



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Diagnóstico y propuesta de mejora del marketing interno  
en la empresa de transportes “TURISMO DIAS S.A.”**

Tesis para optar el Título  
de Licenciado en Administración de Empresas

**Isabel del Pilar Bouillón Sosa  
Carol Grisell Corcuera Gutiérrez**

Revisor(es):  
Dra. Jacqueline Mariela García Rojas

Piura, noviembre de 2023



### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Isabel del Pilar Bouillón Sosa, egresado del Programa Académico/ Programa de Posgrado de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 71223824.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
"Diagnóstico y propuesta de mejora del marketing interno en la empresa de transportes "TURISMO DIAS S.A. ""  
El mismo que presento bajo la modalidad de **Tesis**<sup>1</sup> para optar el Título Profesional <sup>2</sup> de Licenciado en Administración de empresas.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - Carol Grisell Corcuera Gutiérrez, identificado con DNI N° 70661177
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Dra. Jacqueline Mariela García Rojas, identificado con DNI N° 02604879
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 09/11/2023.

.....  
Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.



### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Carol Grisell Corcuera Gutiérrez, egresado del Programa Académico/ Programa de Posgrado de Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 70661177.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
"Diagnóstico y propuesta de mejora del marketing interno en la empresa de transportes "TURISMO DIAS S.A.""  
El mismo que presento bajo la modalidad de **Tesis**<sup>1</sup> para optar el Título Profesional<sup>2</sup> de Licenciado en Administración de empresas.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - Isabel del Pilar Bouillón Sosa, identificado con DNI N° 71223824
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Dra. Jacqueline Mariela García Rojas, identificado con DNI N° 02604879
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 09/11/2023.

.....  
Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

### **Dedicatoria**

A Dios, por bendecirme en cada etapa de mi vida.

A mis padres, por darme la oportunidad de estudiar en una universidad de prestigio.

A mis hermanas e hija, por ser mi motivación para ser su ejemplo.

A mi esposo, por apoyarme y darme aliento.

A mi compañera tesista, por su ahínco y por ser una buena amiga.

#### ***Isabel***

A Dios, por permitirme realizar mis estudios y guiarme en ellos.

A mis padres, por su perseverancia para cumplir todos nuestros sueños.

A mi hermana y sobrinos, por estar siempre presentes en mi vida.

A mi compañera de tesis, por la paciencia y compañerismo en todo este proceso.

#### ***Carol***



### **Agradecimientos**

Se agradece a la Dra. Jacqueline Mariela García Rojas, por la dedicación y el apoyo en la asesoría brindada a las autoras



## Resumen

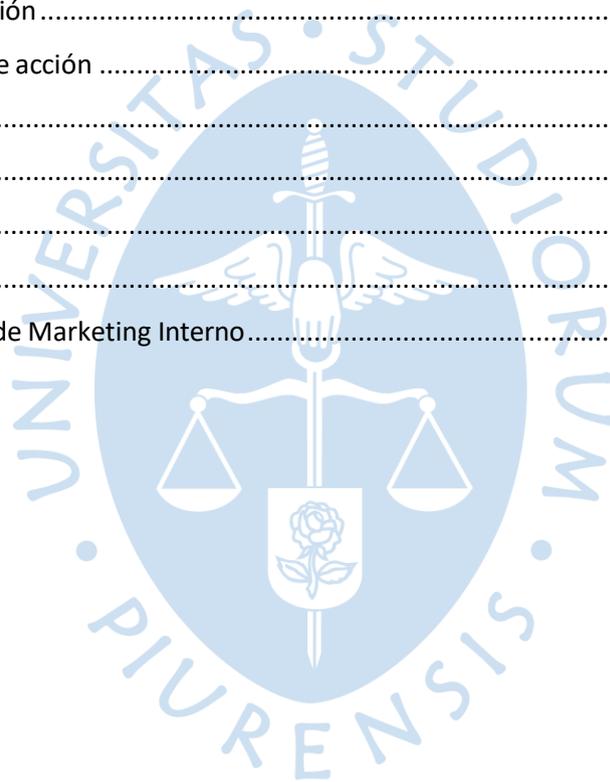
El trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar una propuesta de mejora a partir del diagnóstico del marketing interno en la empresa de transportes “TURISMO DIAS S.A.”. La investigación es de tipo descriptiva y de campo, de diseño no experimental y transversal. La población es de 130 trabajadores, con quienes se empleó el Cuestionario de marketing interno de Bohnenberger (2005). La mayoría de los encuestados opinaron que no se les capacita, no se les reconoce nada ni se les da la potestad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo; además, no se encuentran conformes con su sueldo y cualquier cambio o información no se les comunica de manera oportuna, sino que se dan cuenta cuando se publican en la página web o redes sociales de la empresa. Se recomienda realizar capacitaciones semestralmente o según sea necesario, brindar un reconocimiento público mediante un diploma en el periódico mural y económico a través de un bono. Asimismo, se le debe otorgar autonomía para resolver algún problema en sus actividades e informar constantemente todas las variaciones realizadas dentro de la organización.



## Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1. Fundamentación.....	12
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Objetivos de la investigación.....	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificación.....	13
1.4 Delimitación.....	14
1.5 Lineamientos estratégicos.....	14
1.5.1 Historia.....	14
1.5.2 Misión.....	14
1.5.3 Visión.....	15
1.5.4 Valores.....	15
1.5.5 Objetivos año 2023.....	15
Capítulo 2. Marco teórico.....	16
2.1 Antecedentes de la investigación.....	16
2.2 Bases teóricas.....	19
2.2.1 Marketing interno.....	19
2.2.2 Elementos del marketing interno.....	20
2.2.3 Oportunidades del marketing interno.....	21
2.2.4 Estrategias del marketing interno.....	22
2.2.5 Dimensiones del marketing interno.....	24
2.2.6 Modelos del marketing interno.....	30
2.3 Sistema de variables.....	34
2.3.1 Definición nominal.....	34
2.3.2 Definición conceptual.....	34
2.3.3 Definición operacional.....	34
2.4 Matriz de constancia.....	35
Capítulo 3. Marco metodológico.....	37
3.1 Tipo de investigación.....	37
3.2 Diseño de la investigación.....	37
3.3 Población.....	38
3.4 Técnica de observación.....	38
3.4.1 Instrumento.....	39

3.4.2 Validez .....	39
3.4.3 Confiabilidad .....	40
3.5 Técnica de análisis de datos .....	40
Capítulo 4. Resultados de la investigación.....	41
4.1 Análisis de resultados.....	41
4.2 Discusión de resultados .....	52
Capítulo 5. Plan de acción.....	55
5.1 Introducción.....	55
5.2 Propuesta.....	55
5.3 Responsable, frecuencia y costo .....	59
5.4 Medios de verificación .....	60
5.5 Resumen de plan de acción .....	62
Conclusiones .....	63
Recomendaciones.....	64
Referencias .....	66
Anexos .....	68
Anexos 1. Cuestionario de Marketing Interno.....	69



## Lista de tablas

Tabla 1. Descripción de funciones del jefe de RRHH y asistentes .....	28
Tabla 2. Matriz de consistencia .....	35
Tabla 3. Población de estudio .....	38
Tabla 4. Rangos de magnitud .....	40
Tabla 5. Resultados de “La organización me capacita” .....	41
Tabla 6. Resultados de “Recibo información” .....	41
Tabla 7. Resultados de “Sé lo que los clientes esperan del servicio” .....	42
Tabla 8. Resultado de "La empresa aumenta mi conocimiento" .....	42
Tabla 9. Resultado de "¿Reclutamiento es claro?" .....	43
Tabla 10. Resultado de "Responsabilidades definidas" .....	43
Tabla 11. Resultado de "Remuneración promedio con otras empresas" .....	44
Tabla 12. Resultado de "Ofrece oportunidad de pagos extras" .....	44
Tabla 13. Resultado de "Reconocimiento por parte de los superiores" .....	45
Tabla 14. Resultado de “El empleado puede solicitar cambio de área” .....	46
Tabla 15. Resultado de "Atribuir funciones de acuerdo a sus habilidades" .....	46
Tabla 16. Resultado de "Libertad para decidir sobre mis funciones" .....	47
Tabla 17. Resultado de "Diferentes programas para empleados" .....	47
Tabla 18. Resultado de "Metas y objetivos no son conocidos " .....	48
Tabla 19. Resultado de "Conozco los resultados de mi área de trabajo" .....	48
Tabla 20. Resultado de "Oportunidad de expresar mis necesidades" .....	49
Tabla 21. Resultado de "Conozco los resultados de mi empresa” .....	49
Tabla 22. Resultado de "Conozco los valores de mi empresa” .....	50
Tabla 23. Resultado de "Comunica los cambios con antecedencia" .....	50
Tabla 24. Resultado de "Divulgación interna de actividades de la comunidad" .....	51
Tabla 25. Resultado de "Nuevos servicios son lanzados primero para trabajadores" .....	51
Tabla 26. Resultados de “Se divulga primero por interno y luego en web/internet” .....	52
Tabla 27. Estrategias propuestas .....	55
Tabla 28. Responsables .....	59
Tabla 29. Medios de verificación.....	60
Tabla 30. Resumen de plan de acción .....	62

### Lista de figuras

Figura 1. Modelo de marketing interno de Berry.....	31
Figura 2. Modelo de marketing interno de Grönroos.....	32
Figura 3. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed .....	33



## Introducción

El funcionamiento de toda organización se basa en el correcto desempeño de sus colaboradores, para poder lograr un servicio de calidad a la clientela. Si bien es cierto, las empresas se enfocan en cuidar y atender a sus clientes externos para mantener su fidelidad, en muchas ocasiones y sobre todo en un país latinoamericano como Perú, se descuida al cliente interno (trabajador) o no se procura mantenerlo en un ambiente laboral idóneo para que puedan cumplir sus actividades ni se le incentiva a la mejora de las mismas.

Para explicar, los autores Berry y Parasuraman (1991) describen al marketing interno como un proceso en cadena, con el propósito de aumentar el rendimiento de la compañía. Considerando dicha definición, se requiere el trato adecuado al empleado, para que desempeñe sus actividades de la mejor manera y transmita el buen trato al cliente final. De esta manera, la organización posee como ventaja, la mano de obra más calificada e incentivada a lograr los objetivos estratégicos; además mejora su imagen y aumenta su rentabilidad, al ser elegida ante su competencia.

Por lo antes mencionado, esta tesis titulada "Diagnóstico y propuesta de mejora del marketing interno en la empresa de transportes "TURISMO DIAS S.A.", tiene como objetivo general diseñar una propuesta de mejora a partir del diagnóstico del marketing interno en la empresa. Este estudio, ha sido estructurado en cinco capítulos, los que se presenta fundamentación, marco teórico, marco metodológico, resultados de la investigación y plan de acción.

El presente estudio, se realizó con el aval de la empresa "TURISMO DIAS S.A.", la cual nos permitió encuestar a ciento treinta trabajadores, de los cuales abarca administrativos y personal de ventas (counter). El instrumento usado fue el Cuestionario de marketing interno de la autora Bohnenberger (2005), los resultados se analizaron en tablas de frecuencia.

## Capítulo 1. Fundamentación

### 1.1 Planteamiento del problema

El marketing interno fue nombrado en los libros de estudio desde el año 1991, lo cual nos dice que las organizaciones ya eran conscientes de que sus trabajadores eran sus primeros clientes internos, de ellos dependían como sería el servicio para el cliente externo. Mientras tanto en la actualidad tenemos la información adecuada para darle la debida importancia al tema. Para los autores Berry y Parasuraman (1991) el marketing interno es como un proceso en cadena, con el propósito de aumentar el rendimiento de la compañía.

La empresa "TURISMO DIAS S.A." se dedica al sector del transporte de pasajeros interprovincial, transporte de personal y carga. La organización presentó deficiencias en su marketing interno, según lo que comentaron los directivos, no cuentan con varias actividades que se incluyen en el marketing interno, por ello se realizó todo un proceso de diagnóstico encuestando a sus trabajadores para poder brindarles el respectivo plan de acción. También, se mencionó que la empresa pasó por muchos años una crisis económica, en la cual se concentraron netamente en el tema económico, dejando de lado lo demás, como es el área de Recursos Humanos y todo lo que implica el ambiente laboral. Pero, al contrario de muchas empresas, en la pandemia, tuvo una reactivación económica, lo cual les permitió cuatro años después, estar nuevamente con estabilidad y listos para enfocarse en sus trabajadores, más que todo porque cuentan con mucho personal antiguo que estuvo con ellos en las épocas más difíciles.

La compañía es consciente de la alta competitividad que se vive actualmente, por lo mismo que su personal operativo presenta alta rotación. Anhelan poseer un ambiente laboral adecuado para sus trabajadores y así mantener a su personal. Ello repercutirá en mejorar el servicio de muchas maneras para el cliente final, teniendo en cuenta que es una empresa de servicio de transporte con mucha competencia en el mercado, lo diferencial es la calidad de servicio.

A través del Call Center, en su momento, la gerencia de la empresa tomó conocimiento del servicio poco amable por parte de las encargadas de ventas del counter. Vista la relevancia del asunto, quedó en evidencia la necesidad de capacitar tanto a los administradores como al personal de ventas en aspectos de atención al cliente. Se observó en la empresa "TURISMO DIAS S.A." la necesidad de presentarles una propuesta de mejora a partir del diagnóstico de su marketing interno, al ser una empresa con 28 años en el rubro de transportes. De esta manera pueden observar exactamente en qué dimensión están fallando más; si en el desarrollo de puestos, proceso de contratación, adecuación del empleado o comunicación interna. Al entregarles los resultados divididos en dichas dimensiones, se logró elaborar un plan de acción con propuestas viables que pueden empezar a ejecutarlas de modo inmediato.

No solo se le presentó nuevas propuestas, sino algunas existentes, pero con modificaciones

para la mejora de la estructura organizativa, el bienestar tanto para el empleador como para el empleado.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 *Objetivo general***

Diseñar una propuesta de mejora a partir del diagnóstico del marketing interno en la empresa de transportes “TURISMO DIAS S.A.”

### **1.2.2 *Objetivos específicos***

- Analizar las condiciones vigentes en la empresa “TURISMO DIAS S.A.” a partir del desarrollo de los puestos de trabajo.
- Analizar las condiciones vigentes en la empresa “TURISMO DIAS S.A.” a partir del proceso de contratación y retención del personal.
- Analizar las condiciones vigentes en la empresa “TURISMO DIAS S.A.” de la adecuación del empleado a su puesto de trabajo.
- Analizar las condiciones vigentes en la empresa “TURISMO DIAS S.A.” a partir de la comunicación interna.

## **1.3 Justificación**

Desde el punto de vista práctico, se va a poder conocer la percepción de los trabajadores sobre el marketing interno de las empresas donde trabajan. Este proyecto será de mucha ayuda para todos los miembros de la organización, ya que se le brindará propuestas de mejora; de esta manera se fortalecerán las relaciones y clima laborales, llegando a ser más efectivos y propiciando el aumento en la productividad.

