secundarias, primarias ya que logro encuestar a colaboradores de la empresa agroindustrial para medir su nivel de satisfacción y secundarias porque recolecto información de distintos autores.

Las variables de la tesis mencionada tienen relación directa con la investigación actual y por tal motivo se usará de referencia al realizar el presente estudio.

“El Endomarketing busca desarrollar estrategias de marketing a partir del colaborador, considerándolo como un consumidor que debemos satisfacer sus necesidades, deseos y motivaciones, al cual debemos conocerlo, entenderlo, motivarlo y fidelizarlo para que posteriormente tenga el compromiso, sentido de pertenencia y pueda convertirse en embajador de la marca.” (Sarmiento Millones, 2021)

- ✓ La tesis “La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing” escrita por Ana María Velasco Duarte y Ana María Dávila Sarmiento; se encuentran las variables de satisfacción del cliente interno y el endomarketing, en este texto se

utilizó la investigación primaria tras la recolección de datos realizado por el autor y secundarios porque recogió información de otros autores.

Tras realizar la tesis, Ana Velasco y Ana Dávila detallan cuales serían las deficiencias de las empresas al no realizar estrategias de endomarketing.

La investigación de Velasco & Dávila tiene relación con la presente indagación sobre la relación entre el endomarketing y la satisfacción del cliente interno.

“El endomarketing, cómo un medio generador de cambios al interior de las organizaciones independiente al sector económico que pertenezcan logra personas motivadas, comprometidas y consientes de la importancia que tiene el cambio y como a través de este se logran resultados, reflejados en el incremento de la rentabilidad, la productividad de los clientes internos y la satisfacción de los clientes internos y externos.” (Velasco & Dávila, 2013)

- ✓ En el artículo escrito por Jenny Belizario y Ana Sánchez llamado “El endomarketing en la satisfacción de los asistentes de venta de tienda Ripley Arequipa 2017-2018”, detallan que el endomarketing y la satisfacción laboral son las variables para analizar; esta investigación se aplicó a los colaboradores del área de ventas del retail Ripley de la ciudad de Arequipa. Para realizar la siguiente investigación utilizaron el tipo de investigación primaria y secundaria, primaria ya que se recolecto información de primera mano mediante encuestas y secundaria porque se recogió información de distintos textos y autores.

La investigación concluyo con que las estrategias de endomarketing influye directamente a la satisfacción laboral de los asistentes ventas de la tienda Ripley de la ciudad de Arequipa, ha esta consigna se llegó mediante una encuesta realizada por los autores; por tal motivo esta fuente influye a la investigación en curso ya que nos permite recolectar datos mediante una investigación secundaria sobre el endomarketing o marketing interno.

“El Marketing Interno se plantea como una estrategia para mejorar la calidad de vida de los empleados, buscando el sentido de pertenencia con la empresa, generando procesos de comunicación que funcionen correctamente, incrementando la colaboración y el trabajo en equipo para

lograr el grado de satisfacción laboral que pueda transformar a la empresa.” (Belizario Ccorahua & Sanchez Chavez, 2018)

- ✓ En la tesis escrita por Jazmina Maricela Salazar Albán, denominada “Modelo de endomarketing para servicios de salud”; mencionan las variables investigación, endomarketing y salud, las cuales se desarrollaron mediante una fuente primaria realizando una investigación al hospital regional de Ambato y una investigación secundaria citando a distintos autores. Este estudio complementa a la investigación actual directamente, por el motivo que tiene un planteamiento de problema parecido al de la presente monografía.

“El endomarketing es determinante en la prestación de servicios de salud debido que permite el atraer, convencer, satisfacer en mantener a los clientes mediante un conjunto de estrategias y actividades cuyo propósito es coordinar esfuerzos para promover iniciativas en la gestión del talento, producción y comunicación. Por otra parte, los elementos o subvariables que componen el endomarketing son: interacción, motivación, prestigio, capacitación, evaluación, sugerencias y satisfacción laboral los cuales influyen en la prestación de servicios de salud según estudios realizados en diferentes países.” (Salazar Albán, 2018)

- ✓ Tras investigar la variable de comunicación interna; se encontró la tesis “Incidencia de la comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional del gobierno regional de Arequipa. 2018” escrita por Fredy Aurelio Saravia Dongo donde se encuentra la variable de comunicación organizacional interna y tenía como objetivo encontrar la relación con el clima laboral del personal administrativo. En esta se utilizó investigación primaria y secundaria, ya que se realizó un cuestionario con el fin de obtener los resultados de la investigación y también se recolecto información sobre otros autores para poder reafirmar el objetivo principal.

“El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. Por otra parte, el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son la personas las que definen los objetivos organizacionales, las

estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa. Es cuando se justifica todo esfuerzo por desentrañar el complejo mundo de interacción intra e interpersonal de quienes laboran en las organizaciones.” (Saravia Dongo, 2018)

- ✓ Según la tesis de Iris Meléndez y Sonia Vargas denominada “Influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral en una empresa consultora”, encontramos las variables comunicación interna y satisfacción laboral; en esta investigación descriptiva correlacional llegaron a la conclusión que hay una relación directa entre ambas variables. Dicha tesis tiene importancia en la actual, porque indica las variables mencionadas anteriormente.

“Hoy en día las organizaciones consideran a la comunicación interna y la satisfacción laboral como piezas fundamentales para los colaboradores y empleadores, ya que ambas contribuyen a una mayor competitividad y productividad. Asimismo, ambas se convierten en el eje de gestión para las organizaciones porque apuntan a que los colaboradores puedan sentirse cómodos en el centro de labores.” (Melendez Salazar & Vargas Chaupis, 2018)

- ✓ Yole Di Nardo en su tesis llamada “Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta”, menciona como sus variables la comunicación interna y la satisfacción laboral, la tesis fue realizada mediante una investigación primaria y secundaria; ya que fue realizada con datos primarios de 268 personas que trabajaban en un servicio financiero en Caracas e información secundaria de distintos autores.

En sus conclusiones indican que existe una relación entre la satisfacción laboral y la comunicación interna, además de otras variables. Esta tesis incide a la actual porque tiene una visión parecida y puede servir como referencia.

“El clima organizacional como la satisfacción laboral hacen referencia a los mismos aspectos de la organización, pero enfocados de distinta forma, sin embargo, dentro de los componentes del clima organizacional referido a los procesos, ha recibido gran atención el concepto de comunicación

interna. Esta variable es considerada de gran importancia ya que permite obtener información referente a las relaciones con los supervisores, pares, subordinados, así como las prácticas que utiliza un trabajador para realizar la coordinación de funciones.” (Di Nardo, 2005)

- ✓ En la tesis denominada “Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión – Lima, 2019” creada por Raquel Ramírez, Thalía Rengifo y Karina Rodríguez indican que existe una relación directa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral, las cuales son sus variables para investigar.

La investigación se realizó mediante una fuente primaria al recolectar información sobre los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión, además de, fuentes secundarias al recolectar información sobre distintos autores.

“Dado que la gente piensa que la comunicación interna de hoy es vista como el motor de la organización, también conducirá a la satisfacción o insatisfacción del personal, aumentando así su productividad y rentabilidad. Cuando se ve una comunicación efectiva y afectiva en la organización, la felicidad que disfrutan los empleados cuando trabajan en un espacio donde están activos en las relaciones laborales y los miembros de la organización trabajan para lograr el mismo objetivo, esta acción en equipo hará que la satisfacción laboral aumente en cada colaborador” (Ramírez Ishuiza, Rengifo Del Águila, & Rodríguez Mamani , 2020)

## **2.2. Fundamentación teórica**

### **2.2.1. Endomarketing o marketing interno**

#### **2.2.1.1. Definición**

La palabra endomarketing proviene de dos términos, “Endo” que tiene como significado interior o dentro y “marketing” que es una ciencia social que busca explorar, crear y entregar valor para satisfacer necesidades o deseos del mercado; por tal motivo, el endomarketing es un proceso de generar valor a los clientes internos que son los colaboradores de la empresa.

El endomarketing o también llamado marketing interno es una variable de la ciencia social del marketing, con un gran potencial y trascendencia para las

empresas. Esta variable a través de los años ha podido desarrollar distintos y diferentes estrategias según la exigencia del mercado, permitiendo ser una herramienta empresarial con el objetivo de mantener a los colaboradores satisfechos.

“El endomarketing es un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa.” (Soriano Soriano, 1993)

“El concepto de Marketing interno o Endomarketing ha surgido como una respuesta a los cambios en los mercados, la globalización y los avances tecnológicos actuales, los cuales han sido causa de la realización de diversos estudios dirigidos a aportar herramientas que permitan vincular cada vez más a los colaboradores de las organizaciones. En los estudios de endomarketing se ha detectado la necesidad de establecer sistemas de comunicación interna y mecanismos de control enfocados a lograr motivación del personal y alineación de objetivos organizaciones, de manera que se fortalezca el valor competitivo de las empresas que les permita sobrevivir en el mercado.” (Caro Hernández & Rodríguez Avedaño, 2013)

Tras los conceptos anteriormente citados, se puede determinar que el endomarketing es el conjunto de estrategias o métodos innovadores tales como la comunicación interna y mecanismos enfocados e implementados a las áreas o departamentos que involucren colaboradores dentro de la institución, con la finalidad de motivar y satisfacer al trabajador, logrando que este desarrolle un sentido de compromiso, productividad y eficacia ante la empresa y los objetivos establecidos por esta.

#### **2.2.1.2. Beneficios del endomarketing**

Al realizar una estrategia coherente, eficiente y eficaz de marketing interno orientada a la visión y objetivos de la organización, permite lograr distintas ventajas y bondades para la empresa y cliente interno como:

- Beneficios para la empresa
  - Fortaleces y consolidar la cultura organizacional e imagen de la Marca.
  - Generar una comunicación adecuada y asertiva entre las áreas y personal de la empresa.
  - Mantener y enfocar una orientación de los servicios entre el personal.
  - Generar y aumentar la productividad, proactividad y lealtad del cliente interno.
  - Disminuir los conflictos entre el personal.
  - Reducir la rotación del personal y la fuga de talentos.
  - Mejorar los ingresos y utilidad de la empresa
  - Reducir gastos y costos empresariales.
  - Mejorar el clima y ambiente laboral.
- Beneficios para el cliente interno:
  - Lograr la satisfacción.
  - Pertenecer a un ambiente laboral adecuado.
  - Mantenerse comunicado con el resto del personal.
  - Identificarse y sentir compromiso con la organización.
  - Evitar la ansiedad y el estrés.
  - Sentir una mejor integración.
  - Encontrar sentido a las labores que ejecuta.

### **2.2.1.3. Modelos de gestión de marketing interno**

En este apartado de la investigación, se cita tres modelos de endomarketing por el motivo que fueron los pioneros en el tema; los autores a mencionar son Berry (Figura 1.1), Grönroos (Figura 1.2) y Rafiq & Ahmed (Figura 1.3).

Según el modelo de Berry (1981), la base o fundamento del endomarketing es identificar y desarrollar al empleado como cliente interno para que este pueda convertirse en una ventaja competitiva. El modelo indica que para obtener unos

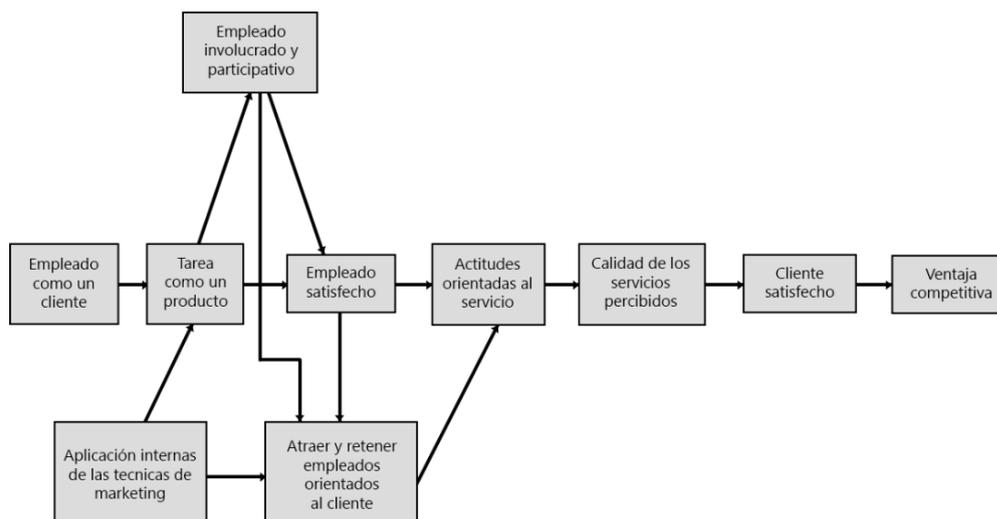
colaboradores satisfechos y que estos tengan una disposición orientada al cliente, se debe realizar dos puntos: realizar las actividades o tareas como un producto y buscar la participación del colaborador.

El plan de marketing o de mercadeo que propone Berry está compuesto por siete puntos, los cuales se aplican directamente en cualquier área o departamento de la empresa. Los siete puntos o elementos se reflejan en acciones dirigidas directamente, colectivamente o por el departamento de gestión al cliente interno.

Los siete elementos son los siguientes:

- El empeño por captar talento
- Presentar una visión sencilla que sea comunicada a los clientes internos con entusiasmo y frecuencia.
- Preparar a los colaboradores para un desempeño adecuado mediante enteramientos.
- Promover el trabajo en equipo.
- Libertad para el trabajo.
- Medir el desempeño de los trabajadores y ofrecer reconocimiento.
- Conocer las necesidades y motivaciones del cliente interno.

Gráfico 1: Modelo de Berry



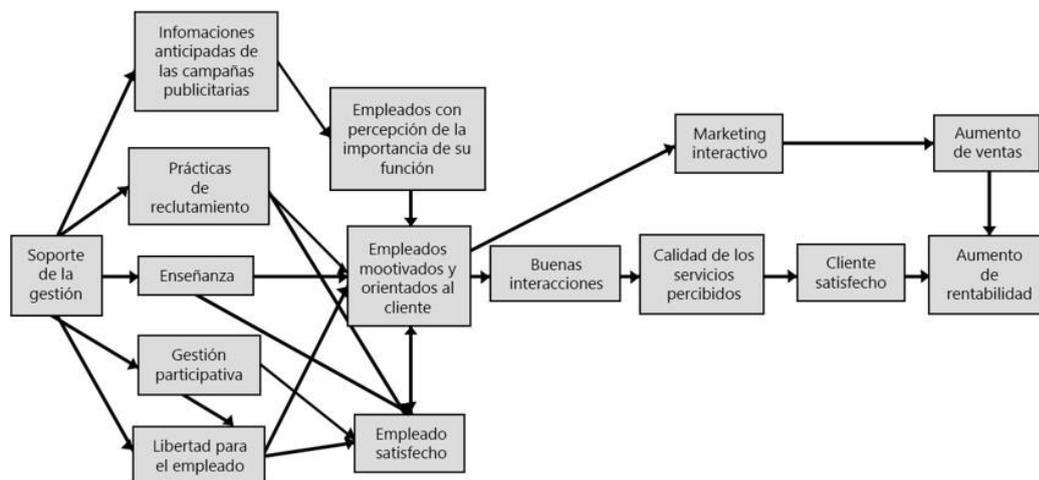
Fuente: Berry (1981), citado por Regalado et al. (2011)

En el modelo de Grönroos (1990), se centra en la relación con las técnicas; por ejemplo: enseñar, prácticas de reclutamiento o información anticipada de campañas publicitarias con el fin de tener empleados satisfechos, motivados y orientados al cliente.

El modelo presentado por Grönroos en 1990 sugiere que el cliente interno conozca la importancia de su rol a través de una estructura de soporte de gestión y puede estar motivado para incrementar su compromiso con la institución; Desde esta perspectiva, el modelo sugiere dos ideas relacionadas con el mismo punto y mayor rentabilidad. Uno conduce al marketing interactivo que impulsa las ventas y el otro es la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Existen tres enfoques de marketing según la perspectiva de Grönroos, las cuales son: La motivación y satisfacción de los empleados, orientación al cliente externo e instrumento para implementar una estrategia.

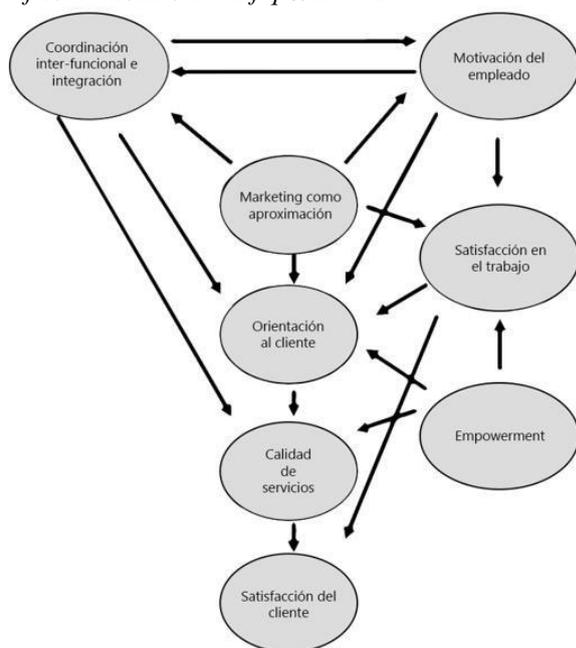
Gráfico 2: Modelo de Grönroos



Fuente: Grönroos (1990), citado por Regalado et al. (2011)

El último modelo que mencionar es el de Rafiq & Ahmed (2002), este enfocado en los dos modelos anteriormente mencionados. Este señala que la motivación del cliente interno se da mediante actividades ejecutadas por la organización con el fin de que el empleado se sienta satisfecho. Esta motivación, junto a la delegación del poder de toma de decisiones tiene un impacto positivo en la satisfacción empresarial, además están asociadas con el enfoque hacia el cliente generando satisfacción en este último.

Gráfico 3: Modelo de Rafiq & Ahmed



Fuente: Rafiq & Ahmed (2002), citado por Regalado et al. (2011)

#### 2.2.1.4. Elementos del endomarketing

El endomarketing o marketing interno nace en respuesta a cambios en el clima y cultura organizacional; Se desglosa en elementos relacionados con la estandarización de procesos y la mejora continua de las organizaciones ante el mercado, al incluir variables adicionales a las 4P del marketing: producto, precio, publicidad y ubicación; las cuales son colaborador o empleado, empresa, equipo directivo, motivación y comunicación interna. Para comprender mejor la similitud o similitudes entre los componentes del marketing interno o endomarketing con los del marketing en general, se muestra una tabla que contiene los elementos de ambos y luego se detallara las semejanzas entre estos:

Tabla 1: Elementos básicos del Marketing externo e interno.

Marketing Externo	Marketing Interno
Cliente Externo	Trabajador
Producto o Servicio	Empresa
Técnicas de venta	Comunicación Interna
Fuerza de ventas	Equipo directivo
Objetivo	Incrementar motivación

Fuente: Alvarado (2008)

#### **2.2.1.4.1. Cliente = Colaborador o Empleado**

Consiste en los clientes internos, sus gustos, deseos, inquietudes, necesidades, etc., los cuales deben ser conocidos y tomados en cuenta a la hora de definir políticas y estrategias sociales. Para entrar en un convenio de trabajo con los colaboradores o también llamados clientes internos, se requieren técnicas similares a las que se utilizan en la investigación de mercado, como pueden ser encuestas, seminarios, reuniones de grupo, entre otros.

#### **2.2.1.4.2. Producto = Empresa**

Los productos que se ofrecen a los clientes internos de la empresa es la organización con fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; además de, estructuras organizacionales con metas, políticas, objetivos y estrategias para los mejores resultados.

#### **2.2.1.4.3. Fuerza de Ventas = Equipo Directivo**

Los trabajadores o también llamados clientes internos de todas las empresas, especialmente los gerentes y jefes de cada área, deben ser vendedores de los ideales y objetivos de la organización para promover la participación y la lealtad de cada individuo.

Por tal motivo, es fundamental que el mensaje y la filosofía de la empresa sea entendido y transmitido por los colaboradores de la institución para lograr los objetivos de la empresa, es necesario contratar empleados competentes que tengan claramente definidas las responsabilidades del equipo a cargo de la empresa.

#### **2.2.1.4.4. Técnica de Venta = Comunicación Interna**

En marketing estratégico, la comunicación es una base necesaria para el éxito y el logro de objetivos. Por tanto, es imposible hablar de marketing al final sin crear una conexión con las comunicaciones internas de la organización y establecer una estrategia de comunicación que incluya a los empleados en la jerarquía de la empresa.

La comunicación interna, nos dirige a ver la forma de comunicación que realiza la organización con sus trabajadores, llamados también cliente interno, dicha transmisión de información puede darse de diferentes formas tales como

boletines, email, periódico mural, cartas, etc., cuyo objetivo primordial es llegar a informar a sus públicos de las actividades, cambios o proyectos que se vienen ejecutando.

En cualquier proceso humano existe comunicación entre dos o más personas, siendo buena o mala. La comunicación es uno de los factores claves en la sociedad, al igual que en una organización. La comunicación interna es un medio de transmitir información y comunicar los mensajes internos, externos y comunitarios.

A medida que las empresas y organizaciones crecen, necesitan sistemas de comunicación más complejos y sofisticados, independientemente de la configuración aplicada. Sin embargo, el punto de partida es mantener un buen sistema de comunicación basado en el plan estratégico de comunicación que es fundamental para todo tipo de organizaciones, incluidas las pequeñas empresas.

“Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, la comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.” (Gómez Utrilla, 2013)

- Tipos de comunicación

Los tipos de comunicación organizacional e interna se pueden dividir en dos amplias categorías: comunicación formal y comunicación informal:

- Comunicación formal: La comunicación formal puede ser escrita como oral. Las tareas diarias se realizan principalmente a través de la comunicación verbal, mientras que los temas más relevantes requieren comunicación escrita.

El remitente y el receptor tienen algún tipo de relación con la organización.

La comunicación tiene que pasar por un determinado canal para pasar de una persona a otra, por ejemplo, correos, circulares, oficios, memorandos, etc. Esta forma de comunicación formal se usa más comúnmente con las autoridades o jefes de la organización.

“La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.” (Léon Alvarado & Mejía Guailas, 2010)

- Comunicación informal: La comunicación informal se refiere al intercambio no formal de información. Este tipo de comunicación queda liberado de todas las formalidades organizativas. Las autoridades o jefes de la organización pueden recopilar información difícil de obtener a través de este tipo de comunicación.

Esta comunicación surge de las relaciones sociales, estos mensajes contienen comentarios, sugerencias, etc. y va más allá de las limitaciones de la organización. Hay muchos problemas que la comunicación formal no puede resolver y mediante la comunicación informal hay más libertad, que ayuda a resolver los conflictos.

“La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.” (Léon Alvarado & Mejía Guailas, 2010)

- Dimensiones de la comunicación interna

Manuel Tessi (2013) señala tres dimensiones o modelos esenciales para estudiar la comunicación interna en cualquier tipo de organización. A estos los denomina el sistema 1A y este compuesto por la dimensión

institucional (3A), la dimensión interpersonal (2S) y dimensión intrapersonal (1A).

El modelo 1A "Primero Adentro", propone que las estrategias de comunicación gestionen los mensajes emitidos por los líderes de la organización. Asimismo, este método estudia los diálogos internos que una persona mantiene consigo misma y fomenta estrategias intrapersonales, mejorando definitivamente la comunicación de los líderes.

Por otro lado, el modelo 2S alude a dos elementos importantes en el trabajo: salario y el sentido. Según el modelo, ambas consideraciones son "mensajes" que la organización envía a sus miembros y que tienen un impacto significativo en la comunicación interna. El modelo se centra en la importancia de las conversaciones informales que tienen lugar en el entorno laboral, ya que pueden generar significado en el trabajo. Por ello, propone la gestión de las estrategias de comunicación interna en los diferentes equipos de la organización.

Finalmente, el modelo 3E de Tessi sugiere tres niveles de comunicación institucional: escucha, empatía y emisión. Para el autor, escuchar es la piedra angular de una comunicación eficaz y el primer paso estratégico del modelo. Asimismo, se puede lograr una comprensión emocional de la realidad del receptor a través de la empatía. Y, por último, la temática retoma los indicadores que surgieron de los pasos anteriores para generar un proceso de claridad estratégica que le permitirá producir resultados significativos con la audiencia interna.

Gráfico 4: Sistema 1A de la Metodología de Manuel Tessi



Fuente: Tessi (2013)

- Objetivos de la comunicación interna

La comunicación interna para su cumplimiento requiere de objetivos que facilitan su proceso (Guamán Valladares, 2010):

- Apoyar la mejora de los resultados de la organización y por tanto su rentabilidad.
- Integrar a todas las personas en un proyecto común.
- Implantar y fortalecer la cultura de la organización.
- Hacer realidad la transparencia informativa y de gestión.
- Extender la comunicación como parte integrante de las funciones que cada persona desempeña en el desarrollo de su trabajo.

- Estrategias de la comunicación interna

Las estrategias en la comunicación son una herramienta que facilita la implementación de los objetivos deseados y proporciona un concepto de los hechos dedicados al público objetivo para crear conexiones que logren un equilibrio entre los hechos y las ideas; También permite dar significado

a los servicios o productos y establecer conexiones abstractas entre la organización y la comunidad.

Según Vargas (2015) podemos realizar las siguientes estrategias de comunicación:

- Defensa: La organización debe salir a argumentar argumentos que deterioren su imagen, reputación, marcas o ejecutivos, con el propósito de blindarse.
- Ataque: Mecanismos de señalamientos y confrontamiento que afecten la imagen o la comunicación de contrincantes.
- Silencio: Callar para no generar confrontamientos, dejar que los demás hablen.
- Pedagógica: Utilizar mecanismos de formación o espacios educativos para que la gente conozca y comprenda un tema o una situación específica.
- Humanización: Rescatar lo más profundo y humano de las personas para que se sientan valoradas e incrementen su pertenencia y productividad.
- Difusión: Dar a conocer masivamente (publicitaria) una situación o tema importante de la organización.
- Despliegue: Entrega de información de forma sistemática y organizada sobre un tema específico.
- Fidelización: Ganar lealtad, que las personas deseen siempre estar a favor de la organización, ser la primera opción.
- Transferencia de responsabilidades: No se está dispuesto a asumir señalamientos y se busca endosar a otros involucrados la responsabilidad.
- Investigación: Profundizar, especificar sobre un asunto para tener argumentos más sólidos y convincentes sobre un tema.
- Desarrollo: Buscar nuevos espacios, mecanismos para continuar avanzando.

- **Gestión social:** Apoyar a las comunicades menos favorecidas para demostrar el compromiso asumido con los que más lo necesitan.
- **Apalancamiento:** Fortalecimiento interno a través de puntos o espacios fuertes validados por los contrincantes.
- **Reducción de costos:** Bajar las inversiones destinadas a acciones o actividades específicas.
- **Conversación:** Proteger y sostener aspectos, programas o asuntos valorados por una audiencia específica.
- **Promoción:** Mecanismos para mostrar atracción, deseo y empatía hacia algo o alguien.
- **Memorabilidad positiva:** Dejar huella por algo o alguien que marca diferencia y se convierte en asuntos inolvidables y valorados.
- **Participación:** Abrir espacios para que las personas se pronuncien y su voz se sienta valorada.
- **Lanzamiento:** Dar a conocer algo nuevo de forma impactante.
- **Alineación:** Sintonizar proyectos, personas o asuntos con una dirección deseada.
- **Fortalecimiento:** Revitalización de situaciones o proyectos específicos, volver a mostrar los beneficios que se pueden generar para que se siga siendo valorado.
- **Posicionamiento:** Entrar con fuerza y arraigo en la mente de quienes nos interesa, ganarle el espacio a la competencia. Busca generar siempre recordación.
- **Acercamiento:** Llegar directamente a quienes nos interesa para que se sientan valorados e informados.
- **Intensificación:** Volver a hacer énfasis de forma sistemática y programática, para que no se olvide lo que se está transmitiendo o se genera mayor credibilidad y aceptación.

- Supervisión: Revisión continua del acontecer.
  - Testimonial: Utilizar voceros para que argumente lo que desea transmitir.
  - Expansión: Buscar nuevos espacios para dar a conocer la compañía o diversificar su actividad.
  - Crecimiento: ganar en capacidad.
  - Innovación: Crear nuevas ideas para mantener la expectativa y el interés.
  - Transformación: Optar por cambiar los esquemas, maneras o formas de operar, romper el status quo.
- Funciones de la comunicación interna

El detalle de las siguientes funciones de comunicación interna es el siguiente (Guamán Valladares, 2010)

- Fortalecer la cultura; Involucrar a las organizaciones que lograrán objetivos comunes y fomentarán un sentido de pertenencia y valores y cultura compartidos.
- Apoyar el logro de metas, políticas, planes y programas.
- Alcanzar objetivos como la formación en comunicación interna es nada menos que adaptarse al cambio organizacional. Debido a este problema y a la motivación y compromiso de los empleados, se considera que la relación entre la comunicación interna y los recursos humanos es muy estrecha.
- Responde a la información requerida. Mejore la productividad transfiriendo de manera eficiente, clara, flexible y rápida la información operativa y de los empleados identificada por los objetivos y la cultura de su organización. / Planificar la comunicación interna.
- Construya la identidad de su organización en un clima de confianza y motivación.

- Promueve la cohesión interna y mejora la autoestima de la afiliación. Esto se hace de una manera que alinea a los empleados con los valores y objetivos de la organización.
  - Facilita la comunicación entre los miembros de la organización a todos los niveles. Los comunicadores internos mejoran la calidad del proceso de producción al aumentar la audición y promover el entendimiento entre diferentes disciplinas.
  - Facilita la integración efectiva del desempeño individual y organizacional. Cree un espacio de reunión que conecte regiones y personas. Por tanto, crea una cultura de responsabilidad, intercambio, buenas relaciones, calidad inclusiva e innovación.
  - Reducir las causas de los conflictos internos.
  - Prevenga y resuelva disputas dentro de su organización de forma clara e indolora.
  - Promover el desempeño de las instalaciones.
  - Involucrar a los empleados en proyectos alineando sus contribuciones al logro de intereses comunes.
- Canales de comunicación interna

Se utilizan diversas herramientas de comunicación para informar al público interno sobre la organización y ver lo que sucede dentro de la organización, como el gran encuentro (Castillo, A., 2014).

- Reuniones informativas: organizadas por la organización para comunicarse con los miembros internos. Esto lo hace el personal y está diseñado para mejorar las interacciones personales. Está pre-planificado y configurado de acuerdo con su estrategia de comunicación interna.
- Seminarios: esta canal se centra en el trabajo en equipo y la comunicación oral. Se utiliza para profundizar en una variedad

de temas de trabajo que permiten la discusión, el análisis y más. También es una oportunidad para discutir los intereses comunes de la organización.

- **Diario interno o revista:** conoce los intereses de los miembros de la organización y establece canales de comunicación flexibles entre todas las partes, dando información sobre actividades culturales, deportivas, presentaciones de empleados, registros de empleados, información sobre diferentes tipos de actividades y organizaciones económicas en formas generales. Está destinado a proporcionar información sobre contenido social.
- **Cursos:** Una conferencia educativa dirigida por temas capacitados por la comunidad que desarrolla una variedad de ideas sobre un tema en particular durante un período de tiempo, dirigido a los empleados de la organización según sea necesario.
- **Tablón de anuncios:** Una herramienta que puedes utilizar para colocar información como fotos, anuncios, noticias, recortes de periódicos, gráficos de todo tipo. El éxito de un tablón de anuncios depende de su contenido, pero debe estar en un lugar estratégico donde todos puedan leerlo.
- **Buzón de sugerencias:** es una herramienta de comunicación que puede expresar opiniones, sugerencias, quejas y solicitudes en diversos aspectos como tecnología, recursos humanos y gestión. La importancia de los buzones de sugerencia es que los usuarios los encuentran útiles y buscan comentarios de su organización.
- **Información del teléfono.** El teléfono es el dispositivo electrónico más utilizado y es un medio de comunicación personalizado ampliamente utilizado por organizaciones e instituciones que pueden enviar y recibir información de forma rápida y eficiente.

- Intranet. Una red informática programada internamente por su organización. A través de una intranet, las organizaciones pueden utilizar un rico flujo interno de información y datos para facilitar el intercambio de información entre personas y organizaciones.
- Actos e incidentes internos. Internamente, no se puede ignorar el aspecto social, por lo que se organizan eventos sociales, culturales y deportivos.

Todas estas acciones se llevan a cabo para promover y fortalecer las relaciones de comunicación. Entre ellos tenemos. Manuales de personal, círculos de calidad, correos electrónicos, reseñas de prensa, tableros de anuncios, visitas o fechas de apertura.

#### **2.2.1.4.5. Objetivo Final = Incrementar la Motivación**

El aumento de la motivación intrínseca o extrínseca de los empleados no puede ignorarse como un medio para aumentar la productividad, el entorno laboral y la calidad.

Es importante comprender que los negocios no son solo concretos o tangibles, están formados también por pensamientos, sentimientos y necesidades de los colaboradores. Pensar en las necesidades de los demás genera compromiso de los empleados, además de lealtad, respeto y conciencia por la organización, y la gestión de personas responsables y productivas dentro del equipo de trabajo es parte del proceso normal relevante.

#### **2.2.1.5.El endomarketing y su relación con el marketing externo**

El marketing interno, también conocido como endomarketing, tiene como objetivo lograr mejores relaciones con los clientes externos y una relación óptima con los clientes internos a través de la satisfacción.

Utilizar técnicas de marketing para atraer y retener al mejor talento significa imaginar nuevos aspectos de la gestión de talento humano. Las empresas deben tener una filosofía de gestión estratégica para gestionar su activo más importante, sus empleados, desde una perspectiva de marketing interno. Como tal, la gestión tradicional se vuelve obsoleta porque no tiene como único objetivo atraer, alentar

y retener a los clientes internos. Las empresas deben ofrecer productos que puedan satisfacer las necesidades y expectativas del colaborador, y a través de los cuales los empleados también busquen influir en sus clientes externos, dándole así a la empresa una ventaja competitiva.

La cultura organizacional juega un papel importante en la orientación de los colaboradores hacia el servicio al cliente, y la comunicación es un medio importante para comunicar su importancia en la satisfacción del cliente externo.

El marketing y el endomarketing deben complementarse para lograr resultados óptimos para toda la organización. En cada uno de las estrategias y procesos, ambos se esfuerzan por satisfacer con éxito las necesidades de los clientes internos y externos.

Esta rentabilidad depende de las sinergias logradas por el marketing interno y externo, el marketing gestiona la relación con el cliente externo y el endomarketing respalda la relación con el cliente interno.

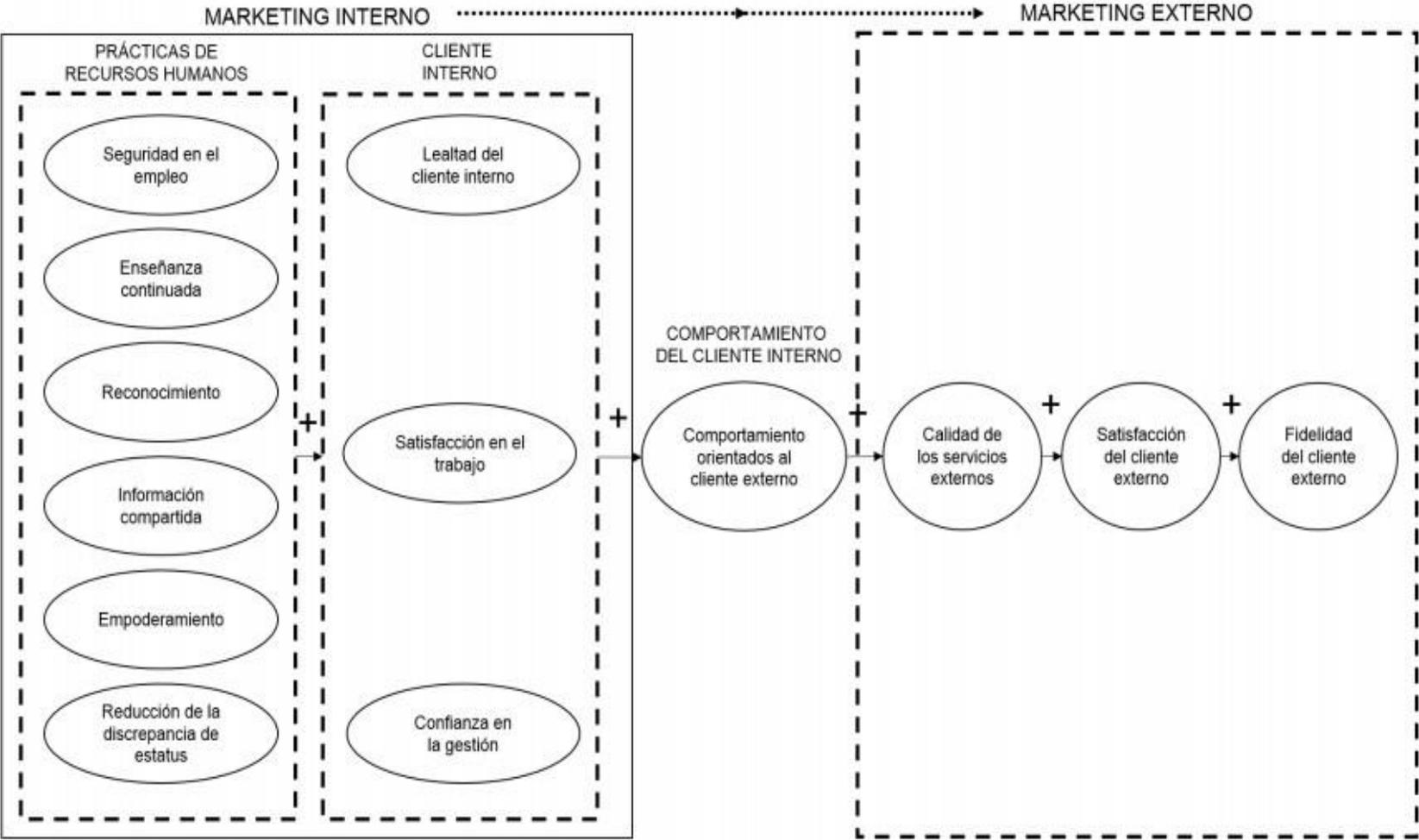
Gráfico 5: Relación entre el endomarketing y el marketing externo



Fuente: Regalado et al. (2011)

El modelo propuesto por Bansal, Mendelson y Sharma (2001) muestra la relación entre las actividades de marketing interno y su impacto en el marketing externo. La línea de construcción del modelo se indica con una oración como esta: "Con empleados satisfechos, tenemos clientes satisfechos". Para estos autores, el compromiso interno de los empleados, la satisfacción laboral y la confianza en la gerencia son los componentes para lograr la lealtad del cliente. Los tres componentes que se pueden obtener de las prácticas de gestión de recursos humanos se detallan en la gráfico 5.

Gráfico 6: Relación entre marketing interno y externo



Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001) citado Regalado et al. (2011)

## 2.2.2. Satisfacción laboral

### 2.2.2.1. Definición

La satisfacción laboral del trabajador es uno de los aspectos que toda organización debe considerar ya que permite a las gerentes, supervisores, etc. conocer cómo se siente el colaborador en el trabajo y cómo esta condición afecta su productividad, rotación o absentismo laboral.

El término “Satisfacción laboral” es muy amplio, por lo cual existen diversas definiciones de distintos autores sobre este, existen dos enfoques o posturas de las cuales nos podamos guiar: la primera es desde una visión del estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas y la segunda trata de una actitud generalizada ante el trabajo; en la siguiente tabla se podrá apreciar distintas definiciones sobre la satisfacción laboral mediante estos enfoques.

Tabla 2: Definiciones Satisfacción Laboral

<b>Postura de definición</b>	<b>Autor y año</b>	<b>Definición de satisfacción laboral</b>
<b>Basada en el estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.</b>	Smith, Kendall y Hulin (1969)	Resultados positivos con respecto a los procesos o etapas laborales.
	Locke (1976)	Estados emocionales positivos producto de las buenas percepciones en el trabajo.
	Mueller y Mc Closkey (1990)	Es el afecto positivo hacia el puesto de trabajo
	Muchinsky (1993)	Es una respuesta pasional por la actividad laboral
	Newstron y Davis (1993)	Son sentimientos positivos o negativos con las que empleado percibe su centro de labores
<b>Basada en una actitud generalizada ante el trabajo</b>	Porter (1962)	Es la diferencia que existe entre lo que el trabajador percibe y lo que recibe en forma efectiva por el trabajo.
	Beer (1964)	Son las actitudes psicológicas que el trabajador tiene con respecto a las actividades laborales.
	Schneider y Snyder (1975)	Es el comportamiento percibido con relación a las acciones laborales
	Blue (1976)	Son las respuestas que tiene el trabajador en sus actividades laborales.
	Salancik & Pfeffer (1977)	Es la postura que asume el trabajador frente al trabajo.
	Harpaz (1983)	Los trabajadores desarrollan actitudes positivas en el proceso de las acciones laborales lo cual todo indica que se encuentran satisfechos con lo que hacen.

Griffin y Baternan (1986)	La satisfacción laboral se construye por facetas como son un buen salario, buenos equipos de trabajo, oportunidades de ascensos, practicas organizacionales.
Newstrom y Davis (1993)	Es el afecto hacia el trabajo.
Garmendia y Parra Luna (1993)	Consiste en satisfacer las necesidades de higiene y motivacionales.
Bravo, Peiro y Rodríguez (1996)	Son actitudes positivas en sus actividades laborales.
Brief (1998) y Brief y Weiss (2001)	Es la combinación de sentimientos y pensamientos como manifiesto en la satisfacción laboral.
Davis y Newstrom (2002)	La actitud del trabajador hacia su trabajo influye en su comportamiento.
Robbins (2004)	La actitud del trabajador hacia su actividad laboral.

*Fuente: adaptado a partir de Chiang y Ojeda (2013)*

Estas dos posiciones sugieren que la satisfacción laboral se centra en ambos aspectos que pueden ser causados tanto extrínsecamente como intrínsecamente. En ocasiones, la satisfacción se verá reflejada en un determinado estado emocional, sentimiento o respuesta afectiva y por otro lado se verá reflejada en una actitud hacia el trabajo. Ciertos puestos en un contexto laboral serán determinantes para detectar si el empleado se siente satisfecho en el trabajo o no.

Bajo ciertas definiciones, podría decirse que la satisfacción en el trabajo es sentirse bien después de que se hayan cumplido sus metas, objetivos o necesidades; en el que el individuo logra sentirse positivo; Es decir, emocionalmente bien por lo que desencadena hacer un buen trabajo y con calidad, entonces eso se convierte en excelencia en el área de la organización.

#### **2.2.2.2. Importancia de la satisfacción laboral**

Según Cortez (2021), un colaborador o trabajador satisfecho es importante para una organización, por el motivo que todos los clientes internos quieren un crecimiento profesional y un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Si un empleado está satisfecho con la empresa y su trabajo, contribuirá a la organización con sus esfuerzos ya que sentirá identificado con la institución y tendrá un nivel de compromiso con esta. La importancia de la satisfacción laboral

se puede ver desde dos aspectos. Desde el punto de vista del trabajador y del empleador:

- Trabajador: Desde esta visión o perspectiva, el cliente interno busca ganar una buena remuneración o mejor conocido como sueldo o salario, además de sentirse cómodo e identificado en su lugar de trabajo y por último tener estabilidad laboral. Asimismo, que pueda encontrar un crecimiento profesional constante, obtener recompensas y reconocimientos.
- Empleador: Para la perspectiva de la empresa, esto es un aspecto importante para obtener los objetivos planteados. Un empleado satisfecho siempre contribuye más a la empresa, ayuda a controlar el desgaste y a que la empresa crezca.

Los empleadores deben garantizar una buena descripción del trabajo para atraer empleados. Además de brindar oportunidades a las personas para que aprendan y crezcan.

### **2.2.2.3. Factores que influyen a la satisfacción laboral**

En el manual de escalas de satisfacción laboral, la autora Palma (2006), hace referencia que la satisfacción laboral está relacionada con siete factores, los cuales son:

- El primer factor son las condiciones materiales y/o físicas, este se refiere a las condiciones o factores materiales, también abarca las instalaciones donde se desarrolla las labores diarias del trabajo.
- El segundo factor hace referencia a los beneficios laborales y/o remunerativos, es decir al deleite satisfactorio con correspondencia al incentivo económico que suele recibir o adicional como pago por la tarea que efectúa dentro de la organización.
- El tercer factor son las políticas administrativas, aquí se refiere a los aspectos asociados a la normativa institucional o los lineamientos que regulan la relación laboral en relación con el empleado.
- Las relaciones sociales son el cuarto factor, este factor tiene el valor de disfrute frente a las relaciones interpersonales con otros miembros de la institución con los que colaboran en su día a día dentro del puesto de trabajo.

- El quinto factor es el desarrollo personal, Se refiere a la oportunidad que el empleado tiene para realizar actividades de autorrealización evaluando situaciones de mejora en su área de trabajo.
- El sexto factor se trata de desempeño de tareas, Este factor se relaciona con la valoración con la que el empleado relaciona su día a día dentro de la organización en la que trabaja.
- El séptimo y último factor es la relación con la autoridad, Este factor consiste en la valoración de que el empleado es consciente de su relación interpersonal con su supervisor y en relación con las tareas diarias que realiza en su puesto de trabajo.

### **3. METODO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La siguiente investigación se desarrolla según un esquema metódico en el marco de la modalidad de investigación básica con un enfoque cuantitativo y un método hipotéticamente deductivo.

Hernández, et al (2014): “Las investigaciones que se están realizando en un campo de conocimiento específico pueden incluir tipos de estudio en las distintas etapas de su desarrollo”.

- Investigación Básica según Hernández et al (2014) “También denominada investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico”.
- Enfoque Cuantitativo según Hernández et al (2014) “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

La data está basada en los resultados de las encuestas que se procesan con un método estadístico específico a manera de corroborar o contrastar las hipótesis dándole validez de acuerdo con los resultados encontrados.

- Diseño de investigación: La presente investigación es de tipo descriptiva, preexperimental, sustentada por: Investigación descriptiva Hernández et al (2014) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.
- Investigación pre -Experimental según Hernández et al (2014) “Diseño de un solo grupo cuyo grado de control es mínimo. Generalmente es útil como un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad”.

#### **3.2. Unidad de Estudio**

- Población: La presente investigación estuvo representada por 53 trabajadores profesionales que laboran en una clínica de salud del sur del Perú, en este

grupo de trabajadores encontramos personal de salud (doctores, psicólogos y enfermeros), personal administrativo, comercial y de mantenimiento.

- Muestreo: La investigación no considera técnicas de muestreo puesto que consideró toda la población.
- Criterio de Selección: Ser trabajadores de la clínica de salud del sur del Perú.

### **3.3. Técnicas/Instrumentos/equipos/recursos**

- Técnicas cuantitativas: Las encuestas son una herramienta de investigación descriptiva, es necesario especificar las preguntas a realizar y las personas seleccionadas a las que se les llevará a cabo la encuestas; De esta manera, se podrá obtener respuestas y se pueden utilizar métodos para recopilar información.
- Técnica del Software: Se utilizará el paquete estadístico Excel, para tabular y ordenar los datos adquiridos por las encuestas; para validar, procesar y contrastar hipótesis se utilizó la aplicación IBM SPSS Statistics.
- Encuesta: Se recopiló 20 preguntas de diversas encuestas anteriormente realizadas por distintos autores basadas en las dimensiones de satisfacción laboral, endomarketing y comunicación interna, con el fin de poder generar un cuestionario que logre medir la relación entre las variables independientes y la variable dependiente del presente estudio.

Las preguntas fueron recolectadas de las siguientes investigaciones:

- “Motivación y satisfacción laboral de enfermeras que trabajan en unidades críticas del hospital María Auxiliadora 2016” creada por la tesista Dominica Jesús Inga Galindo, la investigación que fue realizada en la mencionada tesis se dio mediante fuentes primarias al realizar una encuesta denominada “Encuesta del profesional de enfermería respecto a motivación de las enfermeras que trabajan en las unidades críticas del hospital María Auxiliadora” la cual fue creada por la autora y validada por juicios de expertos en el tema.
- “El endomarketing y su relación con el engagement en supermercados el super S.A.C, Chiclayo, 2019” creada por la autora María Clarivel Hernández Sánchez, en esta se aplicó la encuesta

denominada “Cuestionario para medir la variable endomarketing” la cual fue creada por la autora y validada por el docente MBA. Ricardo Rivera Tantachuco de la universidad Señor de Sipán.

- “El endomarketing y su relación con la gestión administrativa de la empresa LAMSAC, surco – 2018”, tesis escrita por el autor David Palomino Espinoza; utilizo la encuesta denominada “Encuesta sobre el endomarketing y su relación con la gestión administrativa 2018” orientada a medir las variables de endomarketing y gestión administrativa, esta encuesta fue validada por docentes de la universidad Cesar Vallejo.
- “El endomarketing y la productividad en la empresa Petrocentro Yulia S.A.C, San Miguel 2019” escrita por la tesista Valeria Florangel García Rodríguez, es esta se empleó una encuesta con el fin de encontrar la relación entre el endomarketing y la productividad, esta fue validada por el Dr. Israel Barrutia Barreto, la Mg. Maribel Otárola Chávez y el Mg. Juan Campos Huamán.
- “Endomarketing y clima laboral en restaurantes” escrita por la autora Yenny Agurto Padilla, se aplicó una encuesta para medir la influencia del endomarketing en el clima laboral de un restaurante, este cuestionario fue validado por el Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado.
- “Modelo de endomarketing para servicios de salud” escrito por la autora Jazmina Maricela Salazar Albán, realizo una investigación con fuentes primarias al realizar una encuesta con el fin de indagar como las inadecuadas estrategias de endomarketing afectan la prestación de servicios de Salud en los usuarios de los Hospitales Públicos del cantón Ambato, se validó la encuesta mencionada por cuatro docentes de la facultad de ciencias administrativas de la universidad técnica de Ambato – Ecuador.
- “Influencia de la comunicación interna en la gestión del talento humano en la clínica Paz Holandesa en el segundo semestre del año 2016” creada por los autores Gressia Corynne Huanca Aguilar y

Heladio Torres Roque; emplearon una encuesta con el objetivo de analizar la influencia de la comunicación interna en la gestión del talento humano, la cual fue validada por docente de la escuela profesional de ciencias de la comunicación de la universidad nacional de San Agustín.

- Instrumentos: Para la recopilación de datos se utilizó un cuestionario de 20 preguntas de respuesta dicotómicas, es decir preguntas que presentan dos opciones de respuesta posibles, por el motivo o función de separar a los colaboradores de la clínica de salud del sur del Perú en dos grupos, esta opción permitirá que el cliente interno tome partido sobre un tema o decisión en particular.

También se utilizó preguntas cerradas para conocer la respuesta de los empleados en ciertas preguntas con distintas opciones.

### **3.4. Procedimiento**

Para la aplicación de la encuesta, se pasó por tres distintas etapas:

- Planificación: Se solicitó a la gerencia general de la clínica de salud del sur del Perú la posibilidad de realizar un cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral, endomarketing y comunicación interna, y una vez aprobada la solicitud se solicitó el listado de los colaboradores al área de recursos humanos, para tener con certeza el número de personas que laboran en la clínica de salud.
- Ejecución: Se procedió a visitar área por área en coordinación con las jefaturas para poder aplicar las encuestas previamente aprobadas por la gerencia general; al aplicar la encuesta se acompañó a los colaboradores de la institución para explicarles el motivo de la encuesta y visión de cada pregunta para que puedan entender el significado de cada consulta del cuestionario. El tiempo aproximado que se tomó para la resolución de las 53 encuestas fue de 120 minutos por día y se utilizaron 10 días.
- Tabulación, análisis y evaluación: Una vez recolectado el total de opiniones de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la clínica de salud del sur del Perú, se tabulo la información recolectada en el programa Excel generando

tablas y gráficos para una interpretación de mayor facilidad, luego se realizó el análisis de cada una de las preguntas realizadas, además se realizó la prueba chi cuadrado en la aplicación IBM SPSS Statistics para comprobar la hipótesis planteada con anterioridad y por último se hizo la evaluación mediante los objetivos, problemas e hipótesis mencionadas con anterioridad.

### 3.5. Matriz de consistencia

Tabla 3: Matriz de consistencia

<b>Problema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Metodología</b>	<b>Población</b>
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>Nula</b>	<b>Independiente</b>		
¿Cuál es la relación del endomarketing y comunicación interna como estrategia que influyan en la satisfacción laboral?	Identificar la relación del endomarketing y comunicación interna como estrategias que influyan en la satisfacción laboral.	Es posible que el endomarketing y la comunicación interna como estrategias no influyan en la satisfacción laboral de los colaboradores.	Endomarketing y Comunicación Interna.		
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Alternativa</b>	<b>Dependiente</b>		
1. ¿Qué es el endomarketing o marketing interno y cuáles son sus beneficios, modelos y elementos? 2. ¿Qué es la comunicación interna y cuáles son sus objetivos, funciones y canales? 3. ¿Qué es la satisfacción laboral y cuáles son sus factores? 4. ¿Existen estrategias de endomarketing o también llamado marketing interno dentro de la clínica? 5. ¿Existen estrategias de comunicación interna dentro de la clínica? 6. ¿Existe una relación entre el endomarketing y la satisfacción laboral después de realizar la investigación a la clínica de salud del sur del Perú? 7. ¿Existe una relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral después de realizar la investigación a la clínica de salud del sur del Perú?	1. Identificar, fundamentar y especificar los conceptos, beneficios, modelos y elementos del endomarketing o marketing interno. 2. Identificar, fundamentar y especificar el concepto, los objetivos, funciones y canales de la comunicación interna. 3. Identificar, fundamentar y especificar los conceptos y factores de la satisfacción laboral. 4. Investigar, analizar y determinar la existencia de estrategias de endomarketing y satisfacción al cliente interno dentro de la empresa. 5. Identificar, analizar y mencionar las características del estado actual de la comunicación interna de la empresa. 6. Identificar si existe relación entre el endomarketing, marketing interno, y la satisfacción laboral mediante la investigación realizada a la clínica de salud del sur del Perú. 7. Identificar si existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral mediante la investigación realizada a la clínica de salud del sur del Perú.	Las correctas estrategias de endomarketing y de comunicación interna permitirán que el cliente interno pueda sentirse satisfecho laboralmente y de tal manera ejecute sus funciones de una manera eficiente y eficaz, permitiendo el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.	Satisfacción laboral	Tipo de investigación: Investigación científica básica  Nivel de investigación: Descriptiva - Preexperimental  Diseño: Preexperimental	La presente investigación estuvo representada por 53 trabajadores profesionales que laboran en una clínica de salud del sur del Perú, en este grupo de trabajadores encontramos personal de salud (doctores, psicólogos y enfermeros), personal administrativo, comercial y de mantenimiento.

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

### 3.6. Operacionalización de las variables independientes

Tabla 4: Operacionalización de las variables independientes

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica o Instrumento	Escala
Endomarketing	Motivación	Nivel de Motivación	¿Considera que la empresa quiere mantener a sus colaboradores motivados?	Encuesta	Nominal en preguntas dicotómicas
			¿Qué clase de motivación propone la institución según su opinión?		
	Desarrollo	Actividades realizadas	¿La institución realiza actividades de integración del personal?		
			¿Se realiza capacitaciones para los colaboradores de la institución?		
	Problemas del endomarketing	Objetivos planteados cumplidos	¿Las dificultades o conflictos entre los colaboradores no permiten cumplir los objetivos planteados por la empresa?		
		Dificultades o conflictos entre colaboradores	¿Considera que hay dificultades o conflictos entre los colaboradores de la clínica?		
Gestión del potencial humano		¿La institución tiene como prioridad la adecuada gestión del potencial humano?			
Comunicación Interna	Funciones de la comunicación interna	Promoción de la comunicación	¿La institución promueve la comunicación interna entre las diferentes áreas competentes?		
	Tipo de comunicación interna	Tipo de comunicación interna percibido	¿El tipo de comunicación que existe entre colaboradores es?		
	Canales de comunicación interna	Canales de comunicación interna utilizados	¿Utiliza o conoce de la existencia de los siguientes canales de comunicación con el resto del personal? (Puede marcar más de uno)		
				Cuestionario que consta de 20 preguntas de diversas encuestas anteriormente realizadas por distintos autores basadas en las dimensiones de satisfacción laboral, endomarketing y comunicación interna,	Ordinal en preguntas cerradas

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

### 3.7. Operacionalización de la variable dependiente

Tabla 5: Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica o Instrumento	Escala
Satisfacción laboral	Satisfacción en el trabajo	Nivel de satisfacción en el trabajo	¿Se siente satisfecho en su puesto actual de trabajo?	Encuesta  Cuestionario que consta de 20 preguntas de diversas encuestas anteriormente realizadas por distintos autores basadas en las dimensiones de satisfacción laboral, endomarketing y comunicación interna,	Nominal en preguntas dicotómicas  Ordinal en preguntas cerradas
			¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral y planteamientos de la clínica?		
		Actividades realizadas	¿La institución realiza actividades de satisfacción al personal?		
	Identidad institucional	Engagement	¿Las acciones que realiza la institución para la satisfacción del empleado tiene como finalidad construir una identidad empresarial?		
			¿Se identifica con la institución?		
	Funciones de la satisfacción laboral	Objetivos planteados cumplidos	¿Considera que al sentirse motivado y satisfecho podrá ejecutar los objetivos planteados por la clínica?		

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la encuesta

#### 4.1.1. Género encuestado

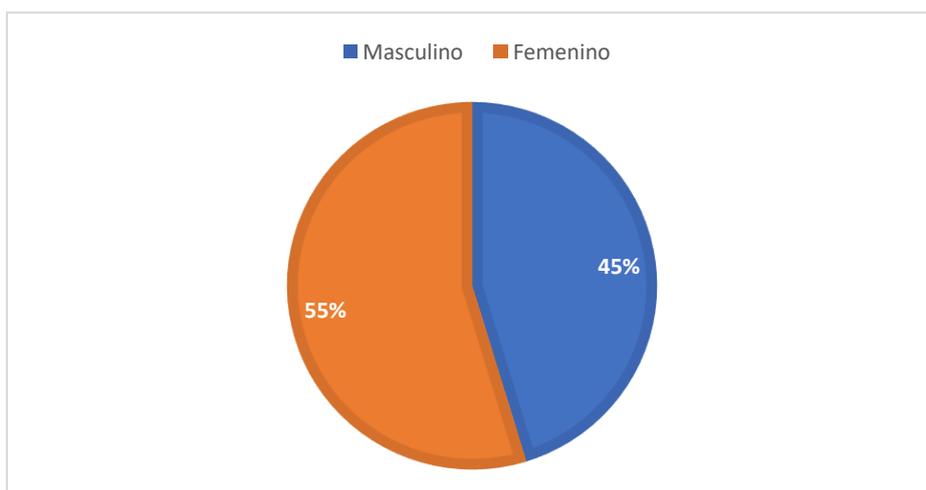
Tabla 6: Genero Encuestado

Pregunta 1	Cantidad	Porcentaje
Masculino	24	45%
Femenino	29	55%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 7: Genero Encuestado



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

De los 100% encuestados, el 55% se identificaron como mujeres y el 45% como hombres, lo que se debe a que la clínica de salud en el sur del Perú consta de áreas o especialidades, y se puede detectar lo que corresponde a la paridad de género dentro de la institución, como muestra el gráfico.

#### 4.1.2. Edades de los clientes internos

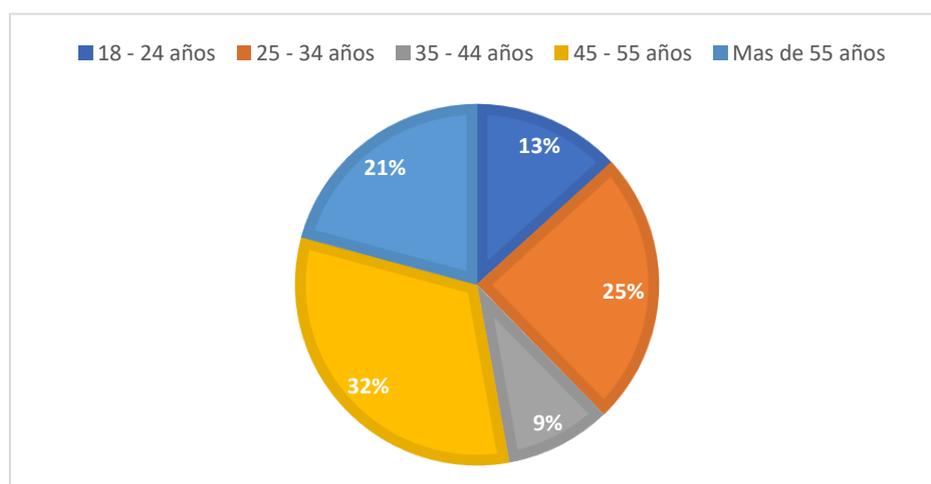
Tabla 7: Edades de los clientes internos

Pregunta 2	Cantidad	Porcentaje
18 - 24 años	7	13%
25 - 34 años	13	25%
35 - 44 años	5	9%
45 - 55 años	17	32%
Mas de 55 años	11	21%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 8: Edades de los clientes internos



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Aplicando la encuesta al 100% a la población, se demostró que 13% de los encuestados están en el rango de 18-24 años, 25% entre 24-34 años, 9% entre 34-44 años, 32% entre 45-54 años y el 21% entre 55 en adelante. Esto demuestra que un porcentaje muy alto de clientes internos tiene entre 45 años en adelante y esto es muy evidente porque las carreras profesionales en salud requieren una mayor inversión de tiempo para especializarse.

### 4.1.3. Grupo ocupacional que pertenecen

Tabla 8: Grupo ocupacional que pertenecen

Pregunta 3	Cantidad	Porcentaje
Médicos	18	34%
Enfermeros	13	25%
Psicólogos	4	8%
Administrativo	10	19%
Mantenimiento	8	15%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 9: Grupo ocupacional que pertenecen



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

El personal consultado sobre funciones y actividades indicó que del 100%, el 34% son médicos, 25% son enfermeras, el 8% son psicólogos, el 19% son personal administrativo y el 15% son auxiliares de mantenimiento. De los datos anteriores se puede concluir que los clientes internos de la clínica de salud en el sur del Perú son en su mayoría médicos, enfermeras y psicólogos, quienes además son el motor de los establecimientos de salud en la prestación de los servicios de salud.

#### 4.1.4. Condición laboral actual

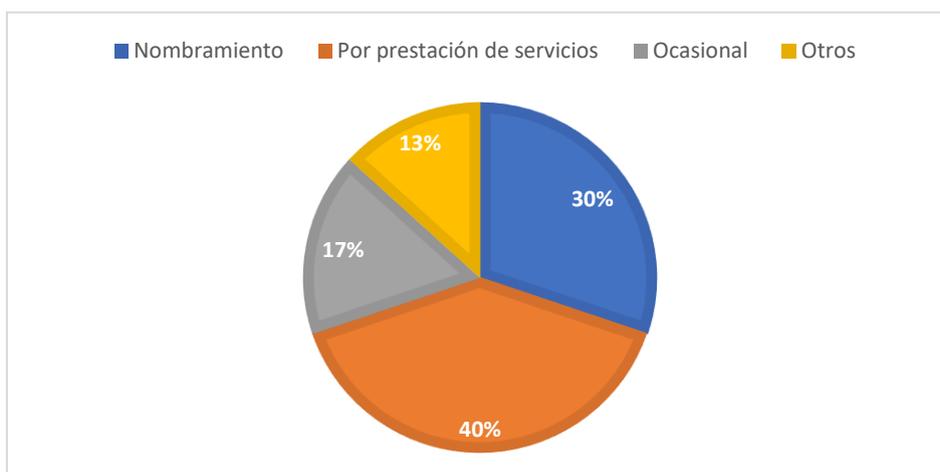
Tabla 9: Condición laboral actual

Pregunta 4	Cantidad	Porcentaje
Nombramiento	16	30%
Por prestación de servicios	21	40%
Ocasional	9	17%
Otros	7	13%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 10: Condición laboral actual



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

El personal encuestado expresa que del 100% de los clientes internos el 30% cuentan con su nombramiento, 40% están con contrato por prestación de servicios, 17% por contrato ocasional, 13% están con otro tipo de contratos, considerados en otra modalidad esto debido a su condición laboral que son (practicantes). La condición actual de los trabajadores no es muy buena por el motivo que hay una alta rotación de personal; al comentarlo con la gerencia, esta nos comentó que se plantea que en un futuro tienen como objetivo que al menos 70% de los colaboradores tengan nombramiento definitivo o un puesto permanente, para que exista un empoderamiento al realizar sus actividades y que se visualice en la satisfacción de los usuarios.

#### 4.1.5. Satisfacción laboral actual

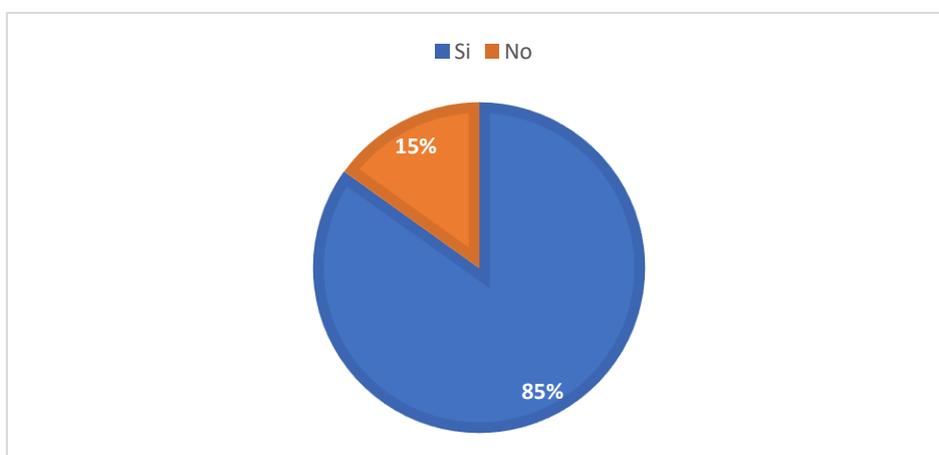
Tabla 10: Satisfacción actual

Pregunta 5	Cantidad	Porcentaje
Si	45	85%
No	8	15%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 11: Satisfacción actual



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar al 100% de los clientes internos, el 85% considera que se sienten satisfechos laboralmente en su puesto actual en la clínica, 15% manifiesta que no se consideran satisfechos o contentos. La satisfacción laboral es fundamental en la gestión de la empresa. Según García Viamontes (2010) “La satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos con relación a su actividad laboral. Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador”.

#### 4.1.6. Satisfacción laboral de las áreas

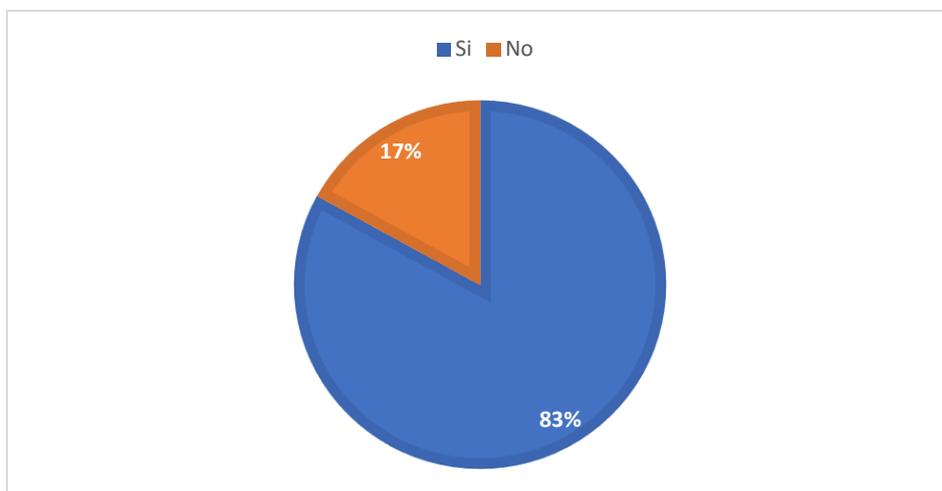
Tabla 11: Satisfacción laboral de las áreas

Pregunta 8	Cantidad	Porcentaje
Si	44	83%
No	9	17%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 12: Satisfacción laboral de las áreas



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, el 83% expresan que es bueno el nivel de satisfacción laboral en el área de trabajo y el 17% discrepan considerando que no es satisfactorio. Se puede suponer que casi toda la población entrevistada se siente satisfecha en su ambiente de trabajo. La satisfacción laboral en el lugar de trabajo está determinada en gran medida por la interacción entre el personal y las características del entorno.

#### 4.1.7. Motivación de los colaboradores

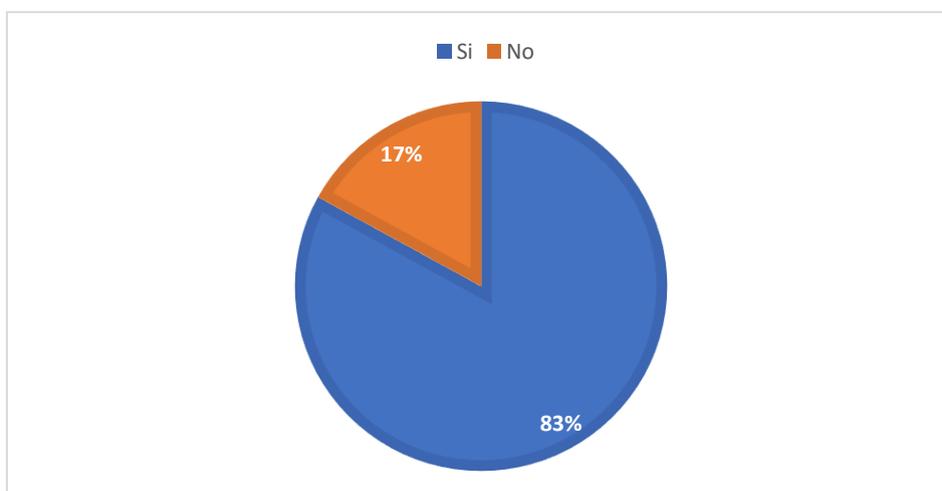
Tabla 12: Motivación de los colaboradores

Pregunta 6	Cantidad	Porcentaje
Si	44	83%
No	9	17%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 13: Motivación de los colaboradores



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar al 100% de los clientes internos, el 83% expresan que la clínica promueve la motivación a sus colaboradores y el 17% considera que no se han implementado formas de motivar a los clientes internos por su trabajo. La organización tiene un desafío en cuanto a la motivación de los empleados porque se supone que estos deben tomar decisiones, estar comprometidos y a través del desarrollo de su trabajo, estimularlos a alcanzar las metas organizacionales. De acuerdo con Peña Rivas & Villón Perero (2018) “La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo”.

#### 4.1.8. Clases de motivación

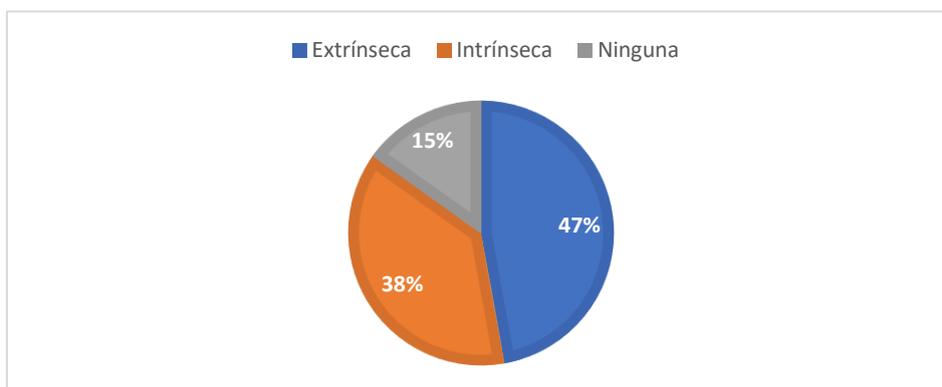
Tabla 13: Clases de motivación

Pregunta 7	Cantidad	Porcentaje
Extrínseca	25	47%
Intrínseca	20	38%
Ninguna	8	15%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 14: Clases de motivación



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar al 100% de los clientes internos, el 47% expresan que la clínica del sur del Perú promueve la motivación a sus colaboradores por medio de incentivos extrínsecos, por otra parte, el 38% considera que los incentivos son intrínsecos y 8% indican que no se han implementado formas de motivar a los clientes internos por su trabajo.

- Motivación Intrínseca: López Rodríguez (2012) “la motivación intrínseca se inicia cuando realizamos una labor que nos guste y disfrutemos de lo que estamos realizando, el cual nos hace sentir que representamos nuestra vocación personal.
- Motivación Extrínseca: López Rodríguez (2012) “la motivación extrínseca corresponde a una situación externa inducida por un factor o estímulos que necesita una persona para desarrollar una labor o como también se requiere de una recompensa para realizar una labor o función con mayor interés y empeño”

#### 4.1.9. Actividades de satisfacción para el personal

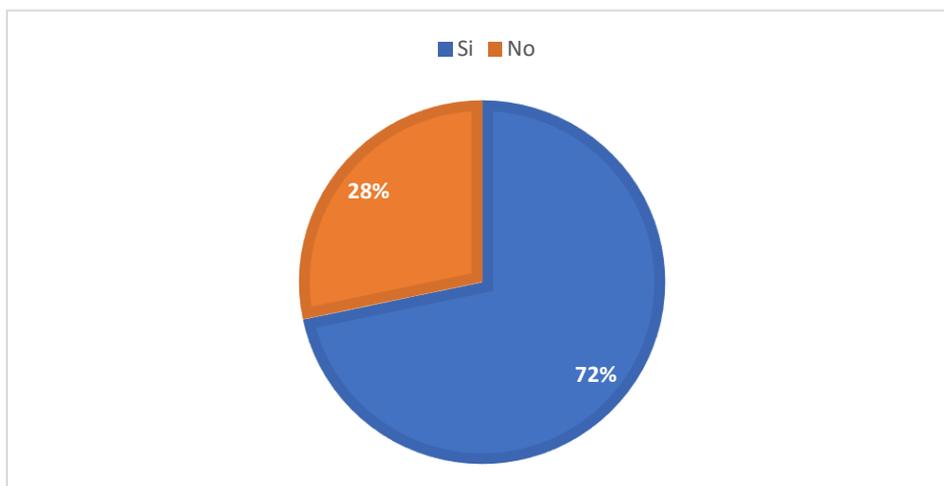
Tabla 14: Actividades de satisfacción para el personal

Pregunta 9	Cantidad	Porcentaje
Si	38	72%
No	15	28%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 15: Actividades de satisfacción para el personal



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, el 72% indican que se realizan actividades para que el personal se sienta satisfecho en la clínica y el 28% discrepan considerando que no realizan actividades de satisfacción al personal o que estas no satisfacen a las personas. Al realizar actividades ajenas a las tareas diarias el empleado se considera contento en el ambiente de trabajo y por tal motivo según los conceptos de endomarketing el empleado puede desarrollar mejor sus actividades laborales.

#### 4.1.10. Actividades de integración al personal

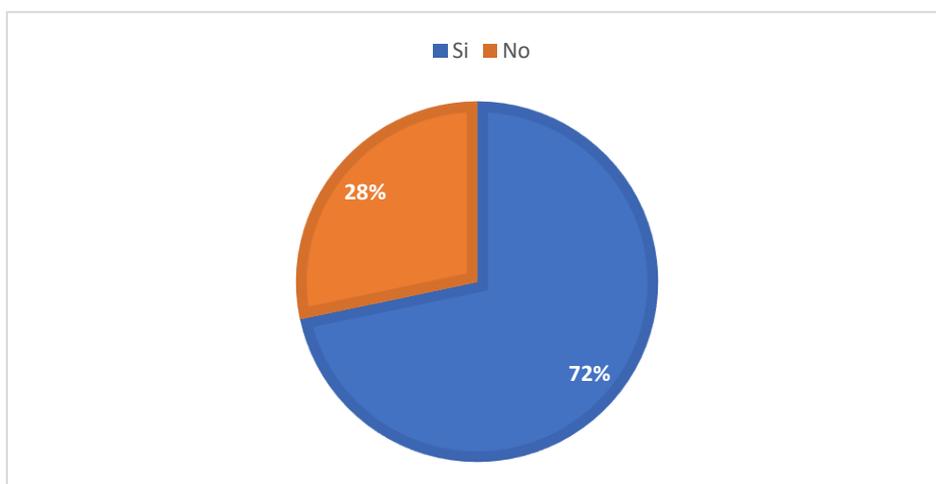
Tabla 15: Actividades de integración al personal

Pregunta 10	Cantidad	Porcentaje
Si	38	72%
No	15	28%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 16: Actividades de integración al personal



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar al 100% de los clientes internos, el 72% expresan que la clínica promueve actividades para que el personal se integre y el 28% considera que no se han implementado actividades de integración a los clientes internos. La integración de empleados es un proceso que permite a las organizaciones incorporar a los empleados en el lugar de trabajo. Se basa en asignar y retener el talento necesario dentro de una estructura organizacional. Este proceso le permite conocer las prácticas, reglas y políticas de la empresa.

#### 4.1.11. Capacitaciones para los colaboradores de la clínica

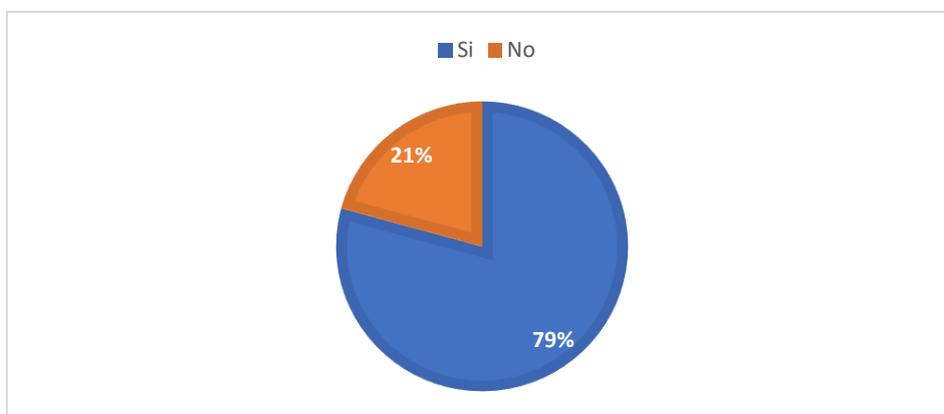
Tabla 16: Capacitación para los colaboradores de la clínica

Pregunta 11	Cantidad	Porcentaje
Si	42	79%
No	11	21%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 17: Capacitación para los colaboradores de la clínica



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, se evidenció que el 79% consideran que tienen las facilidades para capacitarse y el 21% indica que no tienen las facilidades para capacitarse en las materias de su importancia. Es por lo cual se puede considerar en su mayoría los encuestados expresan la existencia de estrategias institucionales para fomentar y brindar las facilidades cuando requieran capacitarse.

“La capacitación es conocida como la actividad por medio de la cual las organizaciones brindan los conocimientos específicos sobre una actividad a un colaborador. Por medio de este método educativo se forman personas más seguras de sí mismas, más aptos para realizar las actividades propias de sus puestos de trabajo y más motivados para llevar adelante la actividad para la cual se les ha tomado en cuenta en las empresas.” (Rojas Santos, 2018)

#### 4.1.12. Construcción de una identidad institucional para los colaboradores

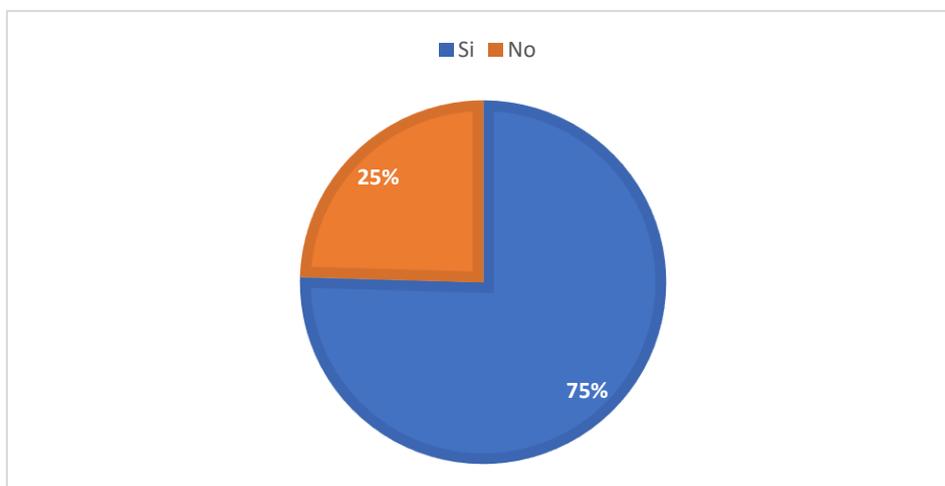
Tabla 17: Construcción de una identidad institucional para los colaboradores

Pregunta 12	Cantidad	Porcentaje
Si	40	75
No	13	25
Total	53	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 18: Construcción de una identidad institucional para los colaboradores



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, el 75% indican que la clínica tras sus actividades busca construir una identidad de los colaboradores hacia la institución y el 25% no consideran que la clínica tenga como fin la identidad de marca para los clientes internos. Para Gutiérrez (2011) “La identidad corporativa es aquella percepción que una organización tiene sobre sí misma. Resulta ser la suma de la historia y las estrategias de una empresa”.

#### 4.1.13. Identificación con la institución

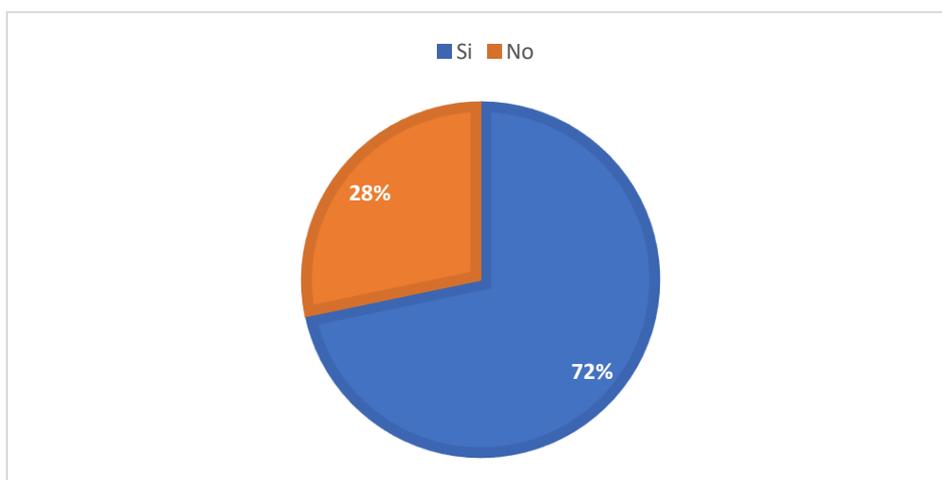
Tabla 18: Identificación con la institución

Pregunta 13	Cantidad	Porcentaje
Si	42	79%
No	11	21%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 19: Identificación con la institución



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar al 100% de los clientes internos de la clínica de salud, el 79% consideran que se sienten identificados con los planteamientos dados por la institución, el 21% no se sienten identificados con esta. En su mayoría los encuestados consideran que se encuentran identificados con la identidad corporativa de la empresa, es decir por su misión, visión, objetivos, cultura, valores y comportamiento de la clínica.

#### 4.1.14. La institución promueve la comunicación interna

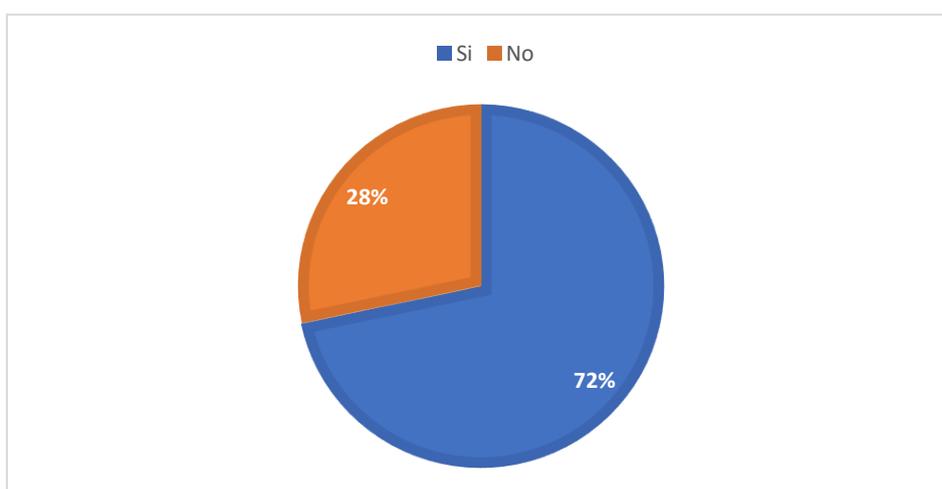
Tabla 19: La institución promueve la comunicación interna

Pregunta 14	Cantidad	Porcentaje
Si	45	85%
No	8	15%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 20: La institución promueve la comunicación interna



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, se evidenció que el 85% consideran que la institución promueve la comunicación interna entre áreas y colaboradores y el 15% indica que no realizan este tipo de comunicación. La clínica promueve distintos tipos de comunicación para que el personal se mantenga en contacto con la institución, áreas y demás cliente internos.

#### 4.1.15. Tipo de comunicación entre colaboradores

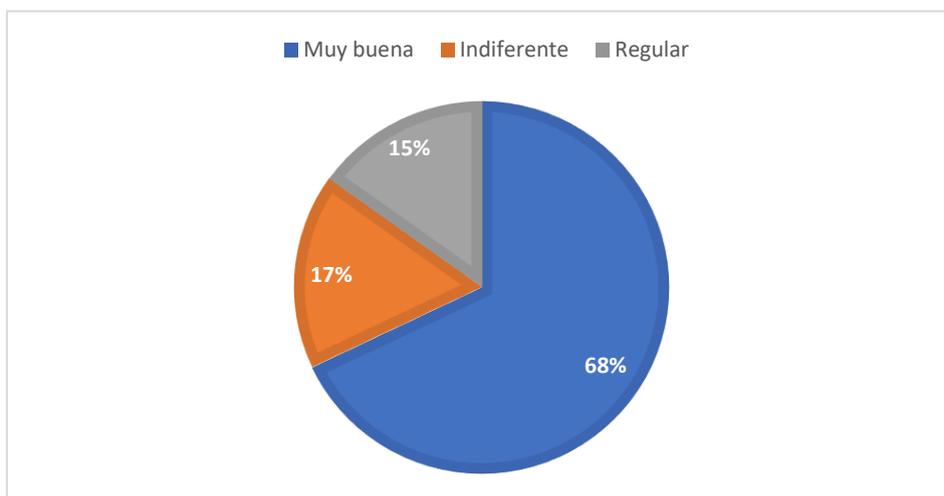
Tabla 20: Tipo de comunicación entre colaboradores

Pregunta 15	Cantidad	Porcentaje
Muy buena	41	77%
Indiferente	4	8%
Regular	8	15%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 21: Tipo de comunicación entre colaboradores



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar al 100% de los clientes internos, el 77% indican que dentro de la clínica del sur del Perú se realiza una buena o muy buena comunicación con el resto del personal, por otra parte, el 15% considera que es regular la comunicación entre colaboradores y 8% indican que la comunicación entre el personal es mala o deficiente.

#### 4.1.16. Utiliza o conoce los siguientes canales de comunicación interna

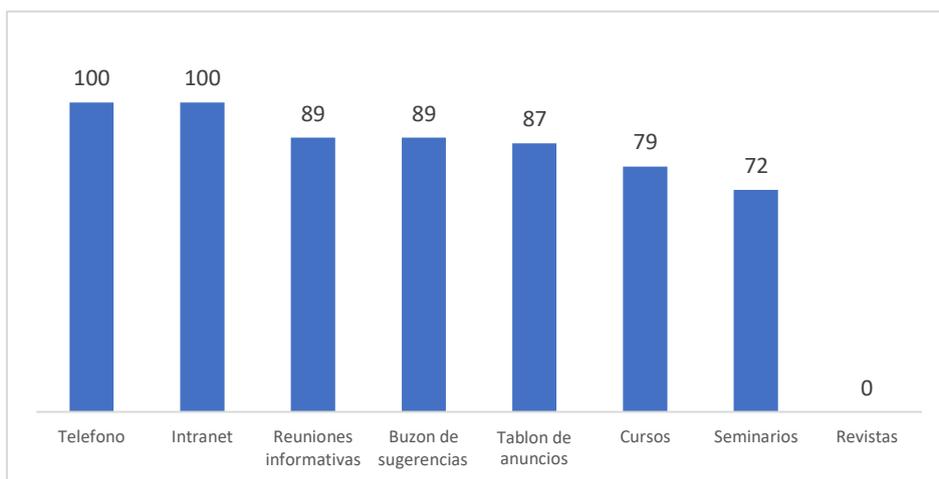
Tabla 21: Utiliza o conoce los siguientes canales de comunicación interna

Pregunta 16	Cantidad	Porcentaje
Teléfono	53	100%
Intranet	53	100%
Reuniones informativas	47	89%
Buzón de sugerencias	47	89%
Tablón de anuncios	46	87%
Cursos	42	79%
Seminarios	38	72%
Revistas	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 22: Utiliza o conoce los siguientes canales de comunicación interna



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar al 100% de los clientes internos; el 100% indica que los canales “Celular” e “Intranet” fueron usados por ellos, el 89% asistieron a las reuniones informativas o conocen/llevaron una sugerencia en el buzón de sugerencias; el 87% conoce el tablón de anuncios de la institución; además, el 79% conoce o asistió a cursos que brinda la institución y un 72% conoce los seminarios que brinda la clínica a sus colaboradores; por último, todos los clientes internos indican que no existe una revista de la institución.

#### 4.1.17. Dificultades o conflictos entre los trabajadores de la clínica

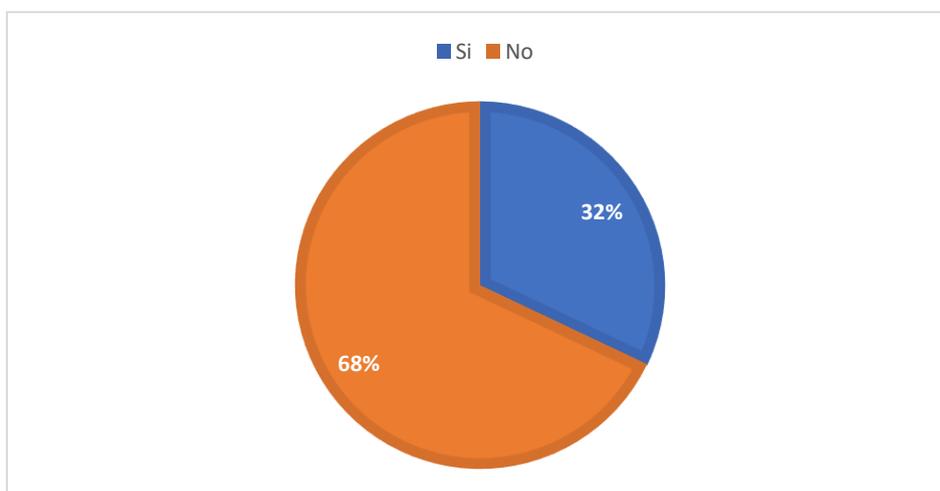
Tabla 22: Dificultades o conflictos entre los trabajadores de la clínica

Pregunta 17	Cantidad	Porcentaje
Si	9	17%
No	44	83%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 23: Dificultades o conflictos entre los trabajadores de la clínica



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, el 83% consideran que no existe conflictos entre los clientes internos de la clínica, pero el 17% indican que si existe conflictos entre algunos de sus compañeros de trabajo. Los conflictos laborales son los problemas que surgen dentro de una organización entre dos o más personas que la integran; y eso genera rivalidades, inconformidades, disputas y, en general, un ambiente de trabajo tenso que impide alcanzar la satisfacción laboral de los colaboradores.

#### 4.1.18. Los conflictos influyen en los objetivos empresariales

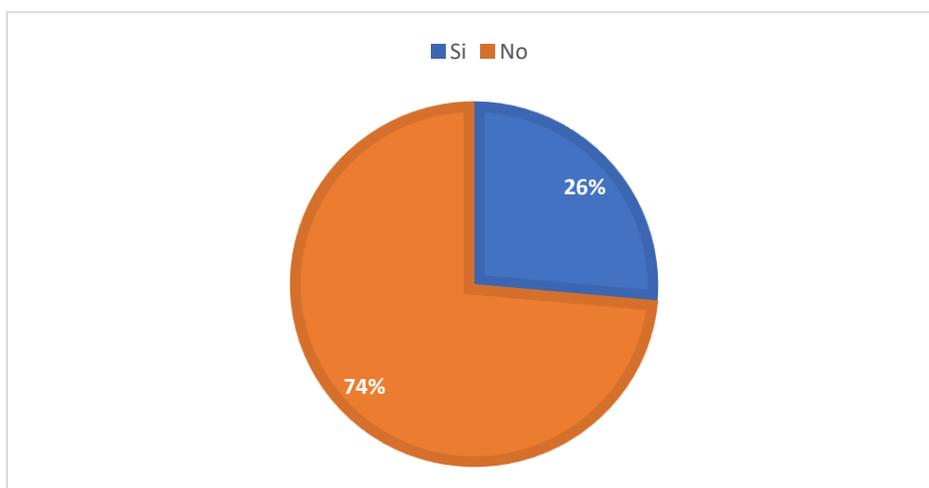
Tabla 23: Los conflictos influyen en los objetivos empresariales

Pregunta 18	Cantidad	Porcentaje
Si	36	68%
No	17	32%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 24: Los conflictos influyen en los objetivos empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, el 68% indican que cualquier conflicto laboral sería causante de insatisfacción laboral y por lo cual se generaría que los objetivos empresariales o de cada área no se cumplan, ya que influye directamente y el 32% consideran que aun podrían cumplir con los objetivos planteados por la institución.

#### 4.1.19. Gestión del talento humano como prioridad

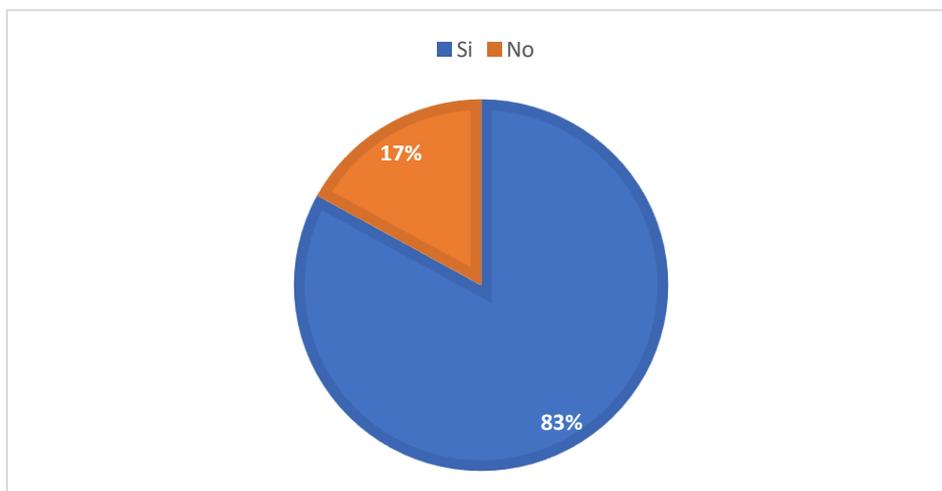
Tabla 24: Gestión del potencial humano como prioridad

Pregunta 19	Cantidad	Porcentaje
Si	44	83%
No	9	17%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 25: Gestión del potencial humano como prioridad



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, el 83% indica que una de las prioridades de la clínica es gestionar y conservar el potencial humano de la institución, y el 17% está en desacuerdo considerando que la clínica no tiene esa prioridad con los clientes internos. Según Chiavenato (2009) “la gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

#### 4.1.20. La motivación y la satisfacción laboral permiten cumplir los objetivos empresariales

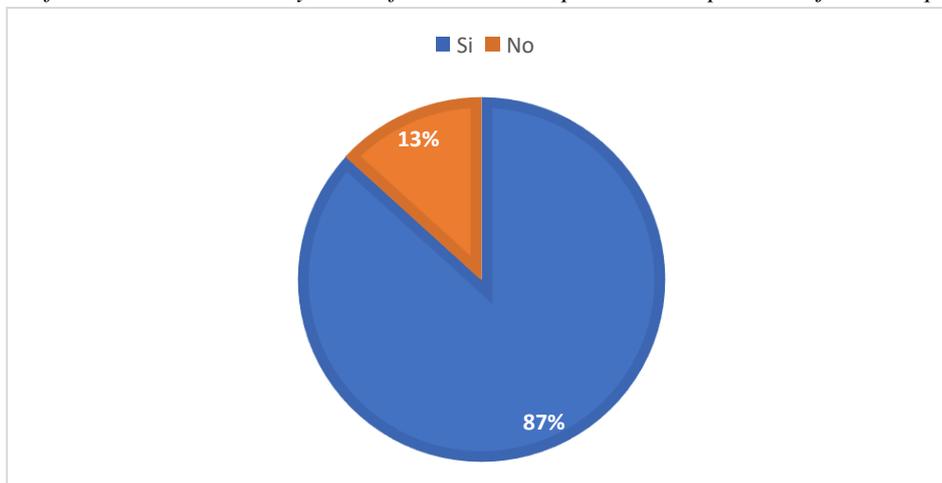
Tabla 25: La motivación y la satisfacción laboral permiten cumplir los objetivos empresariales

Pregunta 20	Cantidad	Porcentaje
Si	46	87%
No	7	13%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 26: La motivación y la satisfacción laboral permiten cumplir los objetivos empresariales



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, el 87% de clientes internos consideran que al sentirse cómodos, motivados y satisfechos podrán ejecutar mejor sus actividades diarias y por tal motivo cumplir con los objetivos de la empresa; el 13% indica que no es un factor que determine el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

## 4.1.21. Tablas cruzadas según los resultados

### 4.1.21.1. Sexo – Satisfacción laboral

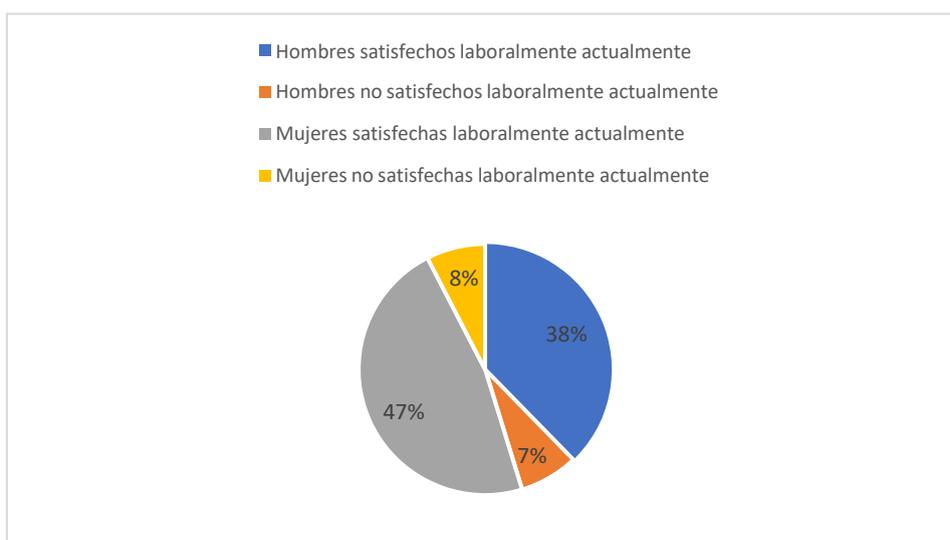
Tabla 26: Sexo - Satisfacción laboral

Tabla cruzada (Sexo - satisfacción laboral)	Colaboradores	Porcentaje
Hombres satisfechos laboralmente actualmente	20	37.7%
Hombres no satisfechos laboralmente actualmente	4	7.5%
Mujeres satisfechas laboralmente actualmente	25	47.2%
Mujeres no satisfechas laboralmente actualmente	4	7.5%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 27: Sexo – Satisfacción laboral



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar el 100% de los clientes internos, el 85% de clientes internos se consideran satisfechos laboralmente en la actualidad, entre este porcentaje el 55% son mujeres y el 45% son hombres; el 15% restante de los colaboradores se considera insatisfecho laboralmente en la actualidad, entre este porcentaje el 50% son mujeres y el 50% son hombres.

#### 4.1.21.2. Ocupación – satisfacción laboral

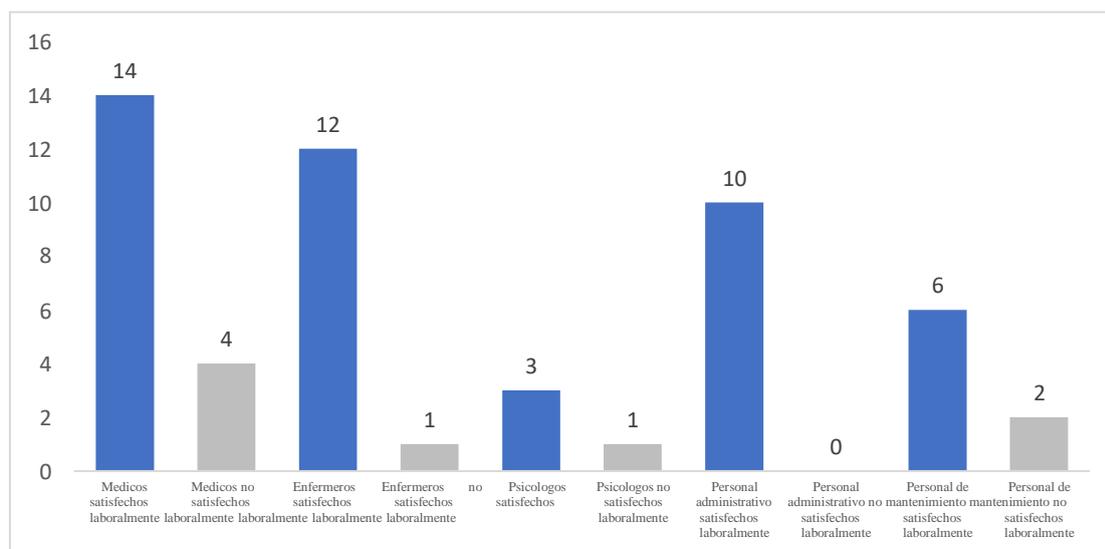
Tabla 27: Ocupación – satisfacción laboral

Tabla cruzada (Ocupación - satisfacción laboral)	Colaboradores	Porcentaje
Médicos satisfechos laboralmente	14	26%
Médicos no satisfechos laboralmente	4	8%
Enfermeros satisfechos laboralmente	12	23%
Enfermeros no satisfechos laboralmente	1	2%
Psicólogos satisfechos laboralmente	3	6%
Psicólogos no satisfechos laboralmente	1	2%
Personal administrativo satisfechos laboralmente	10	19%
Personal administrativo no satisfechos laboralmente	0	0%
Personal de mantenimiento satisfechos laboralmente	6	11%
Personal de mantenimiento no satisfechos laboralmente	2	4%
Total	53	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Gráfico 28: Ocupación – satisfacción laboral



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Al encuestar al 100% de los colaboradores, se puede apreciar que en el grupo ocupacional “médicos” existe mayor cantidad de colaboradores insatisfechos (4 personas), seguido por el personal de mantenimiento (2 personas) y por último el grupo ocupacional “enfermeros” y “psicólogos” (1 persona en cada grupo), el personal administrativo no cuenta con colaboradores insatisfechos en la actualidad.

## 4.2. Prueba de hipótesis

Para elevar el nivel de la investigación y darle un carácter científico, se tomó la libertad de contrastar la hipótesis planteada, para que el contraste sea generalizable.

### 4.2.1. Formulación de prueba de hipótesis

**H0:** Es posible que el endomarketing y la comunicación interna como estrategias no influyan en la satisfacción laboral de los colaboradores.

**H1:** El endomarketing y la comunicación interna como estrategias influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores.

**H0:** Nula

**H1:** Alterna

### 4.2.2. Determinación del nivel de confiabilidad de la prueba

Se asume el nivel de confiabilidad al 95%

### 4.2.3. Determinación de la distribución muestral de la prueba

La distribución de probabilidades adecuada para la prueba es la distribución Chi cuadrada ( $X^2$ ) mediante bondad de ajuste.

Se utiliza la prueba Chi cuadrada ( $X^2$ ) por el motivo que permite medir aspectos cualitativos de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada y, además, esta prueba tiene como fin hallar la relación o dependencia de variables estudiadas.

El valor de Chi cuadrada se calcula a través de la fórmula siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

$X^2$ : Chi Cuadrado

$O_i$ : Frecuencia observada

$E_i$ : Frecuencia esperada

#### 4.2.4. Estadística de contraste de hipótesis

Para hallar el contraste de la hipótesis se utilizó la prueba Chi-cuadrado de Pearson para mostrar la relación significativa entre las variables independiente: Endomarketing – Comunicación Interna y la dependiente: Satisfacción laboral en los colaboradores de la clínica de salud del sur del Perú.

##### Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Endomarketing * Satisfacción Laboral	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%
Comunicación Interna * Satisfacción Laboral	53	100.0%	0	0.0%	53	100.0%

- Variable Endomarketing

##### Tabla cruzada

		Satisfacción Laboral		Total
		No	Si	
Endomarketing	Recuento	8	1	9
	No Recuento esperado	1.4	7.6	9.0
	% del total	15.1%	1.9%	17.0%
	Recuento	0	44	44
	Si Recuento esperado	6.6	37.4	44.0
	% del total	0.0%	83.0%	83.0%
Total	Recuento	8	45	53
	Recuento esperado	8.0	45.0	53.0
	% del total	15.1%	84.9%	100.0%

##### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46.064 <sup>a</sup>	1	.001
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	39.389	1	.001
Asociación lineal por lineal	45.195	1	.001
N de casos válidos	53		

a. 1 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.36.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Interpretación:**

Como el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $0.001 < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alternativa. Se puede concluir que a un nivel de confiabilidad al 95% del presente estudio, el endomarketing como estrategia influye en la satisfacción laboral de los colaboradores.

## - Comunicación Interna

**Tabla cruzada**

		Satisfacción Laboral		Total	
		No	Si		
Comunicación Interna		Recuento	7	1	8
	No	Recuento esperado	1.2	6.8	8.0
		% del total	13.2%	1.9%	15.1%
		Recuento	1	44	45
	Si	Recuento esperado	6.8	38.2	45.0
		% del total	1.9%	83.0%	84.9%
Total		Recuento	8	45	53
		Recuento esperado	8.0	45.0	53.0
		% del total	15.1%	84.9%	100.0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38.543 <sup>a</sup>	1	.001
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	32.176	1	.001
Asociación lineal por lineal	37.816	1	.001
N de casos válidos	53		

a. 1 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.26.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Interpretación:**

Como el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $0.001 < 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alternativa. Se puede concluir que a un nivel de confiabilidad al 95% del presente estudio, la comunicación interna como estrategia influye en la satisfacción laboral de los colaboradores.

### 4.3. Análisis de los resultados

- Tras realizar la encuesta e investigar la información brindada por la clínica de salud, se determina que la institución realiza estrategias de endomarketing y satisfacción al cliente interno; mediante este plan se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores de la clínica se encuentra satisfecho en su puesto laboral como en el ambiente de trabajo permitiendo ejecutar mejor sus actividades diarias.
- Los colaboradores de la clínica indican que se sienten motivados en su trabajo tanto por motivos intrínsecos como el ambiente de trabajo, crecimiento personal y laboral, o motivos extrínsecos como la remuneración o los beneficios que le ofrece la institución.
- La institución realiza distintas actividades con el fin de capacitar, satisfacer e integrar a sus clientes internos; la gerencia de la clínica considera que, al ejecutar distintas actividades, por ejemplo: celebración de cumpleaños, almuerzos de confraternidad, capacitaciones, entre otros; el cliente interno podrá lograr un nivel de satisfacción laboral y de tal manera poder mejorar en su rendimiento y cumplir los objetivos empresariales de una manera eficiente y eficaz.
- Al realizar distintas estrategias de endomarketing, la mayor parte de clientes internos se sienten identificados con los planteamientos de la institución y de esta manera, los colaboradores se pueden denominar embajadores de la clínica por el motivo que difunden los principios y valores de la institución.
- La mayoría de los clientes internos indican que dentro de la institución se realiza una comunicación interna fluida y muy buena entre los mismos colaboradores o las demás áreas, mediante los canales que ofrece la clínica por ejemplo el correo electrónico (intranet), teléfono, buzón de sugerencia u otros.
- La opinión de la mayor parte de los empleados de la clínica es que no existe conflictos internos entre los colaboradores, pero si los hubiera, habría insatisfacción laboral y de tal manera no se podrían ejecutar las actividades diarias además de los objetivos de la empresa de una manera correcta.

- Casi la totalidad de los colaboradores indica que la clínica tiene como finalidad la adecuada gestión del talento humano, por el motivo que recluta personas alineadas a la misión, visión, valores y objetivos de la institución; además de, retener a los colaboradores mediante distintas estrategias y actividades.
- Tras la última pregunta de la encuesta se puede confirmar el concepto de endomarketing; ya que los colaboradores de la institución al sentirse satisfechos laboralmente y motivados, ejecutarán de una manera más productiva sus labores y de tal manera la clínica podrá cumplir con los objetivos planteados.

#### **4.4. Conclusiones**

- Según se pudo evidenciar en los resultados de la encuesta y en la prueba de hipótesis chi cuadrado, existe una relación directa entre el endomarketing y la satisfacción laboral de los clientes internos de la clínica; ya que, según lo sustentado en la parte teórica, al realizar estrategias de endomarketing el personal se sentirá motivado y cómodo dentro de la institución, lo cual logrará un nivel de satisfacción laboral alto para el trabajador.
- La comunicación interna tiene una relación directa con la satisfacción laboral tal como se pudo evidenciar en los resultados de la encuesta y en la prueba de hipótesis chi cuadrado, ya que es el medio de transmitir información y comunicar los mensajes internos, externos y comunitarios que la empresa o los colaboradores desean difundir y de tal manera se genere una integración e interacción entre el personal y sea una variable para que el cliente interno se sienta satisfecho laboralmente.
- El endomarketing es crucial en la prestación de servicios de salud porque permite atraer, convencer, satisfacer y retener a los clientes internos, lo que teóricamente se apoyó en el marco teórico de esta investigación.
- Los clientes internos de la clínica de salud del sur del Perú tras realizar la encuesta indican que se sienten identificados con los planteamientos de la institución, es decir con la misión, visión, objetivos, cultura, valores y

comportamiento que la clínica transmite; y la identificación se da debido a las estrategias planteadas de endomarketing y comunicación interna.

- Los factores que contribuyen al nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la clínica de salud del sur del Perú, según lo investigado en el presente estudio son el endomarketing (dentro de este podemos encontrar la motivación intrínseca y extrínseca, además de otros factores) y la comunicación interna.
- Las estrategias de endomarketing que realiza la institución es la realización de distintas actividades para que el personal se encuentre cómodo en el área laboral, además de mantener a los colaboradores motivados de manera intrínseca y extrínseca.
- La estrategia de comunicación interna que dispone la clínica de salud del sur del Perú es proporcionar los canales necesarios de comunicación para que los clientes internos los puedan utilizar y de tal manera esta comunicación sea fluida.

#### **4.5. Recomendaciones**

- Impulsar un plan de un modelo de endomarketing, que permita mejorar la prestación de servicios de salud en la clínica, enfocados a la comunicación interna, la motivación, la formación y la identidad.
- Realizar un estudio de mayor profundidad a los factores que determinan la prestación de servicios de salud, lo que permitirá disponer de información muy relevante y veraz para cualquier estudio en este sector. Además, se considera útil revisar algunas teorías complementarias para identificar los factores de mayor impacto y relevancia en la prestación del servicio a los usuarios.
- Utilizar los resultados obtenidos para poder identificar estrategias que contribuyan a mejorar la gestión del talento humano en la institución, lo que permitirá la generación de conocimiento moderno para identificar con precisión qué variables contribuyen positiva y negativamente en la clínica de salud del sur del Perú.

- Realizar encuestas anónimas y periódicas dirigidas al personal de cada área, de esta forma se obtiene datos importantes como: conflictos entre empleados, desempeño, nivel de satisfacción de los empleados con la empresa y sus jefes.

#### **4.6. Propuesta de endomarketing**

A continuación, se presentará un plan de endomarketing propuesto para los clientes internos de la Clínica de Salud Sur del Perú, basado en el modelo de marketing interno de Berry, ya que las acciones estratégicas están alineadas colectivamente con los clientes internos.

##### **4.6.1. Objetivo del plan de Endomarketing**

Lograr que los colaboradores de la clínica de salud del sur del Perú alcancen altos índices de compromiso con la marca interna y con la organización generando sentimientos de satisfacción laboral siendo así más productivos.

##### **4.6.2. Población o segmentación**

Se implementará el plan de marketing a la población en general de la institución, es decir a los 53 trabajadores que están distribuidos por los siguientes grupos ocupacionales: médicos, enfermeros, psicólogos, personal administrativo o comercial y personal de mantenimiento.

##### **4.6.3. Planes de acción**

Para lograr el objetivo propuesto para el plan de endomarketing o también llamado marketing interno y habiendo ya definido el público objetivo, es necesario implementar los siguientes planes de acción para asegurar el éxito de la posterior implementación del plan de endomarketing en la clínica de salud sur del Perú.

*Tabla 28: Plan de acción para la clínica de salud del sur del Perú*

<b>ESTRATEGIAS SUGERIDAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	
Fortalecer la imagen de la institución frente al colaborador, posicionando a la empresa en su mente con la creación de un slogan.	Gerencia de marketing y comercialización

Fortalecer la imagen de la institución frente al colaborador o también llamado cliente interno, posicionando a la empresa en su mente con la creación de identidad visual institucional dirigida a los trabajadores.

Gerencia de marketing y comercialización

---

### COMUNICACIÓN INTERNA

---

Sensibilizar a los colaboradores de la organización sobre el uso correcto de los medios de comunicación propuestos por la institución

Gerencia general

Implementación del kit de bienvenida para el nuevo talento de la clínica de salud.

Gerencia de recursos humanos

Implementación de un newsletter corporativo o revista

Gerencia de marketing y comercialización /  
Gerencia de recursos humanos

---

### MOTIVACION

---

Establecer alianzas estratégicas con establecimientos de educación superior como apoyo a los colaboradores para su desarrollo profesional

Gerencia de recursos humanos

Implementación de una ruta empresarial para los colaboradores de la organización

Gerencia general

---

### SATISFACCION LABORAL

---

Establecer unas nuevas políticas de remuneración salarial

Gerencia general

Reevaluar los procesos de capacitación interna en la organización

Gerencia de recursos humanos

Aplicar mecanismos de reconocimiento formales que no solo sean de carácter económico para los colaboradores como cuadro de honor o empleados del mes por áreas

Gerencia de recursos humanos

Implementar un plan de beneficios corporativos

Gerencia de recursos humanos

Crear un proceso de evaluación de desempeño actual

Gerencia general

---

*Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz*

#### 4.6.4. Implementación de las estrategias

Tabla 29: Diagrama de Gantt

PROPUESTAS	MESES											
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Fortalecer la imagen de la institución frente al colaborador, posicionando a la empresa en su mente con la creación de un slogan.												
Fortalecer la imagen de la institución frente al colaborador o también llamado cliente interno, posicionando a la empresa en su mente con la creación de identidad visual institucional dirigida a los trabajadores.												
Sensibilizar a los colaboradores de la organización sobre el uso correcto de los medios de comunicación propuestos por la institución												
Implementación del kit de bienvenida para el nuevo talento de la clínica de salud.												
Crear un proceso de evaluación de desempeño actual												
Aplicar mecanismos de reconocimiento formales que no solo sean de carácter económico para los colaboradores como cuadro de honor o empleados del mes por áreas												
Implementación de un newsletter corporativo o revista												
Establecer alianzas estratégicas con establecimientos de educación superior como apoyo a los colaboradores para su desarrollo profesional												
Reevaluar los procesos de capacitación interna en la organización												
Implementación de una ruta empresarial para los colaboradores de la organización												
Establecer unas nuevas políticas de remuneración salarial												

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

Para realizar la planificación de las actividades se utilizó un diagrama de Gantt con el fin de establecer periodos (meses) de ejecución de las actividades o propuestas planteadas con anterioridad.

#### **4.6.5. Comunicación y difusión del plan de mejora**

La comunicación y publicidad interna de las acciones anteriormente mencionadas deben enmarcarse en cualquier campaña de marketing dirigida a los clientes. Debe tener un briefing, trabajar en creatividades (imágenes y videos), seleccionar medios adecuados y difundir en los momentos oportunos.

Se debe proponer la ejecución de un proyecto de despliegue para la implementación del plan de endomarketing en la clínica de salud del sur del Perú, que genere en los colaboradores: expectativa, motivación y aceptación.

El plan por proponer sería el siguiente:

##### **4.6.5.1. Implementación de un programa de publicidad interno**

La primera fase debe ser una campaña de sensibilización del proyecto, cuyo objetivo es informar sobre la implementación del plan de endomarketing en la clínica de salud.

La segunda fase es inicializar la campaña de las acciones anteriormente planteadas, se recomienda que se ejecute la campaña, que explique el objetivo, su alcance y sus fases.

La tercera fase depende de la divulgación o difusión de los planes, mediante los instrumentos o canales actuales dentro de la organización.

##### **4.6.5.2. Conceptos que se deben difundir dentro de las campañas**

El programa dirigido a todos los colaboradores o clientes internos de la clínica de salud del sur del Perú debe contener conceptos relacionados con:

- Satisfacción laboral.
- Cultura Organizacional.
- Comunicación interna.
- Motivación.
- Compromiso.

- Imagen corporativa.
- Trabajo en equipo.

#### 4.6.6. Indicadores de desempeño del plan de Endomarketing

Para evaluar la eficiencia y efectividad del plan de marketing interno, los indicadores deben estar dirigidos a la medición del impacto del programa implementado como estrategia de fidelización y de satisfacción laboral en los colaboradores de la clínica de salud del sur del Perú, se proponen los siguientes indicadores

##### 4.6.6.1. Indicador de cumplimiento del plan de endomarketing

Tabla 30: Indicador de cumplimiento del plan de endomarketing

Concepto	Explicación
Nombre del indicador	Cumplimiento del plan de endomarketing
Tipo	Indicador de proceso
Objetivo	Determinar el avance del proyecto
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Definición de variables de la fórmula	Número de actividades propuestas
	Número de actividades ejecutadas
Fórmula de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de actividades propuestas}) * 100$
Periodicidad de la medición	Trimestral
Responsable	Gerencia de marketing y comercialización / Gerencia de recursos humanos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

#### 4.6.6.2. Indicador de nivel de satisfacción laboral del cliente interno

Tabla 31: Indicador de nivel de satisfacción laboral del cliente interno

<b>Concepto</b>	<b>Explicación</b>
Nombre del indicador	Nivel de satisfacción laboral en el cliente interno
Tipo	Indicador de resultados
Objetivo	Medir el impacto del plan de endomarketing sobre el nivel de satisfacción en los colaboradores.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Definición de variables de la fórmula	La medición del grado de satisfacción laboral en los empleados logrado después de la aplicación de las actividades del plan de endomarketing y el grado inicial de satisfacción laboral en los empleados.
Fórmula de cálculo	$\left( \frac{\text{Grado de satisfacción laboral alcanzado}}{\text{Grado de satisfacción laboral en los empleados inicial en un periodo determinado}} \right) \times 100$
Periodicidad de la medición	Anual
Responsable	Gerencia de recursos humanos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

### 4.6.6.3. Indicador de nivel de mejora en la comunicación interna

Tabla 32: Indicador de nivel de mejora en la comunicación interna

<b>Concepto</b>	<b>Explicación</b>
Nombre del indicador	Mejora en la comunicación interna
Tipo	Indicador de resultados
Objetivo	Medir el impacto del plan de endomarketing sobre el nivel de mejora de la comunicación interna dentro de la organización.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Definición de variables de la fórmula	La medición del grado de mejora logrado en la comunicación interna después de la aplicación de las actividades del plan de endomarketing y el nivel de comunicación interna inicial.
Fórmula de cálculo	$\left( \frac{\text{Grado de mejora alcanzado en la comunicación interna}}{\text{Grado de comunicación interna inicial en un periodo determinado}} \right) \times 100$
Periodicidad de la medición	Anual
Responsable	Gerencia de recursos humanos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

#### 4.6.6.4. Indicador de nivel de motivación en los Colaboradores

Tabla 33: Indicador de nivel de motivación en los Colaboradores

<b>Concepto</b>	<b>Explicación</b>
Nombre del indicador	Nivel de motivación en los colaboradores
Tipo	Indicador de resultados
Objetivo	Medir el impacto del plan de endomarketing sobre el nivel de motivación en los colaboradores.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Definición de variables de la fórmula	La medición del grado de motivación de los empleados logrado después de la aplicación de las actividades del plan de endomarketing y el grado de motivación de los empleados.
Fórmula de cálculo	$\left( \frac{\text{Grado de motivación de los empleados logrado}}{\text{Grado de motivación de los empleados inicial en un periodo determinado}} \right) \times 100$
Periodicidad de la medición	Anual
Responsable	Gerencia de recursos humanos

Elaborado por: Diego Gabriel Dongo Quiroz

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcántara Hernández, R. J., Goytortua Coyoli, C., & Vega Barrios, A. (2014). *Endomarketing: la satisfacción laboral de los empleados de restaurantes de la ciudad de Pachuca, un análisis por género*. Obtenido de XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/15.07.pdf>
- Alvarado, S. (2008). Plan de Marketing Interno. El Mundo del Talento Humano.
- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing. *Journal of quality management*.
- Belizario Ccorahua, J. R., & Sanchez Chavez, A. D. (2018). *El endomarketing en la satisfacción de los asistentes de venta de la tienda Ripley Arequipa 2017-2018*. Obtenido de Universidad Nacional de San Agustín: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8680/MKbecojr%26sachadla.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Caro Hernandez, J. A., & Rodriguez Avedaño, S. M. (Noviembre de 2014). *Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S*. Obtenido de Universidad Libre: <https://core.ac.uk/download/pdf/198448271.pdf>
- Castillo, A. (2014). *13 herramientas para la comunicación interna*. Obtenido de Los Recursos Humanos: <https://www.losrecursoshumanos.com/13-herramientas-para-la-comunicacion-interna/>
- Chiang Vega, M. M., & Ojeda Hidalgo, J. F. (2013). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. Obtenido de Contaduría y Administración: <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785003.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico : The McGraw-Hill Companies, Inc.,.
- Cortéz, N. (29 de 01 de 2021). *Todo sobre la satisfacción laboral*. Obtenido de GeoVictoria: <https://www.geovictoria.com/pe/satisfaccion-laboral/#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20ocurre%20cuando,c on%20las%20expectativas%20del%20individuo.>

- Di Nardo, Y. (Septiembre de 2005). *Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta*.  
Obtenido de Universidad Católica Andres Bello:  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf>
- García Viamontes, D. (Julio de 2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica.  
Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Gómez Utrilla, J. (2013). *La Importancia de una buena Comunicación en una Organización*. Obtenido de Comunicación y Redes Sociales:  
<http://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-unaorganizacion/>
- Granda Carazas, E. (2006). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 116-122.
- Guamán Valladares, D. (2010). *El papel de las Relaciones Públicas internas en las instituciones estatales*. Obtenido de Universidad de Cuenca:  
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/tc256.pdf>
- Gutiérrez V, J. C. (2011). Identidad Corporativa . Cajamarca, Perú: La Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios - PERUCAMARAS.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo:  
[https://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](https://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. *Metodología de la investigación (6ta edición)*. Mexico : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. .
- Léon Alvarado, A., & Mejia Guailas, S. S. (2010). *Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca*. Obtenido de Universidad de Cuenca:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1800/1/tc269.pdf>
- López Rodríguez, R. (2012). La Gestión del tiempo Personal y Colectivo. Barcelona, España: Graó.

- Melendez Salazar, I., & Vargas Chaupis, S. N. (2018 de Enero de 2018). *Influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral en una empresa consultora*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC):  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624103>
- Palma Carrillo, S. (2006). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Peña Rivas, H., & Villón Perero, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *REVISTA SCIENTIFIC* , 177-192.
- Ramírez Ishuiza, R., Rengifo Del Águila, T. M., & Rodríguez Mamani , K. (20 de Diciembre de 2020). *Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión – Lima, 2019*. Obtenido de Universidad Peruana Unión:  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3971/Raquel\\_Tra\\_bajo\\_Bachiller\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3971/Raquel_Tra_bajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Lima, Perú.
- Rojas Santos, F. J. (Enero de 2018). *Capacitación y Desempeño Laboral*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Salazar Albán, J. M. (Marzo de 2018). *Modelo de endomarketing para servicios de salud*. Obtenido de Universidad técnica de Ambato:  
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>
- Saravia Dongo, F. A. (2018). *incidencia de la comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional del gobierno regional de Arequipa. 2018*. Obtenido de Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa:  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9121/RIMsadofa1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Sarmiento Millones, D. J. (2021). *Plan de Endomarketing para la satisfacción laboral de los trabajadores de una Empresa Agroindustrial - Lambayeque*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo:

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57579/Sarmiento\\_MDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57579/Sarmiento_MDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Soriano Soriano, C. (1993). *Las tres dimensiones del márketing de servicios: márketing tradicional, márketing interactivo, márketing interno*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Tessi, M. (1994). *Metodología 1A*. Obtenido de 1A Primero Adentro:  
<https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

Vargas, C. (Julio de 2015). *Taller de trabajo sobre estrategias de comunicación y Educación Fiscal [Diapositiva de PowerPoint]*. Obtenido de SlideShare:  
<https://es.slideshare.net/EUROsociAL-II/comunicacin-estrategica-aplicada-a-la-educacin-fiscal-carmen-vargas-sunat-per>

Velasco Duarte, A. M., & Dávila Sarmiento, A. M. (Enero de 2013). *La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing*. Obtenido de Universidad EAN:  
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>

Villa Gil, L., & Gómez Ospina, D. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, 143-156.

# **ANEXOS**

## **1. Formato de encuesta aplicada a la clínica de salud del sur del Perú**

### **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**

Estimado/a colaborador, me llamo Diego Gabriel Dongo Quiroz, soy bachiller de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad La Salle de Arequipa y este cuestionario es parte de la investigación que estoy realizando para obtener mi título profesional.

Te pido cordialmente, leer con mucha atención las siguientes veinte preguntas/enunciados y responder de manera veraz. Tómame tu tiempo y marca en la casilla que consideres correspondiente. Gracias de antemano.

1. ¿Cuál es su género?
  - a) Masculino
  - b) Femenino
  
2. ¿A cuál margen de edad pertenece?
  - a) 18 – 24 años
  - b) 25 – 34 años
  - c) 35 – 44 años
  - d) 45 – 54 años
  - e) Mas de 55 años
  
3. ¿A cuál grupo ocupacional pertenece?
  - a) Médicos
  - b) Enfermeros
  - c) Psicólogos
  - d) Personal administrativo o comercial
  - e) Personal de mantenimiento

4. ¿Cuál es su condición laboral actual?
  - a) Nombramiento
  - b) Por prestación de servicios
  - c) Ocasional
  - d) Otros
  
5. ¿Se siente satisfecho en su puesto actual de trabajo?
  - a) Si
  - b) No
  
6. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral y planteamientos de la clínica?
  - a) Si
  - b) No
  
7. ¿Considera que la empresa quiere mantener a sus colaboradores motivados?
  - a) Si
  - b) No
  
8. ¿Qué clase de motivación propone la institución según su opinión?
  - a) Extrínseca
  - b) Intrínseca
  - c) Ninguna
  
9. ¿La institución realiza actividades de satisfacción al personal?
  - a) Si
  - b) No
  
10. ¿La institución realiza actividades de integración del personal?
  - a) Si
  - b) No

11. ¿Se realiza capacitaciones para los colaboradores de la institución?
- a) Si
  - b) No
12. ¿Las acciones que realiza la institución para la satisfacción del empleado tiene como finalidad construir una identidad empresarial?
- a) Si
  - b) No
13. ¿Se identifica con la institución?
- a) Si
  - b) No
14. ¿La institución promueve la comunicación interna entre las diferentes áreas competentes?
- a) Si
  - b) No
15. ¿El tipo de comunicación que existe entre colaboradores es?
- a) Muy buena
  - b) Indiferente
  - c) Regular
16. ¿Utiliza o conoce de la existencia de los siguientes canales de comunicación con el resto del personal? (Puede marcar más de uno)
- a) Reuniones informativas
  - b) Seminarios
  - c) Revistas
  - d) Cursos
  - e) Tablón de anuncios
  - f) Buzón de sugerencias
  - g) Teléfono
  - h) Intranet (Correo electrónico)

17. ¿Considera que hay dificultades o conflictos entre los colaboradores de la clínica?
- a) Si
  - b) No
18. ¿Las dificultades o conflictos entre los colaboradores no permiten cumplir los objetivos planteados por la empresa?
- a) Si
  - b) No
19. ¿La institución tiene como prioridad la adecuada gestión del potencial humano?
- a) Si
  - b) No
20. ¿Considera que al sentirse motivado y satisfecho podrá ejecutar los objetivos planteados por la clínica?
- a) Si
  - b) No