

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



**“EL MARKETING INTERNO Y SU RELACIÓN CON EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I. E. P. JAMES  
BALDWIN DE LA CIUDAD DE PUNO, DEL AÑO 2013”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. ROCIO MIRANDA LUQUE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PROMOCIÓN 2013**

**PUNO - PERU**

**2016**

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

"EL MARKETING INTERNO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA I. E. P. JAMES BALDWIN DE LA CIUDAD DE PUNO, DEL AÑO 2013"

TESIS PRESENTADA POR:  
Bach. ROCIO MIRANDA LUQUE

PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
FECHA DE SUSTENTACIÓN: 11 DE JUNIO DEL 2015  
APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

:

  
Dr. German Medina Colque

PRIMER MIEMBRO

:

  
Dr. Manuel Anchapuri Quispe

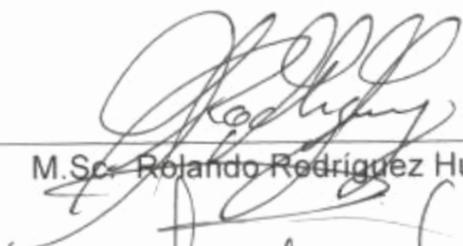
SEGUNDO MIEMBRO

:

  
M.Sc. Romulo Huacasi Gonzales

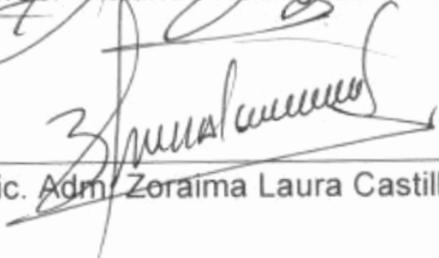
DIRECTOR DE TESIS

:

  
M.Sc. Rolando Rodriguez Huamani

ASESOR DE TESIS

:

  
Lic. Adm. Zoraima Laura Castillo

PUNO - PERU  
2016

ÀREA: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
TEMA: MARKETING INTERNO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

## *Dedicatoria*

*A Dios por haber creado en mí la vocación y permitirme culminar esta gran profesión, porque en todo momento guía nuestros pasos por el camino de la humildad y la verdad. Con profundo sentimiento a mi madre y mi hermano, quienes supieron darme el apoyo moral en el desenvolvimiento de mis años académicos dentro de la Universidad. A mi recordado abuelito Valentín y demás familiares que de una u otra manera han contribuido al logro de mi formación profesional.*



## *Agradecimiento*

*A: la Universidad Nacional del Altiplano, a sus autoridades y docentes de la Escuela Profesional de Administración quienes inculcaron en mí el deseo de superar todos los inconvenientes que se presentan en la vida para así continuar en mi formación profesional.*

*Al: Mg. Rolando Rodríguez Huamani, director de este trabajo de investigación, por su acertada orientación, por haberme brindado confianza y aliento en el logro de mis objetivos.*

*Al: Dr. Francisco Charaja, por haberme brindado su apoyo incondicional en la realización del trabajo de investigación.*

*De: manera especial a señores jurados revisores de la presente: Dr. Germán Colque, Dr. Manuel Anchapuri y Mg. Rómulo Huacasi, quienes participaron y supieron apoyar en la orientación científica de la investigación.*

## INDICE

RESUMEN .....	IX
INTRODUCCION .....	X
<b>CAPITULO I</b> .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION .....	2
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
<b>CAPITULO II</b> .....	10
MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
2.1. MARCO TEORICO .....	10
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	41
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
<b>CAPITULO III</b> .....	45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	45
3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	46
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	47
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	48
<b>CAPITULO IV</b> .....	50
CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN .....	50
4.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	50
4.2 UBICACIÓN DE ESTUDIO .....	51
<b>CAPITULO V</b> .....	55
EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	55
5.1 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 01 .....	55
5.2 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 02 .....	77
5.3 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 03 .....	96
5.4 DEL OBJETIVO GENERAL .....	101
5.5 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	102
CONCLUSIONES .....	105
RECOMENDACIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	108

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Comparación de marketing general y marketing interno .....	18
CUADRO 2: Escala de medición del clima organizacional y marketing interno .....	49
CUADRO 3: La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad .....	56
CUADRO 4: Recibo informaciones respecto de los clientes de la empresa .....	57
CUADRO 5: Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa .....	58
CUADRO 6: en la empresa yo soy visto como una inversión a medio y largo plazo .....	60
CUADRO 7: Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados .....	61
CUADRO 8: Tengo oportunidad de expresar mis necesidades .....	62
CUADRO 9: Conozco los valores de la empresa .....	63
CUADRO 10: Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación .....	64
CUADRO 11: La empresa divulga internamente las actividades que se desarrolla en la comunidad empresarial .....	65
CUADRO 12: El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes .....	66
CUADRO 13: La empresa divulga internamente, antes de poner en el medio, las propagandas de sus productos o servicios .....	68
CUADRO 14: El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos .....	69
CUADRO 15: Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas .....	71
CUADRO 16: Soy remunerado de acuerdo con la media del sector .....	72
CUADRO 17: Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago .....	73
CUADRO 18: La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados .....	74
CUADRO 19: Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad .....	75
CUADRO 20: Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados .....	76
CUADRO 21: El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo .....	77
CUADRO 22: Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar .....	78
CUADRO 23: No se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen .....	79
CUADRO 24: Aquí todos los problemas se discuten de buena manera .....	80
CUADRO 25: A nuestro superior no sólo le podemos decir lo que quiere oír .....	81
CUADRO 26: Cuando tenemos un problema todos se interesan por resolverlo .....	82
CUADRO 27: Con este trabajo me siento realizado profesionalmente .....	84
CUADRO 28: Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad .....	85
CUADRO 29: El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad .....	86
CUADRO 30: Se da un reconocimiento especial por el buen desempeño laboral .....	87
CUADRO 31: Aquí no están únicamente pendientes de los errores .....	88
CUADRO 32: A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse .....	89
CUADRO 33: Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden .....	90
CUADRO 34: Aquí, el trabajo no se hace superficial y mediocremente .....	91
CUADRO 35: El desempeño de las funciones es correctamente evaluado .....	93
CUADRO 36: Los programas de capacitación son patrimonio de todos .....	94
CUADRO 37: Las normas disciplinarias no se aplican arbitrariamente .....	95
CUADRO 38: Correlación entre marketing interno y clima organizacional .....	101

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad .....	57
GRÁFICO 2: Recibo información respecto de los clientes de la empresa .....	58
GRÁFICO 3: Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa .....	59
GRÁFICO 4: En la empresa yo soy visto como una inversión a medio y largo plazo .....	60
GRÁFICO 5: Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados .....	61
GRÁFICO 6: Tengo oportunidad de expresar mis necesidades .....	62
GRÁFICO 7: Conozco los valores de la empresa .....	63
GRÁFICO 8: Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación .....	64
GRÁFICO 9: La empresa divulga internamente las actividades que se desarrolla en la comunidad empresarial .....	66
GRÁFICO 10: El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes .....	67
GRÁFICO 11: La empresa divulga internamente, antes de poner en el medio, las propagandas de sus productos o servicios .....	68
GRÁFICO 12: El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos .....	70
GRÁFICO 13: Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas .....	71
GRÁFICO 14: Soy remunerado de acuerdo a la media del sector .....	72
GRÁFICO 15: Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago .....	73
GRÁFICO 16: La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados .....	74
GRÁFICO 17: Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad .....	75
GRÁFICO 18: Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados .....	76
GRÁFICO 19: El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo .....	78
GRÁFICO 20: Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar .....	79
GRÁFICO 21: No se inician trabajos que no se sabe porqué se hacen .....	80
GRÁFICO 22: Aquí todos los problemas se discuten de buena manera .....	81
GRÁFICO 23: A nuestro superior no sólo le podemos decir lo que quiere oír .....	82
GRÁFICO 24: Cuando tenemos un problema todos se interesan por resolverlo .....	83
GRÁFICO 25: Con este trabajo me siento realizado profesionalmente .....	84
GRÁFICO 26: Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad .....	85
GRÁFICO 27: El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad .....	86
GRÁFICO 28: Se da un reconocimiento especial por el buen desempeño laboral .....	87
GRÁFICO 29: Aquí no están únicamente pendientes de los errores .....	88
GRÁFICO 30: A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse .....	90
GRÁFICO 31: A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse .....	91
GRÁFICO 32: Aquí, el trabajo no se hace superficial y mediocrementemente .....	92
GRÁFICO 33: El desempeño de las funciones es correctamente evaluado .....	93
GRÁFICO 34: Los programas de capacitación son patrimonio de todos .....	94
GRÁFICO 35: Las normas disciplinarias no se aplican arbitrariamente .....	95
GRÁFICO 36: Correlación entre marketing interno y clima organizacional .....	102

**INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1: Fluidez del buen servicio ..... 23  
 FIGURA 2: Modelo de gestión de marketing interno ..... 25  
 FIGURA 3: Logo de la institución ..... 51  
 FIGURA 4: Organigrama de la IEP James Baldwin ..... 54



## RESUMEN

El trabajo de investigación de tesis titulado “El marketing interno y su relación con el clima organizacional de la I. E. P. James Baldwin de la ciudad de Puno, periodo 2013”; se ha realizado en la ciudad de Puno, por ser sede institucional y ámbito de operaciones de dicha institución; cuya principal actividad es la de prestar servicios educativos a la población. Tiene como objetivo general, determinar el grado de relación entre el marketing interno y el clima organizacional en la I. E. P. James Baldwin de la ciudad de Puno durante el año 2013. Los objetivos específicos son: Identificar el nivel de eficacia en el que se encuentra el marketing interno en la I. E. P. James Baldwin, señalar el estado en que se encuentra el clima organizacional en la I. E. P. James Baldwin y realizar una propuesta de mejora con respecto a las variables investigadas para la I. E. P. James Baldwin. El diseño es no experimental, del enfoque cuantitativo y el alcance de la investigación es correlacional. El método de investigación utilizado es el deductivo, porque a partir de teorías generales llegamos a casos particulares como en la I.E.P. James Baldwin. La muestra está constituida por los 30 clientes internos de la institución en el año 2013. Los resultados alcanzados son: el nivel de eficacia del marketing interno corresponde a la escala baja; el estado del clima organizacional es conflictivo en la población estudiada. Del objetivo general, entre el marketing interno y el clima organizacional existe una Correlación positiva considerable o correlación directa, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,737 con un nivel de significancia de 0,01. Con esto se concluye que, un aspecto importante es que, el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y el externo, los clientes internos y externos y, principalmente, la filosofía de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa. A partir de esta filosofía es posible reconocer al empleado como uno de los clientes de la empresa; y consecuentemente, las técnicas y herramientas utilizadas por el sector de marketing, pueden ser utilizadas en el contexto interno.

**PALABRAS CLAVES:** Cliente interno, clima organizacional y marketing interno.

## INTRODUCCION

El marketing interno juega un papel muy importante en una organización, porque alinea el capital humano en la estrategia de la organización. Por su parte, las dimensiones del clima organizacional ayuda en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización.

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en estos lineamientos, prestando más atención a las variables mencionadas. En este contexto, las empresas asocian estos conceptos, estableciendo la importancia como una herramienta clave para generar competitividad en el entorno de las organizaciones.

Por otro lado, la fuerte competitividad que existe en el mercado, obliga que el capital humano deba de estar cada día más comprometido con los objetivos y con el logro de las metas establecidas por la organización.

Un aspecto que motivo la realización del presente trabajo de investigación, es el aporte que representará para aquellas empresas que se preocupan por estos aspectos, así mismo fortalecerá nuestros conocimientos en el área de recursos humanos, específicamente en marketing interno y clima organizacional; que consecuentemente servirá para posteriores trabajos de investigación.

Por lo tanto nos hemos planteado el siguiente problema: ¿Cuál es el grado de relación entre la eficacia del marketing interno y el estado del clima organizacional en la Institución Educativa Privada James Baldwin de la ciudad de Puno en el año 2013?

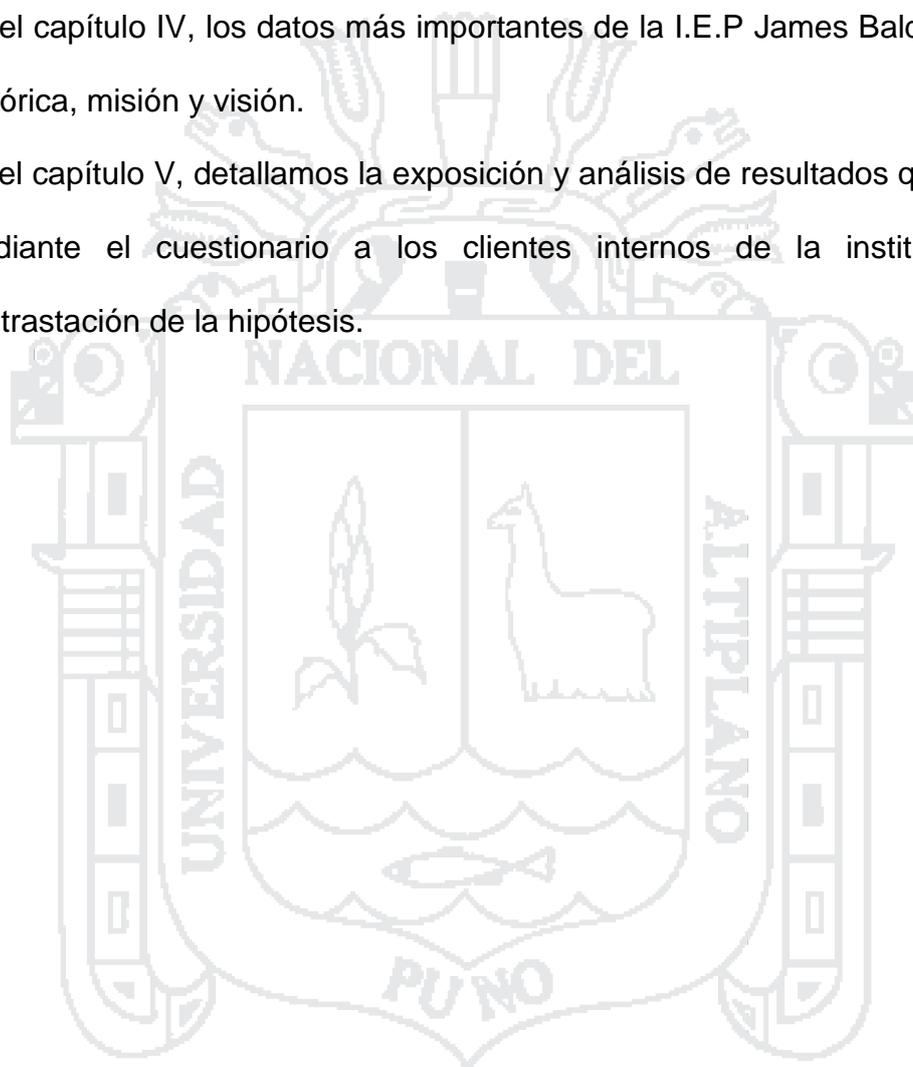
En el capítulo I, se da a conocer el planteamiento del problema, los antecedentes referentes al trabajo de investigación y los objetivos que se pretende alcanzar.

En el capítulo II, abordamos el marco teórico, el marco conceptual y las hipótesis de investigación.

En el capítulo III, damos a conocer la metodología empleada, donde se detalla la población, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo IV, los datos más importantes de la I.E.P James Baldwin, reseña histórica, misión y visión.

En el capítulo V, detallamos la exposición y análisis de resultados que se aplicó mediante el cuestionario a los clientes internos de la institución; y la contrastación de la hipótesis.



## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la ciudad de Puno, actualmente, las instituciones educativas privadas, son las que tienen mayor acogida por los que demandan de los servicios educativos, a comparación de los colegios nacionales, a esto se debe la creación de nuevas instituciones educativas particulares.

En una empresa productiva, el producto está bastante estandarizado, se coloca en las estanterías esperando que el cliente lo escoja, lo pague y se lo lleve. Las instituciones educativas privadas son empresas de servicios, en ellas, aparecen más elementos, por ejemplo, el contacto visual entre el cliente en espera del servicio y el medio físico, así como el personal de contacto que ofrece el servicio.

De ahí se deduce que el personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

Las instituciones educativas privadas, se encuentran en un ambiente competitivo, la cual genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible y ésta podría ser trabajar con los empleados como una forma de buscar este elemento diferencial, muy necesario en este tipo de empresas (de servicios).

En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del clima organizacional como una alternativa para la mejora del marketing interno, para finalmente lograr la eficacia de la organización.

Por lo tanto me planteo el siguiente problema.

### **Problema general**

¿Cuál es el grado de relación entre la eficacia del marketing interno y el estado del clima organizacional en la Institución Educativa Privada James Baldwin de la ciudad de Puno en el año 2013?

### **Problemas específicos**

- ¿Cuál es el nivel de eficacia en el que se encuentra el marketing interno en la I. E. P. James Baldwin?
- ¿En qué estado se encuentra el clima organizacional en la I. E. P. James Baldwin de la ciudad de Puno en el año 2013?

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

Con respecto a las investigaciones desarrolladas referidas al tema de estudio, se ha ubicado y analizado las siguientes referencias:

González (2009) "Incidencia del uso y aplicación del marketing interno en el Hotel de la cadena José Antonio de la ciudad de Puno". FCS – UNA Puno, en su tesis no publicada, concluye:

- Implementar un plan de marketing interno en el Hotel José Antonio Puno, permitirá contar con empleados que estén más vinculados a ella, quienes estarán sujetos a colaborar en los diversos cambios para el beneficio de la empresa, al igual podrá establecer una relación de cooperación e implementar una cultura de confianza y comunicación interna.
- Escuchar es uno de los aspectos que tienen gran trascendencia en el diagnóstico o primera fase del plan de marketing interno, es necesario conocer de primera fuente las necesidades, expectativas para poder darle realmente lo que necesitan los colaboradores.
- Es importante establecer que el plan de marketing interno no es el resultado de la comunicación interna en el Hotel, ni que el implementar un plan de marketing interno lograra espontáneamente aumentar la motivación de los colaboradores, la cual es propiedad exclusiva e intransferible del individuo, pudiendo solamente ser estimulada por una serie de factores que, en conjunto o combinados en proporciones a la medida de cada persona, podrán aumentar su percepción de valor de su motivación individual.
- La gestión de marketing interno, debe ser utilizado con el objetivo principal de promover la motivación de las personas hacia su tarea, puesto o trabajo, con el fin de vincularla hacia el logro de las metas estratégicas del Hotel, aumento de la productividad, y en consecuencia el Hotel, aumento de la

productividad, y en consecuencia el Hotel José Antonio obtendría un mayor beneficio y mejores resultados.

Carrión (2003) "El clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral en la empresa alfa - periodo 2002-2003". EPA – UNA Puno, en su tesis no publicada, concluye:

El análisis de los factores que inciden en el actual clima organizacional y que tienen influencia en el nivel de satisfacción laboral de la empresa "Alfa", nos ha permitido afirmar que en dicha empresa sus trabajadores poseen niveles de satisfacción elevados, debidos en gran parte al clima ofrecido por la misma empresa.

No obstante, se ha visto por conveniente incluir otros factores que intervengan en el análisis del clima organizacional para mejorar la evaluación del nivel de satisfacción de la empresa "Alfa", que le permitan tener una mayor certeza y sustento para dicha evaluación.

Guzmán (2009) "Diagnóstico del Clima Organizacional, estrategia para medir el marketing interno de una institución educativa particular del nivel básico de Ciudad Obregón". Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora, en su trabajo de investigación concluye:

A pesar de que existen buenas condiciones laborales en el Colegio, cuentan con el material necesario para la realización de su trabajo, considerándolo como adecuado y satisfactorio para los maestros, Existe cierta irregularidad, la cual podría afectar el clima organizacional, como es el estar en desacuerdo por el sueldo que perciben los maestros como retribución a su trabajo, esto se

atribuye a los comentarios que el personal docente de la institución manifestó en el instrumento, que no consideraban justas las horas extras que trabajaban sin su respectivo pago, ya que lo normal son 8 horas. Estando inconforme el personal con los atributos monetarios que devengan, puede tener efecto directo sobre los deseos de permanencia de los profesores en el Colegio, en el sentido de que los empleados pudieran cambiar de trabajo cuando se les presente la oportunidad.

En cuanto los aspectos higiénicos, se obtuvo un nivel no satisfactorio, manifestando un 51 por ciento de los docentes estar totalmente de acuerdo, el 31 por ciento parcialmente, el 9 por ciento parcialmente en desacuerdo y el otro 9 por ciento totalmente en desacuerdo.

Considerando los resultados anteriores se puede concluir lo siguiente: en el factor identificación e integración, los docentes que laboran en esta empresa se encuentran identificados, debido a que los maestros tienen un sentido de pertenencia a la institución, por lo que la lealtad no los hace pensar en abandonar el Colegio. Se puede concluir que los maestros se identifican con él y se sienten integrados al mismo.

El estilo de liderazgo representa efectos positivos en las relaciones del personal, por lo que se puede concebir que el personal siente a un líder con características democráticas, debido a que los maestros reciben trato justo, se toman en cuenta las opiniones, libertad de actuar en el ejercicio de sus funciones, escucha y resuelven problemas cuando el personal lo requiere. Con excepción del factor reconocimiento, donde del personal docente siente que no se le reconoce cuando realiza bien su trabajo.

En el factor de colaboración se concluye que los empleados del Colegio se encuentran con agrado trabajando en la institución, debido a que reciben apoyo por parte de sus compañeros de trabajo y su jefe, esto es por la comunicación efectiva que existe entre los empleados.

En la variable capacitación se puede visualizar que el personal docente no recibe la capacitación necesaria para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los mismos, para el desarrollo de sus funciones. Este punto puede repercutir en que los empleados se sientan insatisfechos y generar un ambiente inadecuado. Las condiciones del trabajo es una variable sumamente importante, donde se ve una área de oportunidad, ya que los docentes se sienten satisfechos con el ambiente físico de la institución, pero se sienten inconformes con el sueldo que perciben por sus labores, el cual puede provocar insatisfacción y generar un clima laboral impropio.

Bohnenberger (2005) "Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional". Departamento de Economía de la Empresa – Univeersitat de les Illes Balears, Brasil, en su tesis doctoral publicada, concluye:

La principal conclusión del estudio, que atiende directamente el objetivo principal, es la asociación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional. Esto significa que a la medida en que se implanta un sistema de marketing interno y se utilizan las herramientas propuestas en este estudio se efectúa una influencia positiva en el compromiso organizacional.

Otro aspecto importante es que el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y el externo, los clientes internos y externos y, principalmente, la filosofía de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa. A partir de esta filosofía es posible reconocer el empleado como uno de los clientes de la empresa y consecuentemente, las técnicas y herramientas utilizadas por el sector de marketing, pueden ser utilizadas en el contexto interno.

Además, considerando que el marketing interno influencia positivamente el compromiso organizacional y que éste, por su vez, trae una ventaja competitiva sostenible para la empresa, se puede decir que el marketing interno contribuye a la construcción de una ventaja competitiva y lo hace principalmente por dos de sus factores: las prácticas de gestión de recursos humanos y la orientación al cliente. Al final son estos parámetros los que tienen un mayor grado de correlación con el compromiso organizacional.

A partir de estas consideraciones, el objetivo principal de esta investigación fue atendido, así como los objetivos que buscaban la correlación entre los dos tópicos estudiados.

Quispe (2013) "Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, caso: Facultad de Ciencias de la Educación de la UNA Puno 2012", en su tesis no publicada, concluye:

Existe correlación positiva y alta entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación, según lo muestra el coeficiente de correlación de Pearson cuyo valor es 0,69 con su respectiva prueba de hipótesis, siendo el valor de  $Z_c$  de 11,56. Por lo cual se acepta la hipótesis de investigación, estos resultados concuerdan con los encontrados en los antecedentes de investigación.

El nivel de autorrealización percibido por los docentes de la facultad de Ciencias de la Educación tiene relación directa y de grado media alta con su desempeño dado que el coeficiente de correlación de Pearson obtuvo un valor de 0,62. Esto debido a la imagen que ganan los docentes al pertenecer a la Universidad Nacional del Altiplano, razón por la que respaldan este hecho mostrando niveles de desempeño superiores.

Los canales de comunicación entre las diferentes oficinas, autoridades y personal de la Facultad se realiza de forma adecuada de tal manera que permite un adecuado desempeño de sus funciones, por lo que existe correlación positiva media alta entre ambos aspectos ( $r=0,65$  y  $Z_c=11,01$ ).

Las condiciones laborales de la Facultad de Ciencias de la Educación son consideradas como favorables en especial por la disponibilidad de recursos (libros, equipos multimedia, ambientes adecuados) los cuales permiten que los docentes realicen sus funciones de forma excelente. Esto es demostrado por el valor de coeficiente de correlación el cual es 0,53 y la prueba de hipótesis correspondiente donde  $Z_c=9,84$ .

### 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Objetivo general

Determinar el grado de relación entre el marketing interno y el clima organizacional en la Institución Educativa Privada James Baldwin de la ciudad de Puno en el año 2013.

#### Objetivos específicos

- Identificar el nivel de eficacia en el que se encuentra el marketing interno en la I. E. P. James Baldwin.
- Señalar el estado en que se encuentra el clima organizacional en la I. E. P. James Baldwin.
- Realizar una propuesta de mejora con respecto a las variables investigadas para la I. E. P. James Baldwin.



## CAPITULO II

### MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. MARCO TEORICO

##### 2.1.1 MARKETING INTERNO

El marketing interno es un tópico interdisciplinar tanto en el entorno académico y como en el empresarial. En el contexto académico hay estudios desarrollados por los expertos de marketing, de recursos humanos y, con menos intensidad, de relaciones públicas.

Según Dunmore (2003) y Ahmed & Rafiq(2002), citados por Bohnenberger(2005) el tema es reciente. “Los primeros estudios empezaron hace más de 25 años, justificados por la creciente preocupación para una mejor gestión de personas y una mejor atención a los clientes.

En algunos casos, el tratamiento empírico incentivó diversas interpretaciones y conceptualizaciones sobre el tema y, en consecuencia, distintas aplicaciones en la forma de desarrollo de metodologías con algunos puntos en común como, por ejemplo, la satisfacción del empleado y el cliente”.

## Evolución histórica y actualidad

Bohnenberger cita en su investigación que, "...en 1976, Berry, Hensen y Burke hacen referencia por primera vez al endomárketing o marketing interno cuando relacionan la elevada calidad de los servicios con potenciar las capacidades del cliente interno". Berry es una de las mayores referencias y un pionero del marketing interno, pues en 1981 fue el primero en llamar a los empleados clientes internos. (Bohnenberger, 2005)

Grönroos marcó otro hito cuando describió el objetivo del marketing interno: "Motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo" Por su parte, Flipo (1986) señaló la dependencia que establece el marketing interno con el marketing. En la década de 1990, nuevamente Grönroos defiende que la satisfacción del cliente externo se realiza a través de los empleados y reclama mayor atención y conciencia sobre ellos entre los gestores de la organización. (Grönroos, 1990)

Presentaban la propuesta de practicar el marketing interno antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios. La coordinación del proceso la estudian por primera vez Rafiq y Ahmed en 1993. (Berry & Parasuraman, 1991)

En los últimos años, la importancia del endomárketing es reconocida por diversos autores. Todos coinciden en que los miembros de una compañía ejercen una considerable influencia en la generación de valor percibida por el

cliente externo, con independencia del puesto de trabajo que desempeñen o el lugar que ocupen en el orden jerárquico, lo cual impactará en la rentabilidad de las empresas.

Bohnenberger señala que muchos autores y, sobre todo, empresas que adoptaron el marketing interno han ido limitando el significado de este concepto hasta reducirlo solamente a satisfacer y fidelizar el talento humano. Aunque el objetivo implícito era generar valor a través de sus trabajadores, las empresas no exploraron mecanismos que llevaran a estos a cerrar el círculo y concretar sus acciones en ventajas para ellas. De esta manera, al no obtener resultados, las organizaciones empezaron a retirar su apoyo a las gestiones de satisfacción del empleado o, peor aún, a realizarlas solo en términos formales para evitar conflictos o cumplir con la responsabilidad social. (Bohnenberger, 2005)

Advierte también acerca de los peligros de tratar al empleado “como un rey”, expresión típica de la filosofía de la calidad total.

Sostiene que no se pueden satisfacer todas las necesidades del empleado, pues las organizaciones tienen recursos limitados y, además, contar con trabajadores muy satisfechos sería un suicidio para la organización, pues generaría conformismo y la empresa dejaría de crecer.

Las empresas están ante la aparente disyuntiva de, por un lado, utilizar todos los medios posibles para satisfacer y fidelizar a sus clientes externos, quienes son los que finalmente les producen ingresos y, por el otro, desarrollar una adecuada gestión del cliente interno que genere buen clima laboral y estabilidad institucional.

En el contexto peruano, la investigación relacionada con el marketing interno es escasa; motivo por el cual muchos ejecutivos confunden el concepto y consideran que se refiere solamente a la forma de llevar a cabo procesos de comunicación al interior de la empresa, de manera que queden claros la misión, los objetivos corporativos y las metas, y se puedan procesar adecuadamente cambios y despidos, entre otros aspectos. También se cree que el marketing interno es publicidad interna para comunicar el desarrollo de diversas actividades; por ejemplo, esparcimiento e integración.

### **Definición**

El principal mercado de cualquier organización, es su mercado interno, sus empleados. Si los empleados conocen los productos, los servicios, los programas y las estrategias corporativas, serán más receptivos con los clientes.

El marketing interno engloba las acciones dirigidas a “vender” la empresa a tus propios empleados. Es en esencial para conseguir que tu personal se sienta identificado con la compañía, trabaje motivado y transmita su entusiasmo a los clientes claves (consulting, 2010).

Se denomina marketing interno al conjunto de acciones encaminadas a promocionar los valores y la imagen de la empresa entre los empleados.

Podríamos definir el marketing interno como el “conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores cliente-internos que desarrollan su actividad en ella, con el

objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad”. (Bohnenberger, 2005)

Uno de los conceptos más recientes es el de Kotler (2006), quien define al marketing interno como “La tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes”.

Sin embargo, para la Revista Mendoza Moheno, Hernández Calzada, & Taberner Urbietta (2011, pág. 112) “Al tratar de definir el concepto de marketing interno, existe concordancia en que sus objetivos son la motivación, el desarrollo, la retención de los empleados y la satisfacción de sus necesidades para el logro de la calidad, con el fin último de la satisfacción del cliente externo”

Estos conceptos expuestos por distintos autores coinciden en el sentido de que el marketing interno ayuda a motivar a los empleados, lo que trae como consecuencia directa un incremento en su productividad y un adecuado servicio al cliente.

### **Líneas de pensamiento**

“La mayoría de los conceptos coinciden en que el endomárketing es una perspectiva de gestión conjunta entre el marketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la

organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y los deseos de los empleados” (Bohnenberger, 2005).

Bohnenberger, en su estudio muestra algunos pensamientos:

### **El empleado como un cliente de la organización**

Para algunos autores el marketing interno es una filosofía practicada por la organización que visualiza el empleado como un cliente interno. (Grönroos, 1990)

Para (Berry & Parasuraman, 1991) “marketing interno es la filosofía de tratar el empleado como un cliente interno” y consecuentemente “satisfiriendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos”.

Los autores creen que el objetivo central del marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados. Para esto presentan siete elementos básicos para la práctica del tópico. Berry y Parasuraman (1991)

*a. Luchar por talentos:* procurar en el mercado los mejores empleados. Es necesario pensar en el mercado sobre un punto de vista de marketing y así, buscar, por diversos medios, las mejores personas para trabajar en la empresa.

*b. Ofrecer una visión:* ofrecer una visión sencilla que debe ser comunicada con pasión y frecuencia por el nivel estratégico.

Además, ella debe contribuir para mantener emocionalmente las personas en la empresa.

*c. Preparar las personas para la performance:* la mayoría de los empleados reciben capacitación relacionada a “cómo” hacer la tarea y no “por qué” hacer la tarea. Un error común es realizar una capacitación anual, por medio de un

seminario, o cursos de una semana. El proceso debe ser continuo y, si es posible, realizado por los gestores inmediatos.

*d. Trabajar en equipo:* buscar alternativas para hacer que el trabajo interno, que puede generar estrés y fatiga, sea más agradable.

Un trabajo en equipo necesita de: liderazgo de equipo, compartimiento de objetivos, reconocimiento y mantenimiento de las personas que lo componen.

*e. Libertad para el trabajo:* aumentar la autoridad y la responsabilidad de los niveles más bajos de la empresa (que están próximos del cliente). Esta actitud requiere determinación, paciencia y conciencia para pensar las reglas de la empresa.

Pero es necesario recordar que las personas no son robots, aunque muchas veces prefieren trabajar sobre reglas bien definidas.

*f. Medida y reconocimiento:* desarrollar un buen y efectivo reconocimiento para los empleados con una adecuada medida de *performance* que determina quien merece el reconocimiento.

*g. Conocer sus clientes:* Considerar que los empleados también son clientes, y que necesitan de tareas bien definidas que tengan la posibilidad de atender a sus aspiraciones e intereses.

Este concepto, analizado individualmente, puede confundirse con la función del sector de recursos humanos en la empresa, que debería atender los elementos citados por estos autores. Así cabe una reflexión desde el punto de vista de marketing: ¿estaría el sector de recursos humanos dejando de cumplir con sus responsabilidades?

Los problemas que pueden ocurrir con la orientación del empleado como cliente interno, son: En primer lugar, aparece la cuestión del producto: en una situación normal el cliente no es obligado a comprar el producto si éste no le agrada, pero el empleado “tiene” que aceptar, por ejemplo, los nuevos métodos de trabajo y a él no le es permitido hacer ninguna elección. En segundo, el tratamiento del empleado como un rey (una expresión típica de la filosofía del TQM) de forma que sus necesidades sean todas atendidas no es posible, pues las organizaciones disponen de recursos limitados para hacerlo. Tercero, si ellos fueran tratados como los clientes más importantes, puede ocurrir un suicidio para la organización que cuente con empleados muy acomodados. (Robbins & Judge, 2009)

Además, complementan los autores, las necesidades de los empleados pueden crecer constantemente y los recursos son escasos, aún más en un ambiente de gran competencia.

Bohnenberger cita en su estudio a Hales(1994), el marketing interno es una metáfora, pues es necesario considerar que hay divergencias entre las necesidades y los intereses de los empleados y de la empresa. Hay algunas técnicas y herramientas de marketing que son adoptadas por el sector de recursos humanos, como por ejemplo, la segmentación, la comunicación y la publicidad (Bohnenberger, 2005).

Añade que el tópico reduce a meras técnicas de comunicación simbólica, la complejidad de gestión de personas y sus acciones y conocimiento (recursos de la empresa) (Varey y Lewis, 1999).

El fundamento de la orientación al cliente interno nace a partir de la introducción en la literatura del concepto de cliente interno. La orientación al cliente interno ha sido estudiada fundamentalmente bajo dos perspectivas diferentes: la relación empleado-organización y el intercambio en la cadena de aprovisionamiento, las cuales se analizan a continuación.

*a) Relación empleado-organización:*

Berry (1981) argumenta que en el marketing interno es fundamental que los empleados sean visualizados como clientes internos y los empleos como productos internos, mismos que deben atraer, desarrollar y motivar a los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. Siguiendo estas ideas, Barranco (2000) llevó a cabo una analogía con el marketing general, resaltando los elementos del marketing interno, tal como se resume en el Cuadro N° 01.(Bohnenberger, 2005)

**CUADRO1**  
**Comparación de marketing general y marketing interno**

<b>Marketing General</b>	<b>Marketing Interno</b>
<b>Cliente</b>	Empleado
<b>Producto</b>	Organización o empresa
<b>Técnicas de ventas</b>	Comunicación interna/participación
<b>Fuerza de ventas</b>	Equipo directivo/mandos medios
<b>Objetivo</b>	Incrementar la motivación/ la productividad
<b>Orientación al mercado</b>	Orientación al marketing interno
<b>Promoción del producto</b>	Promoción de la organización

Fuente: Barranco (2000)

Bajo este enfoque, los empleados son considerados clientes internos de la organización, quienes compran un producto que es la propia organización, con el objetivo de incrementar los niveles de motivación y productividad. Como

principales técnicas de venta, se proponen la comunicación interna y la participación. Se puntualiza la importante actuación del equipo directivo y los mandos medios, considerados como la fuerza de ventas. Esta perspectiva resalta la importancia de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, relacionando el marketing interno con la gestión de personal, es decir, la aplicación concreta del marketing a la gestión del capital humano. (consulting, 2010)

*b) Intercambio en la cadena de aprovisionamiento:*

El marketing interno propone la creación de cadenas de aprovisionamiento (Foreman y Money, 1995) donde los empleados son a la vez clientes y proveedores internos del servicio, bajo el entendido de que el trabajo que cada uno realiza tiene un impacto en el producto y/o servicio entregado al cliente externo. El sentido de estas cadenas parte de la suposición de que si las necesidades de los clientes internos están satisfechas, la organización estará en condiciones de otorgar el servicio de calidad esperado por los clientes externos y, en consecuencia, lograr su satisfacción.

### **Un enfoque de proceso**

Bohnenberger señala:

Este concepto considera que todos los sectores de una organización son simultáneamente proveedores y clientes, empezando por el sector de marketing que identifica las necesidades del cliente hasta el sector de servicios

garantizados que soluciona los problemas del producto o servicio entregado.(Bohnenberger, 2005)

Los aspectos que definen este concepto son: la creación de conciencia interna sobre calidad de los servicios internos, la identificación de “clientes internos” y “proveedores internos”, la identificación de las expectativas del cliente interno, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas, la identificación y, por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los “proveedores internos” para garantizar la entrega de niveles de servicio requeridos. Para completar el ciclo los “clientes internos” deben medir la calidad de los servicios para informar el desempeño de los “proveedores internos”. (Grönroos, 1990)

Todavía se presenta algunas ventajas de este concepto cuando describe un *internal marketing* identificado por la participación de estos dos grupos: clientes y proveedores. Según el autor, las ventajas del esquema son: visión holística de la organización, posibilidad de medir la calidad de los servicios, actuar de forma proactiva en nuevos diseños de procesos, desarrollar el foco en el cliente externo, motivar y aumentar la satisfacción del empleado.(Lamb, Joseph F. Hair, & McDaniel, 2011)

La confusión de conceptos en la literatura es innegable. Para (Flipo, 1986), por ejemplo, el marketing interno es llamado de *internal Customer orientation*, o sea, la orientación al cliente interno desde un punto de vista de proceso. Según los autores, lo empleados deben recibir con la mejor calidad

posible los productos suministrados por sus antecesores en la cadena productiva, para que ellos puedan proveer lo mejor para sus sucesores.

### **El desarrollo de una cultura de orientación para el cliente**

Kotler es uno de los autores que defiende, de forma indirecta, el concepto del marketing interno como extensión del marketing externo, principalmente cuando se refiere al marketing de servicios. El principal argumento es que los empleados de línea de frente deben ser adecuadamente entrenados e informados de las acciones del marketing externo para que tengan las respuestas correctas para los clientes. Uno de los problemas creados con esta idea es la división de los empleados de la empresa: los que tienen contacto con los clientes y los que no tienen. Esta línea de pensamiento puede llevar a que solamente los primeros sean contemplados por las herramientas de marketing interno y tengan las informaciones, mientras que a los últimos les restaría hacer el servicio, sin importar para qué y para quién. (Kotler, 2006)

“En otra parte de su libro, menciona el marketing integrado como una alternativa para atender mejor a los consumidores y, en este enfoque, sugiere que el marketing interno debe preceder al externo, corroborando con lo que exponen otros expertos a respecto del tópico”. (Kotler, 2006)

Así, la mayoría de los conceptos está relacionada a un aspecto más generalizado del marketing interno, o sea, una perspectiva de trabajo conjunto entre el marketing interno y externo, buscando la satisfacción del cliente externo. O sea, es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado, que respete las necesidades y los deseos de los empleados,

y con una orientación generalizada de todos los empleados para la satisfacción del cliente externo. (Bohnenberger, 2005)

En un estudio desarrollado por Donovan, Brown y Mowen acerca de la orientación al cliente, se evidenció que esta filosofía de gestión puede elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y el compromiso de los empleados con los resultados de la organización, en especial la atención dada a los clientes externos. (Berry & Parasuraman, 1991)

### **En las empresas de servicio**

Los servicios son desempeños, así que la calidad de los empleados de una empresa es una parte importante del desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes. Los empleados a quienes les gustan sus puestos y están satisfechos con la empresa para la cual trabajan tienen mayor probabilidad de entregar un servicio superior al cliente. En otras palabras, una empresa que hace feliz a sus empleados tiene una mejor oportunidad de lograr que sus clientes regresen. Los estudios muestran que reemplazar a un empleado cuesta casi 1.5 veces la remuneración de un año. También se ha encontrado que las empresas con empleados altamente comprometidos presentan rendimientos a los accionistas notablemente más altos. Así, es crucial que las empresas de servicios practiquen el marketing interno, lo cual significa tratar a los empleados como clientes y desarrollar sistemas y beneficios que satisfagan sus necesidades. (Lamb, Joseph F. Hair, & McDaniel, 2011)

**FIGURA 1**  
**Fluidez del buen servicio**



### Tipos de gestiones en el Marketing Interno

El marketing interno implica dos tipos de procesos de gestión: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación. (consulting, 2010)

- a) **Gestión de actitudes:** Se refiere a gestionar las actitudes de los empleados y su motivación, a fin de que tengan una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Implica un proceso continuo.

Los tres tipos de actitudes de las que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el marketing interno son: 1) La satisfacción en el puesto de trabajo: es la actitud general de un individuo hacia su puesto; 2) La involucración en el puesto: es el grado en el que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima; 3) El compromiso organizacional es el grado en el que el empleado se identifica con una organización determinada y sus metas y desea mantener la pertenencia a ella.

La actitud más importante es la primera. En este sentido, las variables que determinan dicha satisfacción son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo satisfactorias y compañeros que respalden. Hay una correlación positiva entre motivación y productividad.

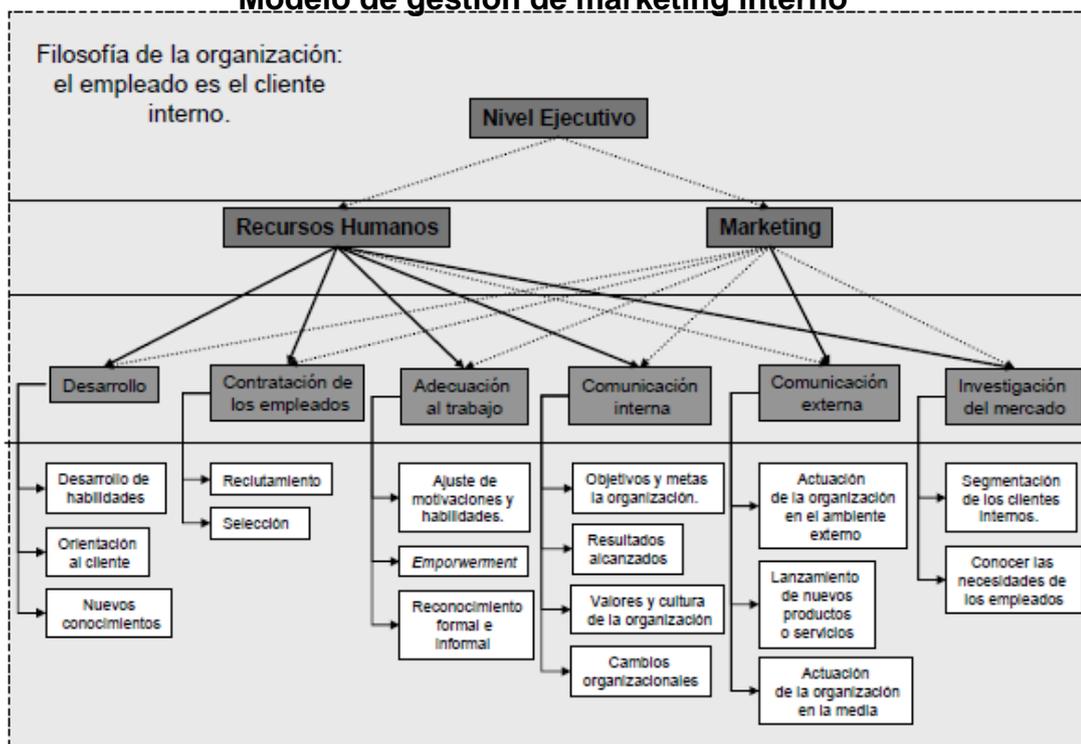
**b) Gestión de la comunicación:** Todo el personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes y proveedores de servicios a clientes internos y externos. Es un proceso discreto en el que se incluyen actividades de información a intervalos de tiempos apropiados.

Un enfoque eficaz de marketing interno, requiere la interrelación de estas dos gestiones. Para ello es necesario contar con los siguientes tres elementos:

- El marketing interno ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la Dirección.
- El proceso de marketing interno no ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la Dirección.
- La Alta Dirección ha de demostrar constantemente una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno.

El marketing interno comienza por la Alta Dirección, seguidamente, la dirección media y los supervisores han de aceptar y desempeñar su papel en el proceso de marketing interno.

**FIGURA 2**  
**Modelo de gestión de marketing interno**



Fuente: (Bohnenberger, 2005)

### Desarrollo

Para (Bohnenberger, 2005) el desarrollo es citado por diversos autores como una de las actividades principales del marketing interno. El sector de recursos humanos es el responsable por esta actividad, una vez que tiene los recursos disponibles para que se torne una realidad. Por otro lado, el sector de marketing puede contribuir con las informaciones y recursos relacionados a la formación del empleado en lo que se refiere a orientación al cliente. Todavía, las acciones que son relacionadas al desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos son de gestión del sector de recursos humanos que es, en este caso, un soporte para otros sectores de la organización.

Entre los beneficios del desarrollo están la formación de los empleados para la toma de decisiones más acertadas, mayor habilidad para la ejecución de

sustareas y por otro lado el conocimiento de los clientes. Hay que señalar también el hecho de que el desarrollo produce efectos positivos en el empleado en lo que se refiere a su seguridad de empleo y su preparación para el futuro. La organización que invierte en desarrollo demuestra su preocupación con el empleado, o sea, con su cliente interno.

### **Contratación de los empleados**

En su libro (Kotler, 2006) exponen claramente la necesidad de contratar personas que sirvan bien al cliente. Un buen proceso de reclutamiento y selección es el paso inicial para tener empleados que tengan una disposición para hacerlo. El proceso de desarrollo citado anteriormente puede ayudar en la construcción de esta conciencia, pero si no hay interés por parte del empleado ninguna acción será capaz de promover un cambio de comportamiento.

Esta conciencia es aún más importante, cuando la organización pertenece al sector de servicios, donde la interacción con el cliente es directa y constante.

Por otro lado, hay que hacer constar que una contratación bien hecha tendrá también resultados positivos para el empleado (el cliente interno) que estará más satisfecho con su trabajo. El respeto al cliente debe estar presente igualmente para las organizaciones de manufactura, pues hay que tener en cuenta que, conforme, en todos los puestos de trabajo hay un cliente, sea él interno o externo.

### **Adecuación al trabajo**

María (Bohnenberger, 2005) la adecuación al trabajo se divide en tres acciones: el ajuste de motivaciones y habilidades, el *empowerment* el reconocimiento formal o informal.

El primer ítem no es citado por los autores como una actividad del marketing interno, pero los conceptos hacen muchas referencias en lo que se refiere a la aplicación del “P” (de los 4P’s) como producto, o sea, el trabajo ejecutado por los empleados sugieren una mayor actuación de los sectores de recursos humanos y marketing en las cuestiones ligadas al trabajo. Una de las preocupaciones debe ser la adaptación del empleado al trabajo. Como fue citado anteriormente, el empleado debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades. Sin duda es un desafío para el sector de recursos humanos, directamente responsable por esta actividad, pero de gran relevancia para el éxito de la organización. (Bohnenberger, 2005)

Es evidente que hay puestos de trabajo poco deseados para cualquier empleado. Para estas situaciones es necesario que él consiga percibir oportunidad de cambio en el futuro.

### **Comunicación interna**

En su tesis doctoral (Bohnenberger, 2005), dice que la comunicación interna es el componente, del Modelo de Marketing Interno, más citado en la literatura. A pesar de ser de responsabilidad directa del sector de recursos humanos, el sector de marketing puede proporcionar varias contribuciones para el desarrollo de las actividades. El sector de marketing posee diversas herramientas de comunicación y conoce los caminos para llegar a un buen resultado. Además, en muchas organizaciones, este sector puede tener el apoyo de una agencia de propaganda que ofrece creatividad para la creación de instrumentos de comunicación.

### **Comunicación externa**

La comunicación externa en el modelo representa los aspectos de comunicación relacionados a la organización que ocurren en el ambiente externo, sea por participaciones en actividades desarrolladas por la comunidad, por premios recibidos, por las campañas publicitarias o por lanzamiento de nuevos productos o servicios. Es importante destacar que estas actividades son desarrolladas en el ambiente externo de la organización, pero hay que hacer su divulgación en el ambiente interno.

Es, claramente, una actividad de responsabilidad del sector de marketing, pues tiene todas las informaciones necesarias para su ejecución. Por otro lado, la función de recursos humanos puede contribuir con algunas sugerencias de formas de distribución de las informaciones. (Bohnenberger, 2005)

### **2.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **Definición**

El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización (Halpin & Croft, 1963).

Una definición que coincide con este autor es de (Forehand & Gilmer, 1964), que dice que el clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.

El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral (Álvarez, 1992).

Es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización (Silva, 1996).

Muchas de estas definiciones, son usadas actualmente por autores de la actualidad, al referirse al clima organizacional.

Otros lo definen de una manera similar:

Llámanos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización.

Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas (Noboa, 2006).

Sandoval define clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”, así como “el ambiente de trabajo percibidos por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval Caraveo, 2014).

Dentro de todos estos conceptos, se reitera que lo central, es que el clima es una *percepción* de los miembros de una organización sobre lo que ocurre en la organización, es decir lo que ocurre con sus miembros, la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional.

En otras palabras, no tiene que ver exclusivamente con el cómo es la vida en la organización, sino en cómo las personas lo perciben. De nada sirve implementar la mejor de las estructuras, la más avanzada tecnología, o un excelente mantenimiento de los espacios, si la percepción que tienen los miembros de la organización sobre ella y sus integrantes no es buena.

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización. La

imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas (Chiavenato, 2001).

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son (Chiavenato, 2001):

- Sentirse bien consigo mismas.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.) (Candela Casas, 2008).

### Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger, citado por (Robbins & Judge, 2009) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se

castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert**

Likert en 1961, 1967, citado por (Robbins & Judge, 2009), sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son

dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: "Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencia.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a

escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

### **Características del Clima Organizacional**

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar, según (Chiavenato, 2001):

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de

confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

### **Medición de la percepción del clima**

Likert, citado por (Robbins & Judge, 2009), mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

**Los métodos de mando.** Se refiere a como el jefe o la persona a cargo de la Institución emplea su liderazgo para influir en el desempeño de los trabajadores (liderazgo).

El liderazgo es uno de los factores más determinante e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los

objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización, provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto.

**Las características de las fuerzas motivacionales.** Se refiere a la forma de realizar y brindar diferentes mecanismos de motivación para que el empleado se sienta motivado y a gusto con su trabajo y por ende se estaría cubriendo sus necesidades (motivación).

**Las características de los procesos de comunicación.** Quiere decir cómo se efectúa la comunicación dentro de la organización, de manera que se pueda interpretar el mensaje que se nos hace llegar, pues como sabemos la comunicación es la base en toda organización.

**Las características de los procesos de influencia.** Es como se relacionan los empleadores y empleados, para juntos poder lograr los objetivos para la Institución. De manera que el jefe que valore a su talento humano y el empleado comprometido con la organización éste a su vez contribuirá para el crecimiento de la organización (reciprocidad).

**Las características de los procesos de toma de decisiones.** Las decisiones tomadas por la dirección siempre están encaminadas al bienestar y mejora de la institución, de la misma manera se puede hacer partícipe a los colaboradores con respecto a temas que concierne sus funciones que desempeñan.

**Las características de los procesos de planificación.** En este proceso toda institución establece sus metas y objetivos, a la vez escogen el medio por el cual van a conseguir los establecido antes de llevarlo a la práctica.

**Las características de los procesos de control.** Toda Institución que pone en marcha los planes establecidos para su organización siempre debe evaluar que sus colaboradores se estén desempeñando bien y cerciorarse que lo planificado se desarrolle de manera óptima.

**Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** Si lo planificado por la organización se ejecuta bien, se tendrá como resultados positivos el rendimiento ya sea del trabajador como de la Institución.

Debido a que el marketing interno es un proceso de interacción entre la organización y sus empleados, y que funciona en un nivel de crear el tipo correcto de atmósfera y ambiente en el cual los empleados son impulsados a crear, coordinar y mejorar a la organización por completo, no es posible hablar de marketing interno sin profundizar en el concepto de cultura organizacional y clima organizacional. Aguado, 2005 citado por(Benitez & Gonzáles, 2009).

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**Ausentismo:** El absentismo o el ausentismo es la abstención deliberada de acudir al trabajo o a cumplir con una obligación. También se refiere a la

costumbre que puede tener un propietario de residir fuera de la localidad en que radican sus bienes.

**Actitud laboral:** Sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto del clima, estabilidad y consistencia organizacional. La dinámica del conocimiento y la experiencia, el talento y valores definen la actitud positiva que impulsan el crecimiento y desarrollo de la misma.

**Cliente externo:** Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto.

**Cliente interno:** Son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativas, administrativas o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

**Comunicación:** Transferencia de información comprendida de una a otra persona (emisor/codificador y receptor/decodificador).

**Conflicto:** Es cuando dos personas o más no están de acuerdo en la forma de actuar o tienen diferencias en opiniones.

**Desempeño laboral:** Comportamiento de un empleado en relación a su puesto de trabajo.

**Endomárketing:** Es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad”

**Líder:** Es la persona capaz de dirigir un grupo y que logra conseguir metas fijadas con éste.

**Metas:** Es el fin u objetivo de una acción o plan

**Misión:** Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible

**Motivación laboral:** Estado interno del individuo que, impulsando por el estímulo. Refuerzo o la retroalimentación, le permite alcanzar los objetivos/metras personales y organizacionales.

**Productividad:** Razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume (personal, capital, materiales, tiempo).

**Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

**Talento:** Manifestación de la inteligencia emocional, y es una aptitud o conjunto de aptitudes propias en el individuo (habilidades, destrezas, originalidad, creatividad, mística. Voluntad y motivación, actitud e innovación, etc.) que articuladas a una determinada y específica actividad, mejoran notablemente el éxito en el rendimiento y la satisfacción del empleado en el puesto. El ser humano con cierto potencial y se desencadena como talento en el entorno contextual.

### 2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### Hipótesis General

El grado de relación entre el marketing interno y el clima organizacional es alto y directo en la Institución Educativa Privada James Baldwin de la ciudad de Puno en el año 2013.

#### Hipótesis Específica

- El nivel de eficacia en el que se encuentra el marketing interno en la I. E. P. James Baldwin es correspondiente a la escala deficiente.
- El estado en el que se encuentra el clima organizacional en la I. E. P. James Baldwin corresponde al clima conflictivo.

### CAPITULO III

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Sustentado en la clasificación dada por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, págs. 120-163). Es que la investigación es del enfoque cuantitativo que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### 3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia bibliográfica a (Palomino Quispe, 2007), el método de investigación utilizado fue el método deductivo:

**Método Deductivo:** La deducción va de lo general a lo particular, el método deductivo es aquel que parte de los datos generales captados como valederos, es decir; parte de verdades previamente establecidos como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar su validez.

### 3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño es no experimental, del alcance de la investigación correlacional, en vista de que la variable marketing interno, tiene relación con la variable clima organizacional.

El diseño no experimental se trata de estudios donde **no** hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

La investigación de alcance correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población del trabajo de investigación, estuvo conformado por todos los empleados de la empresa I.E.P James Baldwin, que son 30 personas, que viene educando jóvenes escolares en la ciudad de Puno, en el sector de

educación; integrada por la Gerencia, Administradores de nivel medio, docentes y personal de servicio.

La muestra lo conformó toda la población, los 30 empleados, porque la población es pequeña y esto facilitó la recopilación y veracidad de la información, pues todos los empleados de la institución participaron de ella.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la realización del presente trabajo de investigación y el cumplimiento de sus objetivos se llevó a cabo lo siguiente:

- a) **Entrevista directa:** Consiste en el diálogo directo con la directora del colegio, con el fin de obtener algunos datos importantes de primera mano, para saber con qué información secundaria se contaba y que tan confiable era; de esta, manera se determinó qué información va a ser complementada mediante la realización de la encuesta.
- b) **Encuesta:** Es el procedimiento de obtención de información estructurada, para lo cual se elaboró el cuestionario, que sirvió de guía para enfocar la información a las necesidades de la investigación, de tal forma que permitió tener un punto de vista de la situación real de la institución.
- c) **Observación directa:** Consiste en contar mediante los sentidos algunos aspectos importantes de la empresa, sobre todo aquellos relacionados con el comportamiento, actitudes de los empleados. Sirvió para la tabulación de los datos.

### 3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

El procesamiento de datos en el trabajo de investigación se dio tomando en cuenta los siguientes aspectos:

**Tratamiento estadístico:** El procesamiento de los datos obtenidos en el trabajo de investigación se dio mediante técnicas: Coeficiente de Correlación de Pearson, es un índice que se usó para medir el grado de relación de las dos variables: Marketing Interno y Clima Organizacional. Otros datos fueron analizados por el software estadístico SPSS y Excel para la tabulación y la presentación de los cuadros estadísticos correspondientes.

**Análisis e interpretación de datos:** El análisis de los datos obtenidos acerca del problema se realizó a través de cuadros porcentuales y se complementó con una interpretación personal de acuerdo a las opiniones brindadas por la muestra tomada.

**Instrumentos de medición:** Para evaluar los resultados en el trabajo de investigación se tuvo en cuenta el siguiente aspecto:

**CUADRO 2**  
**Escala de medición del clima organizacional y marketing interno**

Opciones	Puntuaciones	Criterios de valoración para el marketing interno	Criterios de valoración para el clima organizacional
Plenamente en desacuerdo	1	Marketing Interno muy deficiente	Clima Org. muy conflictivo
En desacuerdo	2	Marketing Interno deficiente	Clima Org. conflictivo
Sin opinión	3	Marketing Interno regular	Clima Org. Intermedio
De acuerdo	4	Marketing Interno bueno	Clima Org. bueno
Plenamente de acuerdo	5	Marketing Interno muy bueno	Clima Org. óptimo

Fuente: Rinses Likert

Se utilizó la escala de Likert; y cuanto más próximo a 5, mayor será el grado de relación entre el marketing interno y el clima organizacional.

## CAPITULO IV CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

### 4.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Puno, ciudad del Perú, capital de la provincia y del departamento. Situada a 3.827 m de altitud, dispone de aeropuerto en Juliaca, además de ser el puerto lacustre (Titicaca) de mayor importancia y el de más alta cota, junto a Guaqui. Dispone de óptimas comunicaciones por ferrocarril (con Cuzco, Arequipa, Mollendo) y carretera. Tiene industria agropecuaria, astilleros y fábricas de conserva (pescado). Aunque la etnia predominante es la aymara, en las orillas del lago viven los indios uros, que tejen el carrizo para elaborar artículos de cestería. Es ciudad episcopal, con bella catedral barroca del XVIII, de pesados contrafuertes para resistir los terremotos; cuenta, además, con otras iglesias del siglo XVII cuyas fachadas datan del XVIII. En las inmediaciones se encuentran las ruinas arqueológicas de Sillustani. Población (1993), 93.531 habitantes.

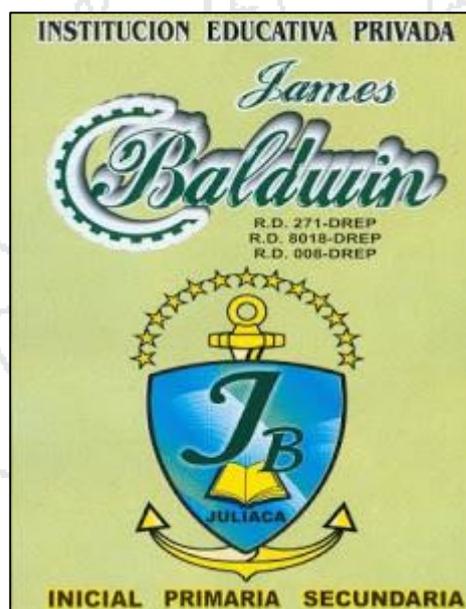
Se encuentra ubicado en la esfera terrestre en el sur del continente Americano, en la parte meridional de los Andes al Sur este del Perú. Sus límites son: por el sur con las regiones de Moquegua y Tacna, por el norte con las regiones de

Cusco y Madre de Dios, por el este con la República de Bolivia y por el oeste con las regiones de Cusco y Arequipa.

#### 4.2 UBICACIÓN DE ESTUDIO

La investigación se desarrollo en la Institución Educativa Privada “James Baldwin” de la ciudad de Puno; en el barrio Bellavista, Jr. Lampa N° 315; es una empresa, que brinda un servicio educativo, a escolares de género masculino, femenino (mixto) comunidad basada en los valores, dedicada a una educación pre-universitaria e integral de calidad.

**FIGURA 3**  
**Logo de la institución**



Fuente: PEI de la Institución

#### ❖ **Reseña histórica**

La Institución Educativa Privada “James Baldwin” se inició en la ciudad de Juliaca, se ubicaba en el Jr. Chucuito N° 529 del Barrio 28 de Julio; durante sus inicios desarrolló una política de formación educativa orientada a una

enseñanza personalizada, con métodos y estilos de aprendizajes en la que el estudiante es protagonista en el desarrollo de su entorno social. Con esta visión, fue creado mediante R.D. N°2317-2003, y debidamente reconocido por las instituciones ejecutoras del Ministerio de Educación.

A partir del 2007, la Institución Educativa Privada “James Baldwin”, con una nueva infraestructura ha venido reuniendo diversos galardones, tanto en la calidad de la enseñanza que se imparte en los distintos niveles, como en el logro de diversos premios obtenidos en las actividades promovidas por la Unidad de Gestión Educativa San Román, Ministerio de Educación y otras instituciones.

En el año 2010 se constituyó la I.E.P. James Baldwin, en la ciudad de Puno; primero funcionó con la Resolución de Juliaca, al año siguiente trabajaron con su propia resolución, esto hasta el día de hoy.

#### ❖ Misión de la Institución

“Somos una Institución Educativa que brinda una educación de calidad en las áreas científicas, humanísticas y tecnológicas, que permiten al estudiante un desarrollo personal y social con capacidad de enfrentar y transformar su entorno social”.

#### ❖ Visión de la Institución

“Ser una Institución Educativa de excelencia académica, líderes de formación tecnológica, científica y humanística, propiciando la práctica de valores e identidad cultural para el beneficio de la sociedad”.

#### ❖ Ubicación

Está ubicada en el Jr. Lampa N° 315 a la altura de la Av. El Sol; en el barrio Bellavista de la ciudad de Puno.

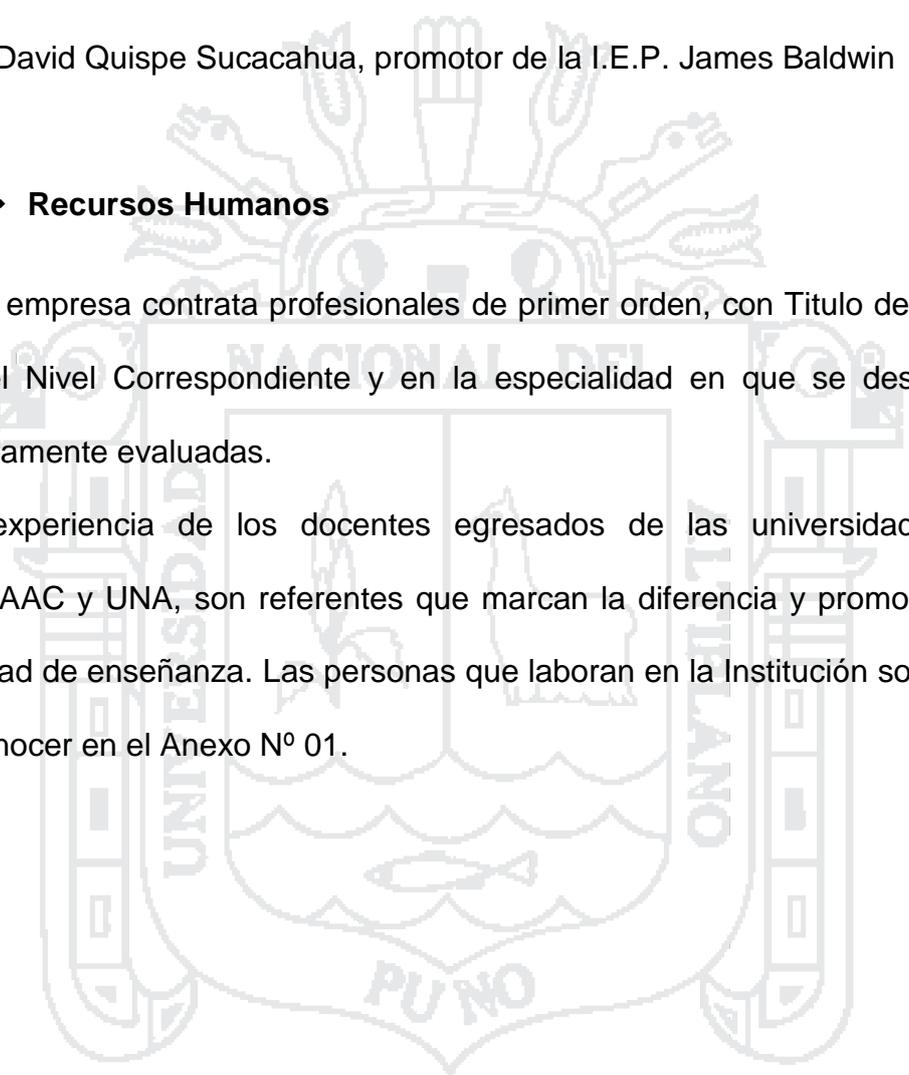
#### ❖ Representantes legales

Ing. David Quispe Sucacahua, promotor de la I.E.P. James Baldwin