Desde el punto de vista teórico, se aplicarán todos los conocimientos de las asignaturas llevadas a lo largo de la carrera universitaria para la fundamentación del ensayo y asesoría a la empresa estudiada. Cabe añadir que puede contribuir a posteriores proyectos de investigación, debido a la revisión teórica demostrada. Es importante porque va a servir como retroalimentación, ya que alguien externo a dicha entidad va a realizar un estudio a los trabajadores y, en caso los resultados fuesen negativos, se propondrán alternativas de mejora.

Desde el punto de vista metodológico, se tomará como referencia el cuestionario de la autora Bohnenberger (2005, como se cita en Salazar, 2020), que consta de veintidós (22) interrogantes con una escala Likert de cinco puntos. Dicho instrumento fue validado en Lima, Perú por Zegarra (2014) y se evidencia en la tesis de Salazar (2020) titulada “Relación entre el marketing interno y compromiso organizacional en el personal de la fábrica de confecciones Paretto S.A.C” para la recopilación de los datos. Estos son relevantes para la obtención de resultados viables para las investigadoras y el gerente de la empresa analizada.

Además de emplearse de apoyo a próximas indagaciones referentes a la comunicación interna.

Desde el punto de vista social, esta tesis para obtener el título en Administración de empresas, será usada como guía para futuras indagaciones que no sean netamente de la Universidad de Piura, pero sí de alguna ciudad perteneciente a la región en cuestión.

#### **1.4 Delimitación**

La investigación se llevó a cabo en la empresa de transportes “TURISMO DIAS S.A.”, con matriz ubicada en la ciudad de Trujillo, en un período de tiempo de tres (3) meses entre enero y marzo del 2023.

#### **1.5 Lineamientos estratégicos**

##### **1.5.1 Historia**

La empresa “TURISMO DIAS S.A.” tiene veintiocho años de permanencia en el mercado peruano. En sus inicios se llamó Empresa de Transportes Turismo Directo Asegurado S.A; en el año 2015 realizó una incisión y pasó a ser “TURISMO DIAS S.A.”. Inició sus operaciones con una sola unidad de transporte. Este ómnibus cubría el servicio Trujillo-Cajamarca-Trujillo; luego la empresa fue creciendo, adquiriendo más unidades. Asimismo, ampliaron los destinos, contando con presencia en más ciudades del norte peruano, desde Lima hasta Piura. En los últimos años, se posicionó también en la selva peruana, llegando hasta Tarapoto. Actualmente llega además a las principales ciudades del país, como: Piura, Chiclayo, Trujillo, Lima, Cajamarca, Jaén, Pacasmayo, Chepén.

Incurrió en el negocio de envío de encomiendas a través de los buses, para luego expandirse y comprar cargueros que transporten mayor volumen de carga. Hace 12 años empezó a incursionar atendiendo al sector corporativo, trabajando de manera especial con droguerías como Inkafarma; al día de hoy cuenta con una cartera importante de clientes de diversas empresas.

Durante la pandemia abrieron el servicio de transporte de personal para el sector minero de Cajamarca, diversificando aún más los servicios. También brinda el servicio de transporte a diversas instituciones y colegios, transportando a delegaciones por diversas ciudades del Perú.

La filosofía de la empresa se centra en la diferenciación y mejora de su propuesta de valor, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

En ese sentido, para alcanzar los fines y objetivos diseñaron una estructura organizacional y funcional que contempla con precisión las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y relación de coordinación que deben guardar los miembros de la Institución, con la finalidad de lograr las metas planteadas.

##### **1.5.2 Misión**

Proporcionar una mejora constante de los servicios de transporte de pasajeros y de carga; con la tecnología más avanzada, ofreciendo un servicio personalizado y profesional, donde los clientes se

sientan seguros y cómodos.

### **1.5.3 Visión**

Ser una de las principales empresas de transporte de personas y de carga del Perú, siempre cuidando que la calidad y excelencia del servicio, beneficien tanto a los trabajadores como a los clientes.

### **1.5.4 Valores**

Respeto, honestidad, seguridad, rapidez y confiabilidad.

### **1.5.5 Objetivos año 2023**

- a. Captar más clientes corporativos.
- b. Mejorar la flota de buses de pasajeros y de carga.
- c. Automatizar los procesos operativos.



## Capítulo 2. Marco teórico

### 2.1 Antecedentes de la investigación

Iniciando con los antecedentes, se presenta la tesis de pregrado de Salazar (2020), titulada: “Relación entre el marketing interno y compromiso organizacional en el personal de la fábrica de confecciones Paretto S.A.C.”; la cual tuvo como objetivo determinar la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en los trabajadores de la fábrica antes mencionada, ubicada en la ciudad de Arequipa. El tipo de la investigación fue descriptiva y de diseño no experimental de corte transversal. Para ello se necesitó una población de ochenta y tres (83) personas entre los dieciocho y cincuenta y cinco (18 y 55) años de edad. Los instrumentos que se utilizaron fueron, para la medición del marketing interno, el “Cuestionario de marketing interno”, de Bohnenberger (2005); y para determinar el nivel del compromiso organizacional, el “Inventario de Meyer y Allen (2002, como se cita en Salazar, 2020)”, ambos adaptados al entorno peruano.

El resultado obtenido a partir de la aplicación del primer instrumento fue que la fábrica de confecciones Paretto S.A.C. presenta un nivel medio de marketing interno; obteniéndose un 60.2% en la dimensión “desarrollo de los puestos de trabajo”, 47% en la dimensión “proceso de contratación y retención del personal”, 51.8% en la dimensión “adecuación del empleado a su puesto de trabajo” y un 47% en la dimensión “comunicación interna”. Para mejorar estos resultados el autor plantea acciones concretas que incidan positivamente en los ratios de rentabilidad y atención al cliente. Cabe resaltar que, para llevar a cabo un efectivo marketing interno, es vital formar un equipo de trabajo para que elabore el plan anual de marketing correspondiente.

Una de las conclusiones obtenidas fue que las dos variables mantienen una relación directa, es decir, que cuando en la compañía haya una gran dirección del talento humano, el vínculo entre el trabajador y la empresa será fuerte. Otra conclusión fue que el marketing interno en todas las áreas de trabajo de Paretto S.A.C. es igual, ya sea un área administrativa o de producción. Se sugirió a la entidad establecer convenios que ayuden al desempeño profesional de cada empleado y diseñar un plan de marketing interno anual en el que se incluya los objetivos estratégicos y resultados alcanzados. Dichos puntos deben ser comunicados a todo el personal de la planta.

En el segundo antecedente se muestra la investigación de Hernández et. al. (2019), titulada: “Marketing interno y compromiso organizacional de centros de entretenimiento del Perú”. El propósito fue identificar la influencia del marketing interno y el compromiso organizacional en centros de entretenimiento, ya que había una alta rotación del personal que desfavorecía el desempeño laboral y la calidad del servicio ofrecido, pese a los intentos de la compañía por complacer las carencias de los subordinados. El estudio es cuantitativo de diseño no experimental de corte transversal; para la muestra de ciento cincuenta (150), se eligió el criterio de inclusión constituido por las personas en planillas a tiempo completo, de la empresa de entretenimiento “Casino” de los Olivos y San Martín de

Porres. Se emplearon dos instrumentos, el primero fue el “Cuestionario de marketing interno” de Bohnenberger (2005) y el segundo era el “Cuestionario de Meyer y Allen (2002, como se cita en Salazar, 2020)”.

Entre los resultados más importantes se evidenció que el 90.7% de los encuestados percibieron un bajo marketing interno y compromiso organizacional. Asimismo, existe una correlación positiva moderada entre ambas variables, esto quiere decir que, si el trabajador siente honestidad por parte de su contratador y bienestar en su ambiente laboral, su desenvolvimiento diario y compromiso en la compañía serán muy buenos y aumentarán.

Los autores recomendaron proponer estrategias o indicadores para incrementar el compromiso afectivo y normativo de su personal, debido a que se encuentran muy bajos. Con el paso del tiempo puede que todos los empleados no se sientan motivados ni comprometidos para realizar sus tareas, esto perjudicaría a los objetivos de la empresa.

Continuando, se cuenta con el tercer antecedente, que es la tesis de Alarcón y Huamán (2019), llamada: “El marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque S.R.L.”, para conseguir el título profesional de Licenciada en Administración. El objetivo de dicha tesis fue determinar la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional del personal de la compañía antes mencionada. La investigación es de tipo descriptiva y correlacional, con una población de veintiocho (28) personas, quienes pertenecen al departamento de ventas. Los instrumentos para dichas variables fueron, respectivamente, el “Cuestionario de Marketing Interno de Bohnenberger (2005)” y el “Inventario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (2002, como se cita en Salazar, 2020)”.

Los resultados obtenidos del Cuestionario de Marketing Interno fueron positivos, esto quiere decir que los trabajadores perciben un nivel medio de las dimensiones del marketing interno; estas son: desarrollo de los puestos de trabajo, proceso de contratación y retención del personal, adecuación del empleado a su puesto de trabajo y comunicación interna. Como conclusión general, las dos variables estudiadas se relacionan en un nivel moderado. Por su parte, la empresa se encuentra aplicando estrategias de marketing interno a un nivel medio, garantizando que cada operario logre su crecimiento personal en la empresa, obteniendo como resultado un adecuado ambiente laboral y aumento del compromiso y satisfacción. Otra conclusión es que cada dimensión del marketing interno guarda una buena relación con el compromiso organizacional.

Las autoras recomendaron a King Kong Lambayeque S.R.L. proseguir con las estrategias de marketing interno; al gerente general, que prosiga con las capacitaciones a sus colaboradores e innovar acerca de los diferentes temas del mercado, con la finalidad de alcanzar mayor motivación, ya que todavía se evidencia dificultad en las áreas de ventas y servicio al cliente. De igual manera, la realización de reuniones constantes con todo el personal.

Como cuarto antecedente se encuentra la investigación de pregrado realizada por Espejo (2017), denominada: “Relación entre marketing interno y compromiso organizacional del personal de la zona sur de Caja Piura”, que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el marketing interno y el compromiso organizacional del personal (Operaciones y Créditos), de la región sur de Caja Piura. Se buscó precisar las características que presenta el marketing interno y el nivel de compromiso organizacional, si existe relación entre ambas dimensiones. La población de estudio estuvo compuesta por los doscientos veintisiete (227) trabajadores de la zona sur de esta entidad financiera, de los cuales se tomó como muestra a ciento setenta y cinco (175). Los instrumentos utilizados fueron: “Cuestionario de Marketing Interno” (Bohnenberger, 2005) y el “Inventario de Compromiso Organizacional” (Allen & Meyer, 2002, como se cita en Salazar, 2020).

Como resultado de la aplicación del instrumento metodológico, se obtuvo un nivel regular de las cuatro dimensiones del marketing interno de la Caja Piura; a saber: 62.3% en la dimensión del desarrollo de los puestos de trabajo, 61.7% en la dimensión de los procesos de contratación y retención de los empleados, 74.3% en la dimensión de adecuación del empleado a su puesto de trabajo, y 57.1% en relación a la comunicación interna. De igual manera, se evidencia que el grado de presencia de la variable en estudio también es regular en todos los puestos y agencias del sur de Caja Piura.

Se concluyó que el nivel del marketing interno en el personal de Caja Piura es regular y el nivel de compromiso organizacional del personal es normal, además, las dimensiones del marketing interno presentan una gran congruencia con las dimensiones del compromiso organizacional. Espejo (2017, p. 117) sugirió a los encargados de la Caja Piura “mantener permanentemente capacitados y fidelizados a sus colaboradores para lograr una mejora en el compromiso organizacional y en el marketing interno de la propia financiera, por ello debe buscarse la constante motivación del empleado y la preocupación por su satisfacción laboral”. Asimismo, se recomienda ejecutar un programa de gestión del talento humano con el fin de potenciar sus valores y capacidades; y crear un área de marketing interno, en la cual se diseñe y cumpla el plan anual respectivo.

Para el quinto antecedente se encontró la Revista Internacional Administración & Finanzas escrita por Lozano (2016), llamada “El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional”. En dicha revista se identificó la eficacia del marketing interno y su impacto en los procesos de aprendizaje implementados por las organizaciones para la gestión de mercado. El diseño de investigación fue no experimental y de tipo descriptivo correlacional y se aplicó a una muestra de 132 sujetos, quienes ocupaban funciones directivas en empresas de los sectores de comercio y servicios. El instrumento usado fue el “Cuestionario de Marketing Interno” (Bohnenberger, 2005).

Los resultados de las pruebas señalaron que la gestión del marketing interno se encontraba determinada por las relaciones existentes entre directivos y colaboradores, cuando se debieron basar en la confianza, respeto, honestidad y empatía; ya que tienen impacto en la eficiencia de sus procesos

de aprendizaje relativos a los productos y servicios adquiridos por clientes externos. La eficacia de la variable "Gestión del Marketing Interno" se definía por las relaciones desarrolladas por la Alta Dirección con sus colaboradores en la supervisión y motivación para incentivar el desempeño, así como en relaciones laborales donde la confianza, empatía, respeto y las normas eran el fundamento. A su vez, la eficacia de la variable "Procesos de Aprendizaje Organizacionales para la gestión de mercado" estuvo determinada por la normatividad y por los resultados de la implementación de programas formativos y de actualización acerca de comercialización para mejorar el nivel de satisfacción de clientes y consumidores con los productos y servicios (Lozano, 2016, pp. 91-92).

Para finalizar los antecedentes, se accedió también al artículo de investigación elaborado por Mendoza et al. (2011), titulado: "Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno", cuyo objetivo fue analizar el marketing interno y destacar las oportunidades y desafíos a vencer. En esta investigación descriptiva se revisaron varias fuentes bibliográficas y se analizó la orientación al cliente interno como elemento central del marketing interno, distinguiéndola de la orientación al mercado. Los autores llegaron a la conclusión de que el marketing interno es un concepto multidisciplinario, ya que está compuesto por elementos de gestión de personal, marketing y gestión de calidad. La prosperidad de los programas de marketing interno estará sujeto a visualización, por parte de los directivos, de los empleados, como clientes internos; lo cual hace posible tener a los mejores trabajadores. Asimismo, es vital la autoconcepción, por parte de los empleados, como clientes y proveedores internos y responsables todos de la calidad del producto o servicio.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Marketing interno**

Roberts (2020) afirma que el marketing interno lo desarrolla la organización para "venderlo" a los empleados; aunque no aporte un beneficio financiero directo, afecta la estructura de la compañía en obtener las metas propuestas.

Barranco (2000) define el marketing interno como el conjunto de métodos que muestran atractiva a la empresa ante sus trabajadores, quienes son sus clientes internos. La organización se enfoca en el marketing interno para conseguir el objetivo de mejorar su motivación y, por ende, aumentar su productividad.

Berry y Parasuraman (1991) conceptualizan que el marketing interno considera al subordinado como un cliente (interno), por ello debe incrementar su satisfacción, para que esta se vea reflejada en la del cliente final (externo). También añade que el propósito del marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados.

Los conceptos dados por Roberts (2020), Barranco (2000) y Berry y Parasuraman (1991) guardan estrecha similitud, ya que el marketing interno toma en cuenta a los trabajadores como clientes internos con la finalidad de incrementar su motivación y bienestar para que repercutan en su

productividad.

Las autoras de la presente tesis eligen a Berry y Parasuraman (1991) porque describen al marketing interno como un proceso en cadena, con el propósito de aumentar el rendimiento de la compañía.

Considerando los apartados, el marketing interno consiste en tratar adecuadamente al empleado; ya que, si él se encuentra motivado, podrá desempeñar sus actividades de la mejor manera y transmitir su satisfacción al cliente. De esta manera, la empresa gana de manera interna mano de obra calificada, y externa con resultados económicos.

### **2.2.2 Elementos del marketing interno**

Los elementos del marketing interno para Roberts (2020) son:

1. **Empleados:** En marketing interno, los empleados son los clientes a los que se tiene que "vender" nuestros productos.
2. **Empresa:** Este es el producto que se pretende presentar a nuestros empleados. Para ello, centrémonos en cualidades como la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal, el entorno laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, etc.
3. **Fuerza de Ventas:** Directivos y mandos intermedios de la empresa.
4. **Comunicación interna:** Es la estrategia que se usa para promocionar nuestra empresa. Debe ser tanto de abajo hacia arriba (comunica políticas, objetivos y actividades a los empleados), como de arriba hacia abajo (proporciona retroalimentación a los empleados).
5. **El objetivo final:** Incrementar la motivación de los empleados, lo que a su vez aumenta la productividad en toda la empresa.

Payares et al. (2020, p. 126) opinaron que los elementos del marketing son los siguientes:

1. **Producto:** Tareas a realizar asignadas por la organización teniendo en cuenta los propósitos misionales de ésta.
2. **Empleado:** Cliente interno al que se le aplica estrategias de marketing interno.
3. **Comunicación interna:** Comunicar al empleado las estrategias del marketing interno.
4. **Precio:** Aplicación interna de técnicas del marketing.
5. **Objetivo:** Satisfacción del cliente externo, lograr ventajas competitivas.

Falquez y Zambrano (2013, p. 21), afirman estas cinco premisas como los elementos del marketing interno:

1. **Empleado:** Viene a ser el cliente interno, a él se le debe "vender" la idea de empresa.
2. **La idea de empresa:** Venta, reuniones de grupo o lluvia de ideas.
3. **Las herramientas:** Planes estratégicos o actividades difusoras.
4. **La fuerza de ventas:** Los directivos, cuyo rol es muy importante para el desarrollo del plan de marketing.

## 5. El propósito: Culturalización y mayor productividad.

Las definiciones anteriormente detalladas guardan similitud, en todas se consideran cinco elementos y los que se repiten son: empleado, comunicación interna y objetivo. En todas, el empleado es el cliente interno, lo cual está acorde según el marketing interno.

Las autoras de la presente tesis escogen a Roberts (2020) debido a que plantea conceptos más elaborados y actuales, estos son: empleado, empresa, fuerza de ventas, comunicación interna y objetivo final, para el último, toma a la motivación como parte para aumentar la producción de la organización.

A opinión de las autoras, los elementos del marketing interno son los mismos que del marketing tradicional, con la diferencia del significado de cada uno de ellos, por ejemplo, en el marketing tradicional se considera a todo lo externo de la compañía, mientras que, en el marketing interno, se incluye todo lo interno de la organización; ya que, si no se trata bien o no se motiva a los clientes internos, los clientes externos no se encontrarán satisfechos.

### 2.2.3 Oportunidades del marketing interno

Para (Roberts, 2020) las oportunidades del marketing interno son las que se redactan a continuación:

1. **Mejorar la satisfacción y reducir la rotación de empleados:** Los empleados satisfechos permanecen más tiempo en la empresa, lo que reduce los costos de contratación e incorporación.
2. **Comunicar mejor los valores y el mensaje de la empresa a los clientes finales:** El marketing interno fortalece la cultura de la empresa y facilita que los empleados la comuniquen a los consumidores.
3. **Mayor productividad:** Cuando los empleados están motivados, su desempeño aumenta. Esto significa mayores ganancias.
4. **Mejor desarrollo profesional para los empleados:** Al ganar confianza en sí mismos y motivación, los empleados pueden desarrollar mejor sus habilidades y, en última instancia, contribuir más a la empresa.
5. **Selección de talento:** Un buen ambiente de trabajo y empleados satisfechos son la mejor publicidad para atraer nuevos empleados.

Sánchez (2008, como se cita en Mendoza et al., 2011, p.p. 119-120) argumenta lo siguiente respecto a las oportunidades del marketing interno:

1. **Marketing interno y gestión de recursos humanos:** Se fomenta en los subordinados la idea de mercado y de atención al cliente, así como se busca la valoración de ellos como seres humanos, debido a que algunas empresas con el fin de subsistir los consideran como máquinas o como dinero.

2. **Modelos de orientación al cliente interno para la orientación del mercado:** Se requiere de la generación de información interna, específicamente sobre la satisfacción de los empleados con sus condiciones laborales y las actividades que involucra el puesto, así como las funciones de la oferta de trabajo.
3. **Marketing interno y responsabilidad social corporativa:** La responsabilidad social corporativa se refiere a las mejoras de las comunicaciones entre empleados y empleador, el marketing interno puede contribuir a conseguir esta meta generando confianza y compromiso.

Aguirre y Aparicio (2002, p. 35) identifican tres oportunidades y se justifican de la siguiente manera como:

1. **Una función administrativa que toma las técnicas del marketing “externo”:** La descripción de los puestos de trabajo, reclutamiento, salarios, beneficios sociales, programas de incentivos, etc. se planifican de acuerdo a los objetivos de la empresa y las necesidades del empleado.
2. **Formación del aprendizaje y actitudes del personal:** conocimientos y competencias básicas de tipo técnico, habilidades comerciales, de comunicación y de servicio al cliente; conocimiento general sobre la empresa, sus trabajadores, sus objetivos, estrategias, etc.
3. **Comunicación interna interactiva:** La comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de toda la empresa, de esta forma todo el personal se informa de lo nuevo y las metas que la dirección proponga.

Las tres opiniones sobre las oportunidades del marketing interno son parecidas entre sí, ya que toman en cuenta las necesidades y sentimientos del trabajador, si ellos se encuentran bien motivados, efectuarán sus labores de la mejor manera posible, el rendimiento aumentará y por ende la atención hacia los clientes finales será grata.

Las autoras de la actual tesis optaron por elegir a Roberts (2020), sus postulados son más completos que los de los otros dos eruditos. En ellos explica que primero se le debe dar importancia a los subordinados, ya que ellos mismos van a transmitir su estado de ánimo y motivación a la clientela. A juicio de las autoras, es muy cierto lo que Roberts (2020) detalla sobre las oportunidades del marketing interno, un empleado debe estar muy motivado para que brinde un servicio óptimo, porque si él está feliz, contagia esa alegría al consumidor; pero si se encuentra insatisfecho, va a atender de mala gana al comprador y quizás no vuelva a dicha compañía.

#### **2.2.4 Estrategias del marketing interno**

Según Roberts (2020) existen las diferentes estrategias:

1. **Segmentación:** Ya sea dentro de una mediana o grande empresa, se encuentra diversas situaciones; por ejemplo, el padre de un niño que está interesado en equilibrar la vida familiar, un joven que busca un ascenso o alguien que prioriza la estabilidad. Necesitamos ser capaces

de identificar estos segmentos y desarrollar estrategias apropiadas para cada uno de ellos.

2. **Reconocimiento:** Una de las mejores formas de crear un ambiente de trabajo satisfactorio es reconocer los logros de los empleados, por lo que el reconocimiento debe ser una parte integral del marketing interno.
3. **Conciliación y flexibilidad:** Responsabilizar a los empleados por lograr los objetivos de la organización, en lugar de imponer plazos estrictos.
4. **Conocimiento de la marca:** Los empleados son los embajadores de la empresa ante los clientes, por lo que es muy importante educarlos sobre todos los aspectos de los productos y la cultura de la empresa.
5. **Promover la capacitación y el desarrollo empresarial:** Brindando a los empleados oportunidades para mejorar sus habilidades y asumir responsabilidades.
6. Promover la formación de equipos y la cooperación entre los empleados.

Las estrategias para Sánchez (2008, como se cita en Mendoza y otros, 2011) son:

1. **Criterios de medición del marketing interno:** Estos criterios deben demostrar impacto en la eficacia; algunos de ellos son la satisfacción del trabajo, flexibilidad del puesto, rol del conflicto, rol de ambigüedad, reclutamiento y selección, formación, motivación y *empowerment*.
2. **Diseño organizacional orientado al marketing interno:** El marketing interno no resultará beneficioso si el diseño de la organización no destaque a los proveedores y a los empleados como los clientes internos. Por eso se comenta que el reto es plantear estructuras orientadas al marketing interno y no solamente a los bienes y/o servicios.
3. **Conceptualización del cliente interno por parte de directivos:** Los directivos deben de entender y visualizar a los trabajadores como clientes internos, también se deben incluir en la misión de la compañía. Para obtener lo antes descrito, es vital que los directivos cambien su manera de pensar acerca de sus empleados y adopten nuevas formas de gestión.
4. **Creación de programas de marketing interno:** Son pocas las organizaciones practicantes del marketing interno, debido a la falta de información sobre su gestión. Por este motivo se detalla lo que un programa de marketing interno debe abarcar: Investigación del mercado interno, formación, comunicación interna de las estrategias, incentivo de los esfuerzos psicosociológicos y el desarrollo de una estructura dinámica de nuevas ideas y sugerencias.

Bohnenberger (2006) en su proyecto de investigación sustentó estos apartados como estrategias del marketing interno:

1. **Luchar por talentos:** Tratar de conseguir la mejor mano de obra, ya que actualmente hay mucha competencia y es deseable contar con trabajadores cualificados.
2. **Ofrecer una visión:** Aquella visión debe ser clara y precisa, comunicada a cada uno de los subordinados para que así se sientan valorados e importantes para la compañía.

3. **Preparar a las personas para un performance:** En la mayoría de casos, se opta por capacitaciones que duran varios días y se realizan una vez al año; se debe de cambiar eso por un performance, esto quiere decir, que las capacitaciones deben ser constantes y brindadas por sus jefes inmediatos.
4. **Trabajar en equipo:** El trabajo en conjunto es mucho más ligero y productivo que el trabajo individual, por ello se debe considerar el liderazgo del equipo, reconocimiento y estabilidad de las personas que lo conforman.
5. **Libertad para el trabajo:** Incrementar el nivel de responsabilidad para los niveles jerárquicos porque mantienen un trato cercano con la clientela.
6. **Medida y reconocimiento:** Se debe de reconocer a alguien cuando realiza correctamente sus funciones, para esto se debe de analizar detenidamente la mejor opción.
7. **Conocer sus clientes:** Tener en cuenta que los trabajadores son los clientes más importantes, por esta razón se les debe especificar sus actividades a realizar.

Las definiciones descritas en la parte superior guardan un parecido, pero cada investigador le otorga su punto de vista, por ejemplo, Roberts (2020) toma seis estrategias, Sánchez (2008, como se cita en Mendoza et al., 2011) escribió solo cuatro y Bohnenberger (2006) redactó siete estrategias, todas ellas orientadas al trabajador como el cliente interno y el más importante.

Las autoras del actual trabajo de investigación eligen al postulado de Roberts (2020), debido a que es el erudito con mejor visión sobre el marketing interno, además de ello es el más actual y lo que se requiere en temas de marketing, son los conceptos más actualizados posibles.

En opinión de las autoras, las estrategias del marketing interno deben de ser bien elaboradas, porque el éxito de una compañía depende mucho del bienestar de los actores principales, en este caso son los empleados, los clientes internos. Mientras se efectúen correctamente aquellas estrategias, los resultados serán muy positivos y beneficiosos tanto para el empleador como para el trabajador.

### **2.2.5 Dimensiones del marketing interno**

**2.2.5.1 Desarrollo.** Miranda (2016, p. 25) comenta que “el área de recursos humanos tiene como objetivo mostrar preocupación por los empleados y tomar medidas para que puedan desarrollar nuevos conocimientos y habilidades relacionados con la formación de los empleados para que adquieran más confianza en su desempeño”.

Para Zegarra (2014, p. 43), la dimensión desarrollo se refiere a:

Las acciones relacionadas con la formación y el desarrollo de habilidades y la adquisición de nuevos conocimientos en los empleados. Es importante contar con el personal adecuado, que sea capaz de adaptarse y fortalecer su cultura organizacional. Asimismo, debe ser evidente para los trabajadores nuevos el reconocimiento justo de su trabajo y sus logros dentro de la empresa, lo cual los motivará a ingresar y permanecer en la organización.

Para Bohnenberger (2006, p. 77) esta dimensión “corresponde a una de las principales actividades de marketing interno, la cual está a cargo del área de personal de la empresa, debido a que son las personas quienes cuentan con los recursos para lograr sus objetivos”.

Con respecto a los postulados anteriores, los tres autores coinciden en la definición de la dimensión “desarrollo”, porque Miranda (2016, p. 25) y Zegarra (2014, p. 43) mencionan que el subordinado debe obtener nuevos conocimientos para potenciar sus habilidades, lo cual se relaciona con lo que propone Bohnenberger (2006, p. 77), de que él alcance sus metas con los medios concedidos.

Las investigadoras coinciden con la posición de Miranda (2016, p. 25) que la finalidad de lograr más confianza en el trabajador, respecto a su desempeño dentro de la organización, se obtiene desarrollando nuevos conocimientos y habilidades.

Considerando los apartados, la dimensión “desarrollo” se encarga de brindar materiales y nueva información a todos los empleados para potenciar sus fortalezas. Además de ello, al personal nuevo se le otorga facilidades para que se desempeñen de manera eficiente y logren permanecer más tiempo en la empresa.

**2.2.5.2 Contratación y retención de los empleados.** Para Miranda (2016) la dimensión contratación debe lograr un resultado positivo para el empleado (cliente interno), el mismo que debe encontrarse satisfecho y anteponer el respeto al cliente, es decir, el mimetismo siempre debe estar presente en la relación y en la organización.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), la etapa de reclutamiento atrae muchos prospectos laborales, por lo que la organización debe elegir al mejor para quien realizará entrevistas informales para postulaciones a largo plazo, pruebas y entrevistas.

Kotler y Armstrong (2003) exponen claramente “la necesidad de contratar personas que sirvan bien al cliente. Un buen proceso de reclutamiento y selección es el paso inicial para contar con empleados con una positiva predisposición para desarrollar las actividades laborales”.

Con relación al ensayo, los autores presentan en sus postulados similitudes respecto a la finalidad de la contratación: se debe escoger el personal idóneo para cada puesto. Así como expone Miranda (2016), esta dimensión debe lograr un resultado beneficioso para el empleado y empleador. Kotler y Armstrong (2003) y Kotler y Armstrong (2012) motivan a un correcto proceso de contratación para una adecuada predisposición de cumplir sus labores encomendadas.

Las investigadoras coinciden con la posición de Kotler y Armstrong (2003) debido a que la contratación es el paso inicial para lograr la prosperidad de la empresa; al escoger trabajadores dispuestos a atender al cliente. Por eso, se tiene la necesidad de contratar adecuadamente al personal, quienes estén dispuestos a acoplarse a la organización.

A juicio de las investigadoras, se consideran las dimensiones de contratación y retención como

la base para lograr un equipo de trabajo dispuesto a aumentar sus conocimientos, mantener un buen clima laboral y contribuir con los resultados y las metas de la organización.

**2.2.5.3 Adecuación al trabajo.** Según Argavan (2015, p.6) señala que “consiste en definir el desempeño excelente en cada una de las posiciones existentes en la organización utilizando criterios objetivos que permitan el posterior ajuste con aquellas personas que aporten las características adecuadas para dichas posiciones”.

Regalado et al. (2011), en esta dimensión, se refiere a la información de los valores, metas, resultados, los objetivos, los cambios, productos y servicios nuevos que brinda la empresa. También considera la oportunidad ofrecida al personal de expresar sus necesidades.

Para Bohnenberger (2006), esta dimensión trata de empoderar al trabajador, lo cual genera confianza, libertad y responsabilidad hacia la organización. Aquello es un componente importante para que los empleados tomen decisiones inmediatas y no hagan esperar a los clientes.

Con relación al estudio, los autores tienen diferentes puntos de vista sobre esta dimensión. Argavan (2015) se enfoca en que el trabajador posea las características adecuadas para la posición laboral. Mientras Regalado et. al. (2011) se centra en que el personal exprese sus necesidades respecto a su ocupación. Por último, Bohnenberger (2006) enfatiza en el empoderamiento de los empleados, porque de esta manera ellos pueden tomar decisiones instantáneas para la pronta y oportuna respuesta al cliente.

Las académicas se identifican con el autor Regalado et. al. (2011), debido a que la empresa debe informar a todos sus colaboradores sobre las metas, valores y servicios ofrecidos; ello con el fin de enfocar a todos hacia un mismo objetivo. Asimismo, permitir que el personal exprese sus carencias puede mejorar su desenvolvimiento y lograr resultados más eficientes.

En opinión de las autoras, la dimensión de adecuación al trabajo es importante porque se enfoca en que el empleado se ubique en el puesto correcto de acuerdo a sus habilidades; para ello se deben utilizar criterios específicos para todos los cargos de la organización y escuchar las necesidades de cada persona, no solo para que se sienta valorado, sino para mejorar los procesos y metas de la organización.

**2.2.5.4 Comunicación interna.** Muñiz (2014, p.25) exclama:

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Brandolini, Gonzáles y Hopkins (2008) opinan que la comunicación interna es una herramienta de gestión y de tecnología. También puede ser un medio para un fin, donde la prioridad es tratar de

recibir y comprender los mensajes de manera efectiva. Es una comunicación dirigida específicamente a la sociedad interna, a los empleados de la empresa ya todos sus integrantes, creada en un ambiente productivo, armónico y participativo.

De acuerdo con Bohnenberger (2005), la comunicación interna se relaciona con toda la información destinada a los integrantes de la misma que, en general, no se dispone para el cliente externo; como las metas y los objetivos organizacionales. A partir de la implementación de un programa de marketing interno, se espera informar primero a los empleados y después al público en general.

Con relación al ensayo, los escritores Muñiz (2014) y Brandolini, Gonzáles y Hopkins (2008) tienen mucha similitud al decir que las compañías se preocupan en recibir y dar la información correcta a sus trabajadores con el fin de tener un entorno empresarial productivo armónico y participativo. Por otro lado, el enfoque de Bohnenberger (2005) es sobre comunicar primero a los empleados y luego al público general de toda información sobre la organización.

Las investigadoras refieren sus conocimientos con el autor Brandolini, Gonzáles y Hopkins (2008), porque utiliza la comunicación como un medio para un fin, siendo de vital importancia que se comprendan los mensajes de manera eficaz para lograr un ambiente laboral armónico y así mejorar los resultados del oficio.

A juicio de las investigadoras, la dimensión de comunicación interna se encarga de que las diferentes áreas de la compañía interactúen de forma eficiente, logrando la motivación de su personal para ejecutar sus funciones; teniendo en cuenta que los equipos humanos son lo más valioso y se deben retener, pero no se debe dejar de lado el clima laboral a lograr.

**2.2.5.5 Manual de funciones de “TURISMO DIAS S.A.”.** A continuación, se presenta el manual actual de funciones de la empresa en estudio, del jefe de Recursos Humanos y los dos Asistentes.

**Tabla 1**

*Descripción de funciones del jefe de RRHH y asistentes*

Descripción de funciones del jefe de RRHH y asistentes.			
	Jefe de Recursos Humanos	Asistente 1	Asistente 2
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 04 años en cargos similares.</li> <li>• Titulación en Ing. Industrial, Administración, Psicología, afines. De preferencia con estudios de Post Grado en Recursos Humanos o MBA.</li> <li>• Conocimientos en legislación laboral vigente.</li> <li>• Disponibilidad de viajar.</li> <li>• Edad de 28 a 55 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico, Bachiller y/o Titulado en Contabilidad, Ing. Industrial, Administración, Psicología, afines.</li> <li>• Conocimientos en legislación laboral vigente.</li> <li>• Experiencia de 02 años en cargos similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico, Bachiller y/o Titulado en Ing. Industrial, Contabilidad, Administración, Psicología o afines.</li> <li>• Conocimientos en legislación laboral vigente.</li> <li>• Experiencia de 02 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, estén acordes a los perfiles establecidos por la Empresa.</li> <li>• Supervisar y controlar los contratos laborales, la asistencia y permanencia, licencias, suspensiones, amonestaciones, files de personal y otros, en coordinación con el departamento legal.</li> <li>• Ejecutar las normas, procedimientos o mecanismos establecidos para el otorgamiento de estímulos y recompensas, mediante la evaluación del desempeño, promoviendo la motivación e incentivación del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenado de datos de los trabajadores y elaboración de los cálculos de la planilla mensualmente y en el sistema respectivo para tal fin.</li> <li>• Elaboración de las macros para el pago mensual de los trabajadores</li> <li>• Llenado y declaración del PDT – PLAME y AFP NET.</li> <li>• Impresión de boletas y su respectiva distribución a los trabajadores de la empresa, así como velar por el archivo adecuado.</li> <li>• Elaboración de informes sobre subsidios de los trabajadores mensuales para ser entregado a la asistente social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de documentos (curriculum) para generar los respectivos contratos de trabajo.</li> <li>• Alta, baja y modificación en T- Registro (SUNAT) y en el sistema diseñado para tal fin.</li> <li>• Pagos de descuentos judiciales, contratos al Banco de la Nación.</li> <li>• Realizar liquidaciones de Beneficios Sociales</li> <li>• Registrar los contratos del personal nuevo y de renovación en el Ministerio de Trabajo.</li> </ul>

	<p>trabajador, así como el desarrollo de este en las labores que se le encomienden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover los cursos de capacitación y/o adiestramientos tendientes a la superación individual y colectiva de los trabajadores.</li> <li>• Conocer la legislación laboral vigente.</li> <li>• Hacer seguimiento a los trámites de Registro de convenios de formación laboral juvenil y de Práctica Pre-profesional.</li> <li>• Presentar al Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo los documentos que éste solicite, en materia de su competencia.</li> <li>• Dar cumplimiento a las instrucciones y acuerdos que en materia de personal dicte la Gerencia General, en el ámbito de sus competencias.</li> <li>• Asegurar las políticas y estrategias para atraer, desarrollar y retener el talento humano necesario.</li> <li>• Definir los planes de Gestión de RRHH y asegurar su cumplimiento.</li> <li>• Revisar, modificar y decidir respecto a los ajustes de los procesos del Sistema de Gestión de RRHH.</li> <li>• Representar a la empresa ante las autoridades competentes.</li> <li>• Asesorar a los cargos directivos en relaciones laborales y gestión de personal.</li> <li>• Elaborar el plan de trabajo anual, y presentar los avances de manera semestral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo de CTS Impresión y distribución de las liquidaciones respectivas a todo el personal, así como el cálculo de las gratificaciones de ley.</li> <li>• Otros reportes solicitados referente a la planilla por las instituciones competentes referente a planillas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el file del nuevo trabajador y mantener actualizada la documentación del personal.</li> <li>• Realizar la programación de vacaciones en coordinación con el jefe de RR.HH.</li> <li>• Elaborar los reportes de los comisionistas.</li> <li>• Asesorar al nuevo trabajador en el llenado de la documentación necesaria para el debido ingreso a la empresa</li> <li>• Cálculo de vacaciones de los trabajadores</li> <li>• Elaborar y Enviar y/o presentar la encuesta mensual del ministerio de trabajo</li> </ul>
--	--	--	--

*Nota.* Elaboración propia.

### 2.2.6 Modelos del marketing interno

Se presenta cuatro modelos del marketing interno, los cuales se detallan a continuación:

**2.2.6.1 Modelo de Berry.** Para Hernández et. al. (2019, como se cita en Salazar, 2020), en este modelo se identifica al empleado como un cliente, pero interno; de este modo, el empleador podrá moldearlo hasta que se convierta en una ventaja sobre la competencia. Es muy importante que el personal se encuentre satisfecho, ya que esa satisfacción será percibida por la clientela.

Berry (1981, como se cita en Fuentes, 2009) determinó que su modelo se fundamenta en el reconocimiento del trabajador como cliente interno, y que para mantenerlo satisfecho se debe buscar la participación del mismo y considerar a sus labores como el producto. Ello significa coordinar en paralelo con el área de Recursos Humanos porque, de esa manera, se examinan estrategias de atracción y retención de los empleados.

El Marketing Science Institute considera en el actual modelo a los empleados como una ventaja competitiva, ellos deben sentirse satisfechos y para conseguir este estado se debe tomar la inclusión y la participación de los antes mencionados. Se pueden ver dos puntos fundamentales que no se presentan en el modelo: la orientación al cliente, que debe crearse junto con los empleados, y las especificaciones técnicas que las empresas pueden utilizar.

Las definiciones antes descritas guardan una estrecha similitud: el trabajador es valorado como un cliente (específicamente un cliente interno) y se le debe incorporar activamente porque, de esta manera, su satisfacción aumentará. Añadiendo, Hernández et. al. (2019, como se cita en Salazar, 2020) y el Marketing Science Institute, estiman al subordinado como una ventaja competitiva de la compañía.

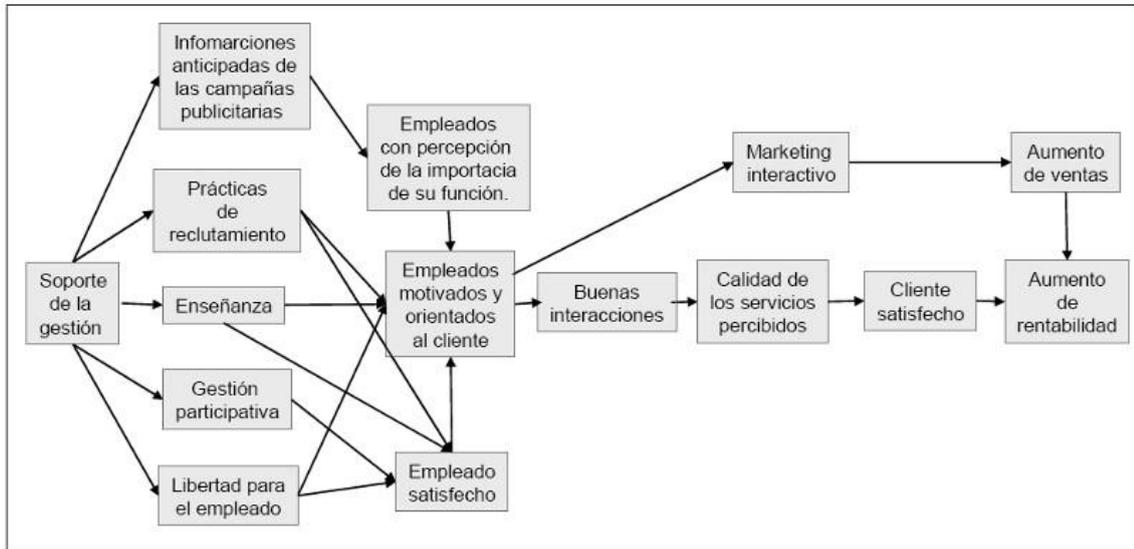
Las autoras del presente trabajo de investigación aluden al concepto de Berry (1981, como se cita en Fuentes, 2009), debido a que es el creador del modelo y porque, además de estimar a los asalariados y sus resultados laborales, también toma en cuenta la alineación de estrategias junto con el área de Gestión del Talento Humano.

En palabras de las autoras, es muy preciso indicar al empleado como cliente interno y una ventaja frente a la competencia; porque si el empleador tiene presente aquello, va a saber cumplir con los niveles de satisfacción de sus jornaleros.



**Figura 2**

*Modelo de marketing interno de Grönroos*



Nota. Grönroos (1990).

**2.2.6.3 Modelo de Rafiq y Amed.** Según Arca (2020), el presente modelo crea un vínculo entre el marketing interno y la satisfacción del cliente externo que se encuentra influenciado por la motivación de los empleados y la actitud para coordinar todo el proceso de manera transversal e integrada. Por consiguiente, el departamento de Recursos Humanos y el marketing deberían involucrarse más en los temas relacionados con el trabajo.

Hernández et. al. (2019, como se cita en Salazar, 2020), expresaron que en este modelo la motivación del personal del trabajo se consigue mediante la ejecución de las tareas laborales y los objetivos estratégicos. Además, se debe coordinar las actividades de manera global y no por departamentos, ya que esto influye en la calidad del producto o servicio y en el nivel de satisfacción de los consumidores.

Rafiq y Ahmed (2000, como se cita en Fuentes, 2009) consideraron que la motivación del trabajador y su satisfacción laboral aumentan cuando se terminan de realizar las tareas en la empresa. Estas variables mantienen un efecto favorable en la atención al cliente y su satisfacción.

Con relación a las tres definiciones detalladas, todas se parecen entre sí, determinan que el modelo Rafiq y Amed asocia a la motivación y satisfacción de los operarios con el cumplimiento de las actividades laborales. Agregando a aquello, Arca (2020) expresó que el departamento de Marketing y de Recursos Humanos deben estar involucrados, a diferencia de Hernández et. al. (2019, como se cita en Salazar, 2020), quienes opinan que todas las áreas deben permanecer sincronizadas y al tanto de lo que pasa en la compañía.

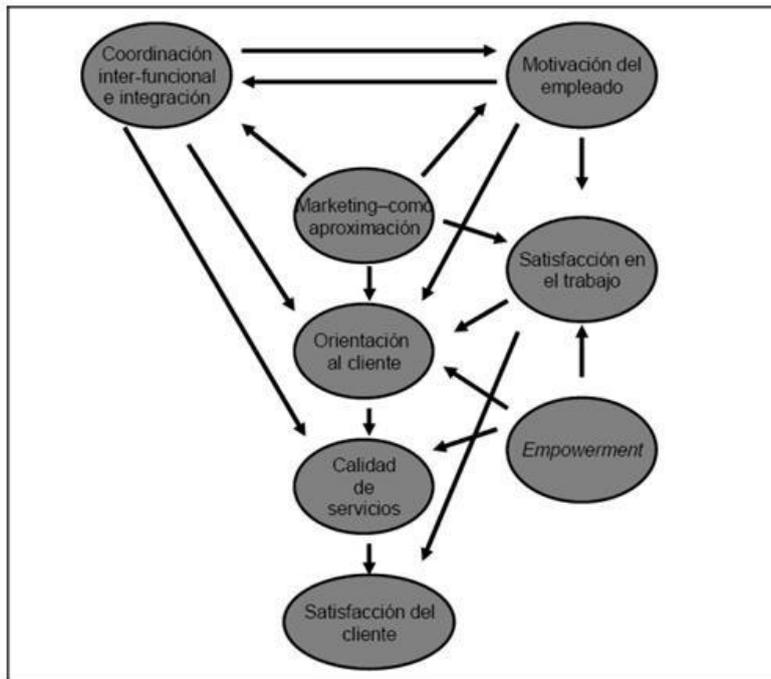
Las autoras de la presente tesis, prefieren a Rafiq y Ahmed (2020, como se cita en Fuentes, 2009), ya que ellos son los pioneros en la conceptualización del modelo y afirman que los niveles de

satisfacción y motivación del personal incrementan si desarrollan con éxito sus tareas encomendadas.

El modelo en estudio abarca la satisfacción y motivación de cada persona para obtener un buen desempeño; todos los departamentos deben de participar para lograr cumplir de manera eficaz el objetivo común de la organización.

**Figura 3**

*Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed*



Nota. Rafiq y Ahmed (2000).

**2.2.6.4 Modelo de Bohnenberger.** Para Hernández et. al. (2019, como se cita en Salazar, 2020), se reconoce al empleado como un cliente interno y este modelo contiene un esquema protagonizado por cuatro apartados, los cuales son:

1. El reconocimiento de la empresa
2. Las coordinaciones del desarrollo
3. Medidas realizadas por parte de la compañía, para fortalecer el marketing interno
4. Implica todas las labores desempeñadas por el trabajador, de esta forma, se afirma que el modelo sea efectivo.

Asimismo, se añaden actividades como: el desarrollo, la contratación, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa e investigación del mercado; la cual se encarga de investigar a la sociedad para satisfacer sus necesidades.

Bohnenberger (2006) señaló que el marketing interno es un resultado de la gestión avanzada del departamento de Recursos Humanos y de la orientación al mercado interno; para aquello, primero se debe obtener la satisfacción de los clientes internos y externos (trabajadores y consumidores) con

la ayuda de estrategias de marketing.

Bohnenberger (2005, como se cita en Hernández, Fuster, Maldonado, Santa María, Norabuena, Ocaña-Fernández, 2019) también comentó que el marketing interno comprende cuatro ideas: la primera es el reconocimiento de la empresa; la segunda, es el desarrollo; la tercera, abarca las principales acciones de la empresa para establecer la formación del marketing interno; y la última, representa todas las tareas, es decir, cada trabajo que realice el subordinado para garantizar la aplicación de este modelo.

Dentro de la investigación se observa las perspectivas similares de los investigadores. Ellos proponen que el presente modelo toma como base al trabajador como un cliente interno; además de ello, se le suma cuatro etapas esenciales para ejecutar dicho modelo, estos son: reconocimiento de la empresa, organización del desarrollo, estrategias para establecer el marketing interno, y la sincronización de todos en conjunto para lograr el objetivo común.

Las autoras del actual trabajo de investigación aluden a la definición original dada por Bohnenberger (2005), ya que abarca a cuatro premisas muy importantes para el modelo planteado.

A juicio de las autoras, el modelo de Bohnenberger también incluye al obrero como el cliente interno y se le añade cuatro parámetros para su correcto funcionamiento. Si se cumplen dichos parámetros, este modelo estará funcionando de la mejor manera.

## **2.3 Sistema de variables**

### **2.3.1 Definición nominal**

Marketing interno.

### **2.3.2 Definición conceptual**

Berry y Parasuraman (1991) conceptualizan que el marketing interno considera al subordinado como un cliente (interno), por ello debe incrementar su satisfacción, para que esta se vea reflejada en la del cliente final (externo). También añade que el propósito del marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados.

### **2.3.3 Definición operacional**

La presente variable será evaluada mediante un instrumento: un cuestionario de veintidós (22) interrogantes, creado por Bohnenberger (2005) y validado al contexto peruano por el autor Zegarra (2014). Dicha herramienta se administró a los miembros de la organización "TURISMO DIAS S.A.", basándose en las dimensiones e indicadores que se muestran en este cuadro de operacionalización de la variable a estudiar.

## 2.4 Matriz de constancia

**Tabla 2**

*Matriz de consistencia*

Sistema de variables	Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Autor con el cual se fijó posición	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica de observación
<p>Definición nominal: marketing interno</p> <p>Definición conceptual: Berry y Parasuraman (1991) conceptualizan que el marketing interno considera al subordinado como un cliente (interno), por ello debe incrementar su satisfacción, para que esta se vea reflejada en la del cliente final (externo). También añade que el propósito del marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener</p>	<p>Analizar las condiciones vigentes en la empresa "TURISMO DIAS S.A." a partir del desarrollo de los puestos de trabajo.</p> <p>Analizar las condiciones vigentes en la empresa "TURISMO DIAS S.A." a partir del proceso de contratación y retención del</p>	Marketing interno	Marketing interno	Elementos	Roberts (2020)	<p>Tipo: Descriptivo - de campo</p> <p>Diseño: No experimental-transversal descriptivo</p>	Población: 130 trabajadores.	Cuestionario a los trabajadores.
				Oportunidades	Roberts (2020)			
				Estrategias	Roberts (2020)			
			Dimensiones	Desarrollo	Miranda (2016, p. 25)			
				Contratación	Kotler y Armstrong (2003)			
				Adecuación	Regalado et. al. (2011)			

<p>empleados calificados. Definición operacional: la presente variable será evaluada mediante un instrumento (cuestionario) confeccionado por la investigadora Bohnenberger (2005). Dicha herramienta se administrará a los miembros de la organización "TURISMO DIAS S.A.", basándose en las dimensiones e indicadores que se muestran en este cuadro de operacionalización de la variable a estudiar.</p>	<p>personal.  Analizar las condiciones vigentes en la empresa "TURISMO DIAS S.A." de la adecuación del empleado a su puesto de trabajo.  Analizar las condiciones vigentes en la empresa "TURISMO DIAS S.A." a partir de la comunicación interna.</p>		Modelos	Comunicación	Brandolini, Gonzáles y Hopkins (2008)			
				Modelo Berry	Berry (1981, como se cita en Fuentes, 2009)			
				Modelo Grönroos	Grönroos (1990, como se cita en Fuentes, 2009)			
				Modelo de Rafiq y Amed	Rafiq y Ahmed (2020, como se cita en Fuentes, 2009)			
				Modelo de Bohnenberger	Bohnenberger (2005)			

Nota. Elaboración propia.

## Capítulo 3. Marco metodológico

### 3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación corresponde a un tipo de investigación descriptiva y de campo; por consiguiente, se tendrán dos definiciones por cada tipo para tener una idea clara de los conceptos. También se presenta un párrafo explicando la relación de estos con la investigación.

En el primer término, Namakforoosh (2014, p. 91) determina a la investigación descriptiva como “una forma de estudio para saber quién, donde, cuando, cómo y por qué del sujeto del estudio”.

Por otra parte, Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 92) define investigación descriptiva como la búsqueda de “especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

En concordancia con lo expuesto, la investigación realizada es descriptiva porque se recolectó la información en su ámbito laboral para poder identificar el entorno en el que trabajan y cómo se comunican habitualmente.

Añadiendo a lo anterior, Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez (2014, p. 207) explican que la investigación de campo consiste “en la aplicación de un conjunto de procedimientos como el recojo de muestras, herbarios, recipientes, para análisis de aguas, en laboratorio; aplicación de entrevistas no estructuradas, utilización de instrumentos como lupas, grabadoras, maquinas fotográficas”.

Para Palella y Martins (2012, p. 88) en la investigación de campo “el investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho”.

En el trabajo realizado se llevó a cabo una investigación de campo porque la información recolectada no se vio manipulada de ninguna manera, exhibiendo de forma íntegra las interacciones existentes entre los colaboradores de la organización.

### 3.2 Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación se refiere, es no experimental. Por lo cual, para Hernández et. al. (2019, p. 152) “la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver efecto sobre otras variables”.

De manera similar los autores Palella y Martins (2012, p. 87) la definen como aquella donde: Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen.

Este trabajo de investigación posee una indagación de carácter no experimental, debido a que las variables estudiadas no se modificaron, es decir, no hubo influencia sobre ellas. El resultado fue real al no haber manipulación alguna.

Por otro lado, en la investigación de tipo transversal, para Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 154) “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede”.

Acorde con los postulados de Ñaupas y otros (2014, p. 343) “se utiliza en investigaciones transversales; en vez de hacer un seguimiento de una variable, durante 5 o más años, se estudia esa variable simultáneamente en un solo año”.

Para el estudio, se utilizó el diseño de la investigación transversal. El proceso y realización de la interacción y evaluación de los subalternos de la empresa se hizo en un mismo momento.

### 3.3 Población

Respecto a la población, para el autor Namakforoosh (2014, p. 77) “es importante definir la población de estudio; es decir, quién se va a estudiar. Si la población en estudio es pequeña, deben estudiarse todos sus miembros; pero si grande, es conveniente escoger una muestra representativa”.

Según Ñaupas y otros (2014, p. 246), “en las ciencias sociales la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación”.

Se estudió a una población de ciento treinta (130) trabajadores de dicha empresa, entre los cuales figuran: gerentes, administradores de sede, administrativos y ejecutivos de ventas (call center), sin contar al personal operario, de seguridad y limpieza.

**Tabla 3**

*Población de estudio*

Área	N° de trabajadores
Gerencia	05
Administradora de sede	10
Administrativa	38
Ventas	77
<b>Total</b>	<b>130</b>

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.4 Técnica de observación

La observación, para Ñaupas y otros (2014, p. 201), es “el proceso de conocimiento de la realidad factual, mediante el contacto directo del sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno por conocer, a través de los sentidos”.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 399), “necesitamos estar entrenados para observar, que es diferente de ver (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. Y la “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos”.

En la investigación se utilizó la encuesta como técnica de investigación, debido a que se quiere

analizar la variable de marketing interno. Según Palella y Martins (2012, p. 123), la encuesta:

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos; quienes, en forma anónima, las responden por escrito.

Para Gómez (2012, p. 58) la encuesta “puede ser una alternativa viable, ya que se basa en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas dirigidas a obtener determinados datos”.

La encuesta estuvo dirigida al directivo de “TURISMO DIAS S.A.” en el departamento de Trujillo. Se explicaron todas las secciones con calma, para obtener respuestas de manera correcta y sencilla. Esta técnica se consideró la mejor opción por las preguntas anexadas y el corto tiempo para llevarla a cabo.

### **3.4.1 Instrumento**

Según el autor Namakforoosh (2014, p. 163) “el cuestionario es la traducción de los objetivos de la investigación a preguntas específicas. Por tanto, se puede decir que la fundación de todos los cuestionarios son las preguntas; contestar las preguntas del cuestionario proporciona datos para probar las hipótesis”.

El cuestionario, para Ñaupas y otros (2014, p. 211), “es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación”.

Se tomará como referencia el cuestionario elaborado por la autora Bohnenberger (2005); este se encuentra compuesto por veintidós (22) interrogantes que se responderán haciendo uso de la escala Likert de cinco puntos (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo).

Aquel instrumento evalúa cuatro dimensiones: desarrollo, contratación y retención de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna; junto con las preguntas que la autora creyó convenientes para evaluar el marketing interno. A continuación, se detalla su validez y confiabilidad.

### **3.4.2 Validez**

Según Namakforoosh (2014), validez “se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir”.

Por otro lado, según Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 201), “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida”.

Para Cohen y Swerdik (2001, como se cita en Escobar y Cuervo, 2008, p. 28), la validez de contenido “consiste en qué tan adecuado es el muestreo que hace una prueba del universo de posibles conductas, de acuerdo con lo que se pretende medir”.

El instrumento utilizado fue validado por Zegarra (2014, como se cita en Salazar, 2020), de la investigación original de Bohnenberger (2005), de la Universidad de las Islas Baleares; para evaluar la administración colectiva e individual. La validez fue realizada en Lima, Perú, a partir de una muestra de ciento cincuenta y cinco (155) profesionales del sector salud. El método utilizado fue el Análisis Factorial Exploratorio (AFE); obteniendo como resultado un Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) de 0.75 (mayor que 0.5).

### 3.4.3 Confiabilidad

Para Namakforoosh (2014, p. 227), la confiabilidad “se refiere a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición”.

Los autores Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 200) definen a la confiabilidad como “un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”.

El nivel de confiabilidad lo determinó el autor Zegarra (2014, como se cita en Salazar, 2020) mediante el coeficiente alfa de Cronbach: 0.72; obteniendo una alta confiabilidad, ya que se encuentra ubicado en el segundo rango de magnitud (entre 0,61 y 0,80), de acuerdo a la escala propuesta por Ruiz (1998, como se cita en Blanco y Alvarado, 2005, p. 543).

**Tabla 4**

*Rangos de magnitud*

Rangos de Magnitud	
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,40 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

*Nota.* Extraído de Ruiz (1998, como se cita en Blanco y Alvarado, 2005, p. 543).

### 3.5 Técnica de análisis de datos

En el actual trabajo se utilizó el programa Excel, mismo en el que se desarrollaron las tablas de frecuencia para analizar los resultados del cuestionario.

## Capítulo 4. Resultados de la investigación

### 4.1 Análisis de resultados

Iniciando con el análisis, se presenta los resultados de las dimensiones de marketing interno en “TURISMO DIAS S.A.”

**Variable:** Marketing interno

**Dimensión:** Dimensiones

**Indicador:** Desarrollo

**Tabla 5**

*Resultados de “La organización me capacita”*

Alternativas	La organización me capacita	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	43	33%
En desacuerdo	29	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	19%
De acuerdo	19	15%
Totalmente de acuerdo	14	11%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Tal como se evidencia en la tabla 5, del total de participantes, el 33% expresó estar totalmente en desacuerdo con la existencia de capacitaciones. De igual manera, el 22% se encontraba en desacuerdo con dicha afirmación. Un 19% comentó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con ello. Por otro lado, el 15% de los trabajadores estaban de acuerdo con el indicador y, por último, un 11% manifestó estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 6**

*Resultados de “Recibo información”*

Alternativas	Recibo información	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	29	22%
En desacuerdo	39	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	14%
De acuerdo	38	29%
Totalmente de acuerdo	6	5%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 6, el 22% de los encuestados se encontraban en total

desacuerdo con haber recibido información de los clientes de la empresa. Por otro lado, el 29% afirmó permanecer de acuerdo con recibir la información antes descrita. El 30% contestó en desacuerdo con recibir esa información; mientras que, el 14% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo. Para finalizar, solo el 5% expresó estar totalmente de acuerdo en recibir dicho conocimiento.

**Tabla 7**

*Resultados de "Sé lo que los clientes esperan del servicio"*

Desarrollo		
Alternativas	Sé lo que los clientes esperan del servicio	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	15	12%
En desacuerdo	29	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	19%
De acuerdo	33	25%
Totalmente de acuerdo	28	22%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 7, la mayor parte de los trabajadores, es decir, el 25% estuvo de acuerdo en saber lo que esperan los clientes. El 22% se encontró en desacuerdo con dicha información y otro 22% afirmó encontrarse totalmente de acuerdo con ello. Por otro lado, el 19% optó por no estar de acuerdo ni en desacuerdo sobre la afirmación. Por último, un 12% respondió encontrarse totalmente en desacuerdo en saber lo que los clientes esperan del servicio ofrecido por la empresa.

**Tabla 8**

*Resultado de "La empresa aumenta mi conocimiento"*

Desarrollo		
Alternativas	La empresa aumenta mi conocimiento	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	38	26%
En desacuerdo	25	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	26%
De acuerdo	25	17%
Totalmente de acuerdo	21	14%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Como se observa en la tabla 8, el 26% estuvo totalmente en desacuerdo en decir que la empresa ofrece oportunidades para aumentar el conocimiento de forma general. Con el mismo porcentaje de 26%, otro grupo prefirió la alternativa de ni de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras

que, el 17% se encontró en desacuerdo con que le proporcionen oportunidades para aumentar su conocimiento. Otro 17% respondió estar de acuerdo. Para finalizar, el 14% demostró estar totalmente de acuerdo con lo dicho anteriormente.

**Indicador:** Contratación y retención de empleados

**Tabla 9**

*Resultado de "¿Reclutamiento es claro?"*

Contratación y retención de empleados		
Alternativas	¿Reclutamiento es claro?	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	23	18%
En desacuerdo	16	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	18%
De acuerdo	34	26%
Totalmente de acuerdo	33	25%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 9, del total de encuestados, el 26% respondió estar de acuerdo con el proceso de reclutamiento, el cual se llevó de manera clara y especificando lo que se esperaba de ellos. Asimismo, el 25% contestó sentirse totalmente de acuerdo con el proceso de reclutamiento; pero un 18% expresó estar totalmente en desacuerdo con ello. Por otro lado, un 18% manifestó no encontrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo mencionado; y, finalmente el 12% estuvo en desacuerdo con dicho ítem.

**Tabla 10**

*Resultado de "Responsabilidades definidas"*

Contratación y retención de empleados		
Alternativas	Responsabilidades definidas	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	23	18%
En desacuerdo	8	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	21%
De acuerdo	39	30%
Totalmente de acuerdo	33	25%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 10, del total de participantes, el 30% estuvo de acuerdo en que las actividades y responsabilidades de los nuevos empleados son definidas. En segundo lugar, un 25%

opinó estar totalmente de acuerdo con lo antes mencionado. Asimismo, el 21% optó por responder ni de acuerdo ni en desacuerdo. Posteriormente, el 18% comentó estar totalmente en desacuerdo con la definición de actividades y responsabilidades a los nuevos colaboradores; y, el 6% se encontró en desacuerdo con lo antes mencionado.

**Tabla 11**

*Resultado de "Remuneración promedio con otras empresas"*

Alternativas	Remuneración promedio con otras empresas	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	42	32%
En desacuerdo	22	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	27%
De acuerdo	27	21%
Totalmente de acuerdo	4	3%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Apreciando la tabla 11, el 32% de los empleados estuvo totalmente en desacuerdo con la remuneración de acuerdo al promedio de otras empresas del sector. No obstante, el 27% se encontró neutro al responder ni de acuerdo ni en desacuerdo con su remuneración. Por otro lado, el 21% sí manifestó estar de acuerdo con ello; en cambio, el 17% permaneció en desacuerdo. Para terminar, solo un margen pequeño del 3% se sintió totalmente de acuerdo con su remuneración respecto al sector.

**Tabla 12**

*Resultado de "Ofrece oportunidad de pagos extras"*

Alternativas	Ofrece oportunidad de pagos extras	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	54	42%
En desacuerdo	40	31%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	15%
De acuerdo	13	10%
Totalmente de acuerdo	3	2%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

En la tabla 12, el 42% de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo con el hecho de que la empresa ofrece oportunidades de pagos extras. Continuando con un 31% de los empleados, quienes respondieron encontrarse en desacuerdo con lo antes mencionado. Por otro lado, un 15% expresó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las oportunidades de pagos extras que la empresa ofrece. Seguidamente, se cuenta con el 10% de encuestados, quienes permanecen de acuerdo con ello. Finalmente, solo el 2% estuvo totalmente de acuerdo.

**Tabla 13**

*Resultado de "Reconocimiento por parte de los superiores"*

Contratación y retención de empleados

Alternativas	Reconocimiento por parte de los superiores	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	27	21%
En desacuerdo	30	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	28%
De acuerdo	31	24%
Totalmente de acuerdo	5	4%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a la tabla 13, en primer lugar, se tiene que el 28% de encuestados expresaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a ser reconocidos por sus superiores por el trabajo que realizan. En segundo lugar, el 24% manifestó sentirse de acuerdo con lo antes mencionado. En tercer lugar, el 23% estuvo en desacuerdo con el hecho de hallar reconocimientos por parte de sus superiores. En cuarto lugar, el 21% se encontró totalmente en desacuerdo con ello. En quinto y último lugar, un mínimo de 4% afirmó sentirse totalmente de acuerdo con el reconocimiento.

**Indicador:** Adecuación al trabajo

**Tabla 14***Resultado de "El empleado puede solicitar cambio de área"*

Adecuación al trabajo		
Alternativas	El empleado puede solicitar cambio de área	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	31	24%
En desacuerdo	29	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	26%
De acuerdo	27	21%
Totalmente de acuerdo	9	7%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Según los resultados de la tabla 14, el 26% escogió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con los cambios de área o función permitidos por la empresa. Luego, el 24% estuvo totalmente en desacuerdo con aquello, el 22% respondió quedarse en desacuerdo con que la empresa permita dichos cambios de área o función. Asimismo, con un punto menos, el 21% afirmó encontrarse de acuerdo con lo mencionado; al igual que el 7%, el cual contestó sentirse totalmente de acuerdo con la solicitud de los cambios de departamentos.

**Tabla 15***Resultado de "Atribuir funciones de acuerdo a sus habilidades"*

Adecuación al trabajo		
Alternativas	Atribuir funciones de acuerdo a sus habilidades	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	13	10%
En desacuerdo	37	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	26%
De acuerdo	32	25%
Totalmente de acuerdo	13	10%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Observando la tabla 15, un 29% respondió estar en desacuerdo con que la empresa atribuya funciones según las habilidades de cada empleado. El 26% comentó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con ello. Sin embargo, el 25% sí permaneció de acuerdo con la preocupación de la organización por atribuir funciones adecuadamente; al igual que el 10%, el cual se encontró totalmente de acuerdo con lo mencionado anteriormente. Por último, con el mismo porcentaje se ubican los que

respondieron sentirse totalmente en desacuerdo.

**Tabla 16**

*Resultado de "Libertad para decidir sobre mis funciones"*

Adecuación al trabajo		
Alternativas	Libertad para decidir sobre mis funciones	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	24	18%
En desacuerdo	30	23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	18%
De acuerdo	33	25%
Totalmente de acuerdo	20	15%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Como se puede verificar en la tabla 16, en primer lugar, con el 25% se encuentran quienes manifestaron estar de acuerdo con tener libertad para tomar decisiones sobre el desarrollo de sus actividades. En segundo lugar, el 23% estuvo en desacuerdo con ello; en tercer y cuarto lugar, con el 18% en cada uno, se encuentran los que se sintieron totalmente en desacuerdo y los que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo antes mencionado. Finalmente, el 15% respondió permanecer totalmente de acuerdo con la libertad concedida para sus actividades.

**Tabla 17**

*Resultado de "Diferentes programas para empleados"*

Adecuación al trabajo		
Alternativas	Diferentes programas para empleados	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	34	26%
En desacuerdo	45	35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	18%
De acuerdo	23	18%
Totalmente de acuerdo	4	3%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla 17, el 35% contestó estar en desacuerdo con la existencia de programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados. Después, el 26% se encontró totalmente de acuerdo con ello. Además, con la misma cantidad de porcentaje (18%), se cuenta con los trabajadores que estuvieron de acuerdo y también los que no estaban de acuerdo ni en

desacuerdo. Por último, con el 3% se posiciona en la opción de totalmente de acuerdo con los programas para diferentes tipos de empleados.

**Indicador:** Comunicación interna

**Tabla 18**

*Resultado de "Metas y objetivos no son conocidos "*

Comunicación interna		
Alternativas	Metas y objetivos no son conocidos	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	26	20%
En desacuerdo	44	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	17%
De acuerdo	29	22%
Totalmente de acuerdo	9	7%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Tal como se demuestra en la tabla 18, el 34% expresó estar en desacuerdo en no ser conocidas las metas ni los objetivos de la empresa; mientras que el 22% estuvo de acuerdo con que los objetivos logrados no son conocidos por todos en la empresa. Añadiendo, el 20% se encontró totalmente en desacuerdo con lo antes mencionado; el 17% comentó no sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo con no saber las metas y objetivos. Para finalizar, solo un 7% estuvo totalmente de acuerdo con lo expresado.

**Tabla 19**

*Resultado de "Conozco los resultados de mi área de trabajo"*

Comunicación interna		
Alternativas	Conozco los resultados de mi área de trabajo	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	35	27%
En desacuerdo	12	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	18%
De acuerdo	44	34%
Totalmente de acuerdo	16	12%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 19, el 34% se encontró de acuerdo con conocer los resultados de su área de trabajo. En seguida, el 27% estuvo totalmente en desacuerdo con lo

mencionado. Después, el 18% comentó sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo en conocer los resultados. Posteriormente, un 12% permaneció totalmente de acuerdo con ello. Para finalizar, un 9% expresó estar en desacuerdo con el hecho.

**Tabla 20**

*Resultado de "Oportunidad de expresar mis necesidades"*

Comunicación interna		
Alternativas	Oportunidad de expresar mis necesidades	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	26	20%
En desacuerdo	44	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	17%
De acuerdo	29	22%
Totalmente de acuerdo	9	7%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Observando la tabla 20, la mayoría de trabajadores, con un 34% estuvo en desacuerdo con tener la oportunidad de expresar sus necesidades; al contrario de ello, un 22% permaneció de acuerdo. Por otro lado, un 20% se sintió totalmente en desacuerdo con lo mencionado y un 17% comentó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Para finalizar, la minoría, con el 7%, se encontró totalmente de acuerdo.

**Tabla 21**

*Resultado de "Conozco los resultados de mi empresa"*

Comunicación interna		
Alternativas	Conozco los resultados de mi empresa	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	52	40%
En desacuerdo	22	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	16%
De acuerdo	27	21%
Totalmente de acuerdo	8	6%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Según los resultados de la tabla 21, la mayoría de empleados (40%), expresaron estar totalmente en desacuerdo en conocer los resultados de la empresa; mientras un 21% opinó encontrarse de acuerdo en conocer los resultados. Asimismo, el 17% de los empleados encuestados

comentaron estar en desacuerdo con lo dicho. Muy seguido del resultado anterior, el 16% optó por responder ni de acuerdo ni en desacuerdo. Con la minoría de porcentaje, se obtiene que un 6% afirmó encontrarse totalmente de acuerdo en conocer los resultados de la organización.

**Tabla 22**

*Resultado de "Conozco los valores de mi empresa"*

Comunicación interna		
Alternativas	Conozco los valores de mi empresa	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	34	27%
En desacuerdo	16	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	8%
De acuerdo	45	35%
Totalmente de acuerdo	23	18%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a la tabla 22, en primer lugar, se cuenta con un 35%, el cual comentó encontrarse de acuerdo con conocer los valores de la empresa. En segundo lugar, el 27% se sintió totalmente en desacuerdo con ello. En tercer lugar, el 18% permaneció totalmente de acuerdo en conocer los valores. En cuarto lugar, un 13% manifestó estar en desacuerdo con ello. Por último, un 8% se sintió totalmente de acuerdo con aquello.

**Tabla 23**

*Resultado de "Comunica los cambios con antecendencia"*

Comunicación interna		
Alternativas	Comunica los cambios con antecendencia	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	37	28%
En desacuerdo	37	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	26%
De acuerdo	18	14%
Totalmente de acuerdo	4	3%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Tal como se demuestra en la tabla 23, se obtuvo un empate de 28%, con las respuestas de totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respecto a la comunicación de cambios con anterioridad. Muy seguido, con un 26%, se consiguió la alternativa de ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo antes

mencionado. Después, un 14% de empleados optó por permanecer de acuerdo con la comunicación oportuna de cambios de la empresa. Finalizando, el 3% se sintió totalmente de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

**Tabla 24**

*Resultado de "Divulgación interna de actividades de la comunidad"*

Comunicación interna		
Alternativas	Divulgación interna de actividades de la comunidad	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	53	41%
En desacuerdo	28	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	23%
De acuerdo	13	10%
Totalmente de acuerdo	6	5%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

En cuanto a la tabla 24, el 41% de los trabajadores respondió estar totalmente en desacuerdo con la divulgación interna de las actividades que se desarrollan en la comunidad empresarial. El 23% optó por no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo dicho. Mientras un 22% escogió estar en desacuerdo, luego se obtuvo que un 10% de trabajadores comentaron estar de acuerdo con la presencia de noticias de actividades en la comunidad empresarial. Por último, el 5% permaneció totalmente de acuerdo con ello.

**Tabla 25**

*Resultado de "Nuevos servicios son lanzados primero para trabajadores"*

Comunicación interna		
Alternativas	Nuevos servicios son lanzados primero para trabajadores	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	30	23%
En desacuerdo	32	25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	32%
De acuerdo	17	13%
Totalmente de acuerdo	10	8%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Como se observa en la tabla 25, se obtuvo que el 32% de los encuestados respondieron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo por el hecho de saber antes que los clientes el lanzamiento de

nuevos servicios en la empresa. Después, se puede observar que un 25% se sintió en desacuerdo con tener la información antes que los clientes; un 23% estuvo totalmente en desacuerdo con lo antes mencionado. Por el contrario, un 13% optó por permanecer de acuerdo. Finalmente, un 8% escogió totalmente de acuerdo.

**Tabla 26.**

*Resultados de “Se divulga primero por interno y luego en web/internet”*

Comunicación interna		
Alternativas	Se divulga primero por interno y luego en web/internet	
	fa	%
Totalmente en desacuerdo	46	35%
En desacuerdo	26	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	25%
De acuerdo	17	13%
Totalmente de acuerdo	8	6%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Según los resultados de la tabla 26, el 35% de empleados comentó estar totalmente en desacuerdo con que la empresa divulgue internamente publicidad sobre los servicios antes de que estos sean publicados en internet. A continuación, el 25% optó por encontrarse en desacuerdo con lo mencionado anteriormente; mientras que, el 20% escogió quedarse en desacuerdo con obtener la información antes que la publicidad. Por otro lado, el 13% permaneció de acuerdo con lo dicho. Por último, solo el 6% estuvo totalmente de acuerdo.

#### **4.2 Discusión de resultados**

Después del análisis realizado del primer objetivo, referente a la dimensión “desarrollo de los puestos de trabajo”, los subordinados opinaron que, para empezar a ejecutar sus funciones, la empresa les proporciona el perfil del cliente, es decir, el tipo de pasajero que acostumbra tener la empresa, para saber interactuar de forma correcta con ellos y estar preparados para brindar ciertas respuestas. Asimismo, los instruyen sobre cómo deben brindar el servicio para que dichos consumidores se sientan a gusto con lo que esperaban, por parte de la empresa.

No obstante, la mayoría de los encuestados aludieron que la organización no les ofrece capacitaciones para mejorar su desempeño, lo cual les impide aumentar su entendimiento. Se refirieron a todo tipo de capacitaciones, desde que entrar a trabajar no tiene la inducción, ni tampoco les explican con paciencia sus funciones. Indicaron que fueron aprendiendo conforme realizaban las funciones. La actual dimensión no se cumple como lo expresa Miranda (2016, p. 25), quien en su definición incluye al área de Recursos Humanos como responsable de desarrollar nuevos

conocimientos y habilidades en cada persona para que, así, adquieran más confianza y la demuestren durante su jornada laboral.

Para el segundo objetivo, respecto al “proceso de contratación y retención del personal”, el proceso de reclutamiento es concreto y conciso. De igual manera sucede con las actividades y responsabilidades de los nuevos trabajadores, estas son claras. Informaron que pasaron entrevista donde les informaron los horarios de trabajo, el nivel salarial, los beneficios sociales que tendrían al igual que las funciones a realizar. Lo anterior va de acuerdo con lo mencionado por Kotler y Armstrong (2003): un adecuado proceso de reclutamiento y selección es el paso inicial para contar con personal con un positivo interés para realizar sus tareas, lo cual se puede evidenciar si desde el inicio se comunica todo como es.

Sin embargo, hubo mayor tendencia a manifestar su desacuerdo con la remuneración, esto a pesar que desde la entrevista de selección se les especifica junto con las demás condiciones laborales. Cabe indicar que las remuneraciones se encuentran dentro del rango competitivo de otras empresas del sector de similar tamaño y que se orientan al mismo público objetivo que “TURISMO DIAS S.A. Así, la empresa objeto de estudio se ubica competitivamente junto con otras empresas de transporte tales como El Dorado, Entrafesa, que ofrecen salarios menores que otras empresas como Ittisa y Línea, consideradas líderes en el sector. No pocos empleados vienen de trabajar en diversas empresas del sector y son conocedores del rango salarial en el mismo.

Teniendo en cuenta que el año pasado (2022) hubo el aumento del sueldo básico por parte del estado, lo cual aumento considerablemente la planilla de sueldos de la empresa. Además, no perciben reconocimiento por parte de su superior conforme van llevando a cabo sus actividades. No se refieren solo al reconocimiento económico que podría haber, sino al reconocimiento afectivo, unas palabras de felicitaciones por parte de sus jefaturas les podría motivar aún más.

Continuando con el análisis del tercer objetivo, el investigador Regalado et. al. (2011), explicó que la dimensión “adecuación al trabajo” está formada por las competencias, valores, objetivos, estrategias, productos y/o servicios que cada entidad otorga y, aparte de ello, toma en cuenta las necesidades manifestadas por los operarios.

Teniendo en cuenta la definición antes especificada, la mayoría de los encuestados rechazaron el cumplimiento de esa información, ya que ellos no pueden pedir cambio de puestos, por ello piensan que la organización no se preocupa de las funciones según sus destrezas. Del mismo modo, no perciben la libertad para tomar decisiones para el desarrollo de sus actividades, ni tampoco existen programas para las diferentes carencias del personal. Respecto a esto, la empresa menciona que si se da cambios de puestos de trabajo de una ciudad a otra. Al igual que hay ascensos en sus puestos, pero no suele ser tan usual.

Después del análisis del cuarto objetivo, referente a la dimensión “comunicación interna”, Brandolini, Gonzáles y Hopkins (2008) argumentaron que dicha dimensión es una herramienta de gestión y tecnología, además de ser un medio para un fin, donde lo importante es recibir y comprender los mensajes. Es una comunicación interna orientada en formar un ambiente productivo, armonioso y participativo.

Los empleados sí conocen los resultados de su departamento, al igual que conocen los valores de la empresa, siendo una mínima parte de lo que deberían saber. No obstante, no se cumple el concepto propuesto por dichos autores, ya que los operarios no tienen la oportunidad de manifestar sus necesidades. Adicionalmente, los cambios previstos no son informados con anticipación, siendo un claro ejemplo que los lanzamientos de los nuevos servicios primero son divulgados en las redes sociales, antes de que lo sepan ellos.



## Capítulo 5. Plan de acción

### 5.1 Introducción

Se ha llegado al último capítulo de este estudio, después de haber leído las definiciones de todo lo relacionado al marketing interno, se procede a realizar el diagnóstico correspondiente, teniendo como objetivo principal la realización del mismo para poder presentar un plan de acción factible para la empresa.

Es decir, se realizó las encuestas correspondientes al mismo tiempo que se escuchaba los comentarios positivos y negativos de los trabajadores respecto a su puesto de trabajo, ambiente laboral y la empresa en general, lo cual arrojó mucha información relevante para poder realizar la presente propuesta.

A continuación, se presenta la formulación de la propuesta de mejora detallando las actividades específicas que abarca en función de la problemática diagnosticada.

### 5.2 Propuesta

**Tabla 27**

*Estrategias propuestas*

Estrategias		Actividades específicas	
1	Capacitaciones	1.1	Capacitación de atención al cliente (counter)
		1.2	Capacitación de seguros
		1.3	Capacitación de habilidades blandas (directivos)
		1.4	Capacitación por área
2	Reconocimiento	2.1	Empleado del mes (counter)
		2.2	Buena conducta
3	Comunicados	3.1	Aviso sean enviados por correos o Whatsapp
		3.2	Periódico mural en cada sede
4	Uniformes	4.1	Implementación de uniformes
5	Actividades de integración	5.1	Día del trabajador
		5.2	Aniversario de la empresa
		5.3	Festividades navideñas
6	Préstamos	6.1	Solicitud de préstamo

*Nota.* Elaboración propia

**Actividad 1.1:** Capacitación de atención al cliente

**Beneficiados:** El personal de ventas, es decir, los counters.

**Descripción:** Contratar a un especialista, quien explicará a los encargados de esta actividad sobre cómo se debe atender al cliente, la manera de expresarse con respeto y amabilidad, además de ser tolerantes y empáticos ante algún percance.

Hay que recalcar que tanto el personal que atiende de manera presencial, como el virtual, deben de contestar cortésmente a los compradores.

**Actividad 1.2:** Capacitación de seguros

**Beneficiados:** Todos los trabajadores, sin excepción.

**Descripción:** Muchos de los empleados de la población en estudio, no tienen conocimiento de los seguros otorgados por la empresa, como es: EsSalud, SCTR, EPS, Vida ley y Más vida. Entonces, el responsable de brindar la capacitación debe de comentarles detalladamente:

- EsSalud: Es el seguro estatal, representa el 9% del sueldo bruto de cada inscrito en la planilla. Aquel porcentaje lo asume el empleador.
- SCTR: Lo poseen las personas con riesgo a sufrir accidentes, los cuales son los administradores, algunos gerentes y las tesoreras.
- EPS: Es un seguro que solo lo mantienen los gerentes y es pagado por el empleador.
- Vida ley: Todos los trabajadores cuentan con este seguro desde el primer día de su jornada laboral, también lo paga el empleador.
- Más vida: Es un seguro opcional, en el cual se le descuenta al operario la cantidad de S/.5 cada mes.

**Actividad 1.3:** Capacitación de habilidades blandas

**Beneficiados:** Directivos

**Descripción:** Las actividades blandas son la compilación de valores, habilidades sociales y competencias interpersonales que permiten al directivo comunicarse de manera efectiva con su equipo de trabajo. Dado que ellos son los jefes de toda la organización, se necesitará afianzar en dichas habilidades para que puedan liderar a su personal.

**Actividad 1.4:** Capacitación por área

**Beneficiados:** Administrativos

**Descripción:** El área de contabilidad debe de estar en constante actualización de las normas, las cuales ofrecen gratuitamente la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), pero también se realizarán capacitaciones más enfocadas en ciertos temas que tanto el contador como sus asistentes deberían tomar. El área de Recursos Humanos, también tiene que estar en capacitación de las leyes del estado, lo cual a veces dicta Superintendencia Nacional de Fiscalización

Laboral (SUNAFIL), en caso contrario hay capacitaciones privadas.

El área legal de la empresa, una de las importantes por la cantidad de juicios laborales, civiles que hay, necesita capacitación de todo tipo como derecho administrativo, laboral, civil para poder representar mejor a la empresa. No solo capacitaciones gratuitas dadas por la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Cargas y Mercancía (SUTRAN), SUNAFIL, SUNAT y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), sino buscar otras opciones para aumentar el conocimiento de todos.

**Actividad 2.1:** Empleado del mes

**Beneficiados:** Counter

**Descripción:** Como motivación para aumentar las ventas en todas las sedes, se propone realizar el reconocimiento público del empleado del mes en el periódico mural de cada sede. Asimismo, realizar una compensación económica semestral.

**Actividad 2.2:** Buena conducta

**Beneficiados:** Todos los trabajadores

**Descripción:** En la organización se impone memorandos por cantidad a todos los trabajadores. Ya sea por motivos de una actividad mal realizada, impuntualidad o falta grave. Anualmente, se puede sacar la relación de todos los trabajadores que no obtuvieron ninguno para entrar en el sorteo de un vale por una cantidad de dinero que lo dispondrá la empresa.

**Actividad 3.1:** Aviso sean enviados por correos o Whatsapp

**Beneficiados:** Todos

**Descripción:** Muchas áreas cuentan con un grupo en Whatsapp para que realicen sus coordinaciones de una forma más rápida, por este medio la empresa comunicará temas puntuales e inmediatos a sus colaboradores. Asimismo, el uso de correo corporativo lo poseen las jefaturas y parte administrativa, se envían mensajes importantes y se les pide que aquella información se extienda a sus demás compañeros.

**Actividad 3.2:** Periódico mural en cada sede

**Beneficiados:** Todos los trabajadores.

**Descripción:** Elaboración mensual, creativa y didáctica del periódico mural, en donde se presente: capacitaciones y/o reuniones, días feriados, cumpleaños, logros de la empresa, visión, misión, valores, empleado del mes, convocatoria y reclutamiento.

**Actividad 4.1:** Implementación de uniformes

**Beneficiados:** Todos

**Descripción:** Se propone tener a todos los trabajadores con uniforme, el cual representa la unión de la empresa, las counter ya poseen sus respectivos uniformes, mas no las partes administrativas. Se puede empezar implementando con polos que tengan el logo de "TURISMO DIAS S.A.", estilo casual que

pueden combinar con cualquier pantalón y calzado; asimismo en invierno se les puede brindar poleras o casacas con el respectivo logo.

**Actividad 5.1:** Día del trabajador

**Beneficiados:** Todos

**Descripción:** El primero de mayo se lleva a cabo la festividad del día del trabajador, donde la empresa organiza un almuerzo con deporte en todas las sedes, de esta manera el personal de las diferentes áreas se integra y pasa un momento agradable. Todos los gastos corren por la empresa.

**Actividad 5.2:** Aniversario de la empresa

**Beneficiados:** Todos

**Descripción:** El veintiocho (28) de noviembre se celebra el aniversario de la empresa, fecha más importante del año para "TURISMO DIAS S.A.". En la cual, se regala un polo de aniversario a cada empleado, se realiza un almuerzo con deporte en todas las sedes, se realiza sorteo de premios de electrodomésticos entre los asistentes. Además de ello se efectúa la premiación a los campeones de fútbol de las tres sedes principales: Cajamarca, Trujillo y Lima.

**Actividad 5.3:** Festividades navideñas

**Beneficiados:** Todos

**Descripción:** Se realiza el compartir navideño en todas las sedes, una pequeña chocolatada a vísperas de navidad para unir más a los empleados antes de que empiece la campaña fuerte de navidad y año nuevo.

Para todas las actividades de integración, se propone hacerlo de la siguiente manera:

- Realizar la lista de personas por sede
- Presupuestar la comida y alquiler de cancha de futbol en cada ciudad.
- Presupuestar la cantidad de premios que se dará, adornos u otras cosas extras.
- Enviar a gerencia para la autorización debida.
- Comunicar a todos los trabajadores, para su participación en el evento a realizar, fomentando la integración de todos.
- Realizar fotografías de todas las reuniones para colocar en el periódico mural y redes sociales.

**Actividad 6.1:** Solicitud de préstamo

**Beneficiados:** Todos los que cumplan con los requisitos

**Descripción:** La empresa apoya a sus trabajadores, dándoles préstamos cuando son solicitados, dado que se cuenta con una planilla muy grande, se optó por poner requisitos:

- Mínimo un año laborando en la organización, lo cual asegura que ya hay un vínculo laboral estable.

- Casos especiales de salud, estudios o fallecimiento de familiar directo.
- Plazo máximo para pagar de un año, si puede amortizar el préstamo antes, lo puede realizar.
- Descuento mínimo mensual de S/.100 en su sueldo, para evitar que se alargue el tiempo de pago.
- El monto del préstamo dependerá en función a su sueldo, siendo lo máximo que pueden sacar el 100% de su sueldo.
- No se cobra interés, la empresa no lo ve con interés económico, sino como ayuda para sus colaboradores en la difícil situación que pueden estar atravesando, solo pide mucho esfuerzo en su trabajo y que cumplas sus funciones debidamente.

### 5.3 Responsable, frecuencia y costo

**Tabla 28**

*Responsables*

Actividades	Responsable	Frecuencia	Costo
1.1	Jefe de Recursos Humanos	Semestral	1500
1.2	JP Corredores de seguros	Semestral	Cero
1.3	Jefe de Recursos Humanos	Anual	S/.1 000
1.4	Jefe de Recursos Humanos	Semestral	S/.2 000
2.1	Administrador	Mensual	S/.500
2.2	Asistente de Recursos Humanos	Anual	S/.500
3.1	Jefaturas	Semanal	Cero
3.2	Administradores	Mensual	S/.20
4.1	Jefe de Logística	Semestral	S/.20 000
5.1	Jefe de Recursos Humanos	Anual	S/.10 000
5.2	Jefe de Recursos Humanos	Anual	S/.12 000
5.3	Jefe de Recursos Humanos	Anual	S/.6 000
6.1	Jefe de Recursos Humanos	Indefinido	Indefinido

*Nota.* Elaboración propia

## 5.4 Medios de verificación

**Tabla 29**

*Medios de verificación*

Actividades específicas		Verificación
1.1	Capacitación de atención al cliente (counter)	Al momento de iniciar la capacitación se llena la ficha de asistencia, posteriormente se realizan fotos mientras se capacita. Lo antes mencionado irá a la oficina de Recursos Humanos para llevar el registro de todas las capacitaciones. Semestralmente se evidenciará el aumento de las ventas.
1.2	Capacitación de seguros	Al momento de iniciar la capacitación se llena la ficha de asistencia, posteriormente se tomará fotos mientras se capacita. Lo antes mencionado irá a la oficina de Recursos Humanos para llevar el registro de todas las capacitaciones. Se les puede realizar un examen fácil y rápido sobre todo lo aprendiendo en la charla.
1.3	Capacitación de habilidades blandas (directivos)	Al momento de iniciar la capacitación se llena la ficha de asistencia, posteriormente se realizan fotos mientras se capacita. Lo antes mencionado ira a las oficinas de Recursos Humanos para tener el registro de todas las capacitaciones. Los resultados se verían en la manera de tratar a su personal.
1.4	Capacitación por área	Al momento de iniciar la capacitación se llena la ficha de asistencia, posteriormente se realizan fotos mientras se capacita. Lo antes mencionado irá a las oficinas de Recursos Humanos para llevar el registro de todas las capacitaciones. Toda la información aprendida lo pondrán en práctica y pueden disminuir sus tiempos de trabajo o proporcionar mejores resultados en su trabajo.

2.1	Empleado del mes (counter)	Según sus reportes de ventas mensual, el administrador manifestará quién es el mejor vendedor mensualmente para que vaya en el periódico mural.
2.2	Buena conducta	Según los reportes, al finalizar el año se podrá decir quién se llevó el premio para ser colocado en el periódico mural.
3.1	Aviso sean enviados por correos o Whatsapp	Los avisos enviados por correo corporativo se quedan guardados en historial. Asimismo, cada área por Whatsapp archiva sus chats que son pruebas de comunicación entre los trabajadores.
3.2	Periódico mural en cada sede	Cada sede tendrá que enviar foto de su periódico mural mensual al área de Recursos Humanos.
4.1	Implementación de uniformes	El área de Logística al momento de entregar un uniforme, realiza la planilla de entrega de cada uniforme, para poder confirmar quiénes y cuántas veces se les otorgó en el año.
5.1	Día del trabajador	Al realizar la actividad, se tendrá que llenar la planilla de asistencia al momento de entregar el almuerzo respectivo. Se tomará las respectivas fotos del evento para tener un archivo con todas las festividades.
5.2	Aniversario de la empresa	Al realizar la actividad, se tendrá que llenar la planilla de asistencia al momento de entregar el almuerzo respectivo. Se tomará las respectivas fotos del evento para tener un archivo con todas las festividades.
5.3	Festividades navideñas	Al realizar la actividad, se tendrá que llenar la planilla de asistencia al momento de entregar el almuerzo respectivo. Se tomará las respectivas fotos del evento para tener un archivo con todas las festividades.

6.1	Solicitud de préstamo	Se entregará a Recursos Humanos la solicitud correspondiente, para su aprobación. El área tendrá el archivo correspondiente de todos los préstamos que se vayan efectuando.
-----	-----------------------	---

*Nota.* Elaboración propia

## 5.5 Resumen de plan de acción

**Tabla 30**

*Resumen de plan de acción*

Estrategias		Actividades específicas	Responsable	Frecuencia	Costo	
1	Capacitaciones	1.1	Capacitación de atención al cliente (counter)	Jefe de Recursos Humanos	Semestral	S/.1500
		1.2	Capacitación de seguros	JP Corredores de seguros	Semestral	Cero
		1.3	Capacitación de habilidades blandas (directivos)	Jefe de Recursos Humanos	Anual	S/.1 000
		1.4	Capacitación por área	Jefe de Recursos Humanos	Semestral	S/.2000
2	Reconocimiento	2.1	Empleado del mes (counter)	Administrador	Mensual	S/.500
		2.2	Buena conducta	Asistente de Recursos Humanos	Anual	S/.500
3	Comunicados	3.1	Aviso sean enviados por correos o Whatsapp	Jefaturas	Semanal	Cero
		3.2	Periódico mural en cada sede	Administradores	Mensual	S/.10
4	Uniformes	4.1	Implementación de uniformes	Jefe de Logística	Semestral	S/.20,000
5	Actividades de integración	5.1	Día del trabajador	Jefe de Recursos Humanos	Anual	S/.10 000
		5.2	Aniversario de la empresa	Jefe de Recursos Humanos	Anual	S/.12 000
		5.3	Festividad navideñas	Jefe de Recursos Humanos	Anual	S/.6 000
6	Préstamos	6.1	Solicitud de préstamo	Jefe de Recursos Humanos	Indefinido	Indefinido

*Nota.* Elaboración propia

## Conclusiones

Respecto al primer objetivo, sobre la dimensión “desarrollo de los puestos de trabajo”, se concluyó que la empresa facilita toda la información relevante acerca del consumidor a sus subordinados; de esta manera, desarrollan eficazmente sus labores. A pesar de ello, la gran mayoría de los encuestados opinó que no se les brindan capacitaciones para enriquecer sus conocimientos. Se puede decir que el departamento de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano no está cumpliendo con su rol.

Para el segundo objetivo, acerca de la dimensión “proceso de contratación y retención del personal”, se identificó un proceso de reclutamiento y selección transparente y fortalecido, asimismo sucede con las indicaciones dadas a los empleados nuevos, en la etapa de inducción. No sucede lo mismo con la cantidad del sueldo, el cual no pertenece a los intervalos prescritos en el rubro empresarial; tampoco se les reconoce económicamente ni públicamente a los mejores trabajadores de cada sede.

En el tercer objetivo, en la dimensión “adecuación al trabajo”, la población en cuestión manifestó no participar en las decisiones de la organización, tampoco cuenta con poder para poder elegir alternativas de solución ante algún inconveniente en sus tareas o solicitar el cambio del puesto de trabajo.

Para el cuarto objetivo, referido a la dimensión “comunicación interna”, el personal de ventas no puede comunicar libremente sus necesidades. De igual manera, los encargados no les informan la modificación de alguna premisa u objetivo común, sino que se dan cuenta por las publicaciones en las redes sociales de la compañía.

Finalmente, para remediar todas las deficiencias de la empresa en estudio, se debe de llevar a cabo la propuesta presentada en el capítulo cinco, y de igual manera se sugieren las recomendaciones para cada objetivo, las cuales se presentan en el apartado siguiente.

## Recomendaciones

Como recomendación al primer objetivo, para la parte de la dimensión que aún se encuentra con ineficiencia, la cual es las capacitaciones, se debe ejecutar según el plan de acción, aumentando cada vez más capacitaciones de acuerdo a los resultados obtenidos. Se sugiere que las capacitaciones sean extensivas también a los administradores de quienes depende el personal de venta y los estibadores de cada sede. Un alineamiento en el enfoque de una debida atención al cliente contribuirá al logro de este objetivo conjunto. Finalmente, se propone hacer uso de indicadores para medir la eficacia del plan de acción y hacer los ajustes que corresponda.

También, el tema de inducción debe tomarse con mayor importancia, empezando a estructurar el proceso de inducción, como realizar un folleto sobre la información básica de la empresa, así como historia, visión, misión, después asignar una persona responsable en la enseñanza de sus funciones y no esperar que vaya aprendiendo conforme va elaborando su nuevo puesto, ya que esto hará que tenga más fallas de lo pronosticado y perderá más tiempo en aprender bien su trabajo, a largo plazo es más perjudicial para la empresa no realizar una buena inducción a su personal.

La sugerencia respecto al segundo objetivo planteado, si bien no se puede incrementar el sueldo a todos, sí se puede fijar indicadores en las distintas áreas; por ejemplo, brindar un bono si logran la meta planteada por el empleador, esta es una manera de motivarlos extrínsecamente a lograr más de lo que pide su puesto de trabajo. Sin embargo, no solo debe ser una motivación extrínseca, sino también intrínseca. Otro ejemplo es entregar diplomas, elaborar aquellas tiene un costo muy bajo para la empresa, pero un valor muy alto para el trabajador, el reconocimiento les motiva a no conformarse con la realización de sus trabajos solamente, sino a buscar más formas de aportar a la organización para que mejore cada día, más de una persona comentó que si a la empresa le va bien, a todos les va bien. Pero, no todos parecen ponerlo en práctica y por eso es necesario todo tipo de motivaciones.

Respecto al tercer objetivo, las autoras aconsejan cuando se realice convocatoria para cubrir un puesto, primero sea de forma interna y los que cumplan con el perfil que se necesite, puedan postular si así lo desean. Después de lo anteriormente mencionado, recién se realice convocatoria externa donde postulan todo tipo de personas. Los trabajadores sentirán que la empresa es un lugar donde se puede aspirar a más, a conseguir un puesto cada vez más alto si se lo proponen; es decir formar una línea de carrera.

Por otro lado, los jefes inmediatos deben definir la libertad que tienen sus trabajadores, es decir, hasta qué punto ellos pueden tomar decisiones solos, en que contexto o situación tienen que pedir apoyo de su supervisor; ya que al final la responsabilidad la asume el jefe de cada área, no se debe dejar carta abierta a los trabajadores.

Las recomendaciones para el cuarto objetivo, respecto a la comunicación interna son: las reuniones de todos los administradores a nivel nacional deben volver, pero con un programa definido de los temas a tocar para no explayarse tanto y no dejar puntos muy importantes sin comentar; asimismo, presentar un informe final para que todos los convocados pueden conocer y entender la situación de toda la empresa.

Como se menciona en el plan de acción, los anuncios por Whatsapp y correo harán una comunicación más fluida entre el personal, al igual que el periódico mural. Se recomienda invitar a los trabajadores en general, que comuniquen al área encargada las necesidades presentes en cada uno. También la gerencia debe de realizar viajes semestrales para las diversas sedes de la empresa y así generar compañerismo y mostrar la imagen de que todas las sucursales son igual de importantes para "TURISMO DIAS S.A."

Finalizando, para el objetivo general se sugiere a "TURISMO DIAS S.A." empezar a llevar a cabo el plan de acción realizado, según los resultados se puede comprobar cuál estrategia funcionó y cuál no, para poder modificarla y mejorar dicha propuesta.

Después de preparar el diagnóstico del marketing interno, aunque no todo salió negativo al 100%, muchas cosas se pueden empezar a modificar con pequeñas acciones, no solo para mejorar la productividad de los colaboradores hacia la empresa, sino la imagen que se proyecta hacia el cliente final. Actualmente se vive en una era donde cada vez se cuida más al trabajador, por este motivo, la entidad de la presente tesis se debe de poner al día en todo lo respectivo al marketing interno.

## Referencias

- Aguirre Garcia, M. S., & Aparicio de Castro, M. G. (2002). *La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: el caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada*.
- Alarcon Mel, M. A., & Huaman Bances, G. D. (2019). *El marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque*. Lambayeque: Universidad Nacional Perdo Ruiz Gallo.
- Arca Ruiz, D. C. (2020). *Plan de marketing interno para mejorar el clima organizacional de los trabajadores del departamento de cobranzas de la empresa Servicios Cobranza e Inversiones S.A.C. Chiclayo*.
- Argavan, C. (2015). *Adecuación persona puesto: clave del desempeño superior*.
- Barranco Saiz, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Competing through quality*. New York: Free Press.
- Blanco, N. & Alvarado, M. (2005). *Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social*. Venezuela.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta de recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional*.
- Bohnenberger, M. C. (2006). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. España.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Escobar Pérez, J. & Cuervo Martínez, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización*. ColombiaB
- Espejo Chambi, T. R. (2017). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional del personal de la zona sur de caja Piura*. Arequipa.
- Falquez León, L. L., & Zambrano Tomalá, K. I. (2013). *Plan estratégico de marketing interno para la industria Acromax laboratorio química farmacéutico S.A., sucursal Guayaquil*. Ecuador.
- Fuentes Jiménez, P. A. (2009). *OPERATIVA DELMARKETING INTERNO: PROPUESTA DE MODELO DE ENDOMARKETING*. Bolivia.
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metología de la investigación*. México.
- Gronroos, C. (1990). *Gestión y marketing de servicios: gestión de los momentos de la verdad en la competencia de servicios*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la*

- investigación. Mc Graw Hill.
- Hernández, R. M., Fuster Guillén, F., Maldonado Leyva, H., Santa María Relaiza, H., Norabuena Figueroa, R., & Ocaña-Fernández, Y. (2019). *Marketing interno y compromiso organizacional de centros de entretenimiento del Perú*. Arequipa.
- Kotler, y Armstrong. (2003). *Fundamentos del marketing*.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing (14ta ed.)*. México D.F.: Perason Educacion.
- Lozano Ramirez, M. C. (2016). *El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional*. California: Revista Internacional Administración & Finanzas.
- Mendoza Moheno, J., Hernández Calzada, M. A., & Taberero Urbieta, C. (2011). *Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno*. Venezuela.
- Miranda, L. R. (2016). *El marketing interno y su relación con el clima organizacional de la I.E.P. James Baldwin*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*.
- Namakforoosh. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa-Cualitativa y redación de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL.
- Payares, K. M., Parra, M. A., Navarro, E. J., & Naranjo, O. (2020). *Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla*. Colombia.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*.
- Roberts, S. (2020). *¿Qué es el marketing interno? Estrategias y ventajas*.
- Salazar Hito, F. (2020). *Relación entre el marketing y compromiso organizacional en el personal de la fábrica de confecciones Paretto S.A.C*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Zegarra del Rosario, F. E. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho*. Lima, Perú.

Anexos



## Anexos 1. Cuestionario de Marketing Interno

### CUESTIONARIO DE MARKETING INTERNO

Edad .....

Sexo: F

M

Puesto .....

Condición laboral:

Contratado

Estable

Área de trabajo .....

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

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Marque con un **círculo O**. Responda a todas las preguntas y recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

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

*Nota.* Extraído de la empresa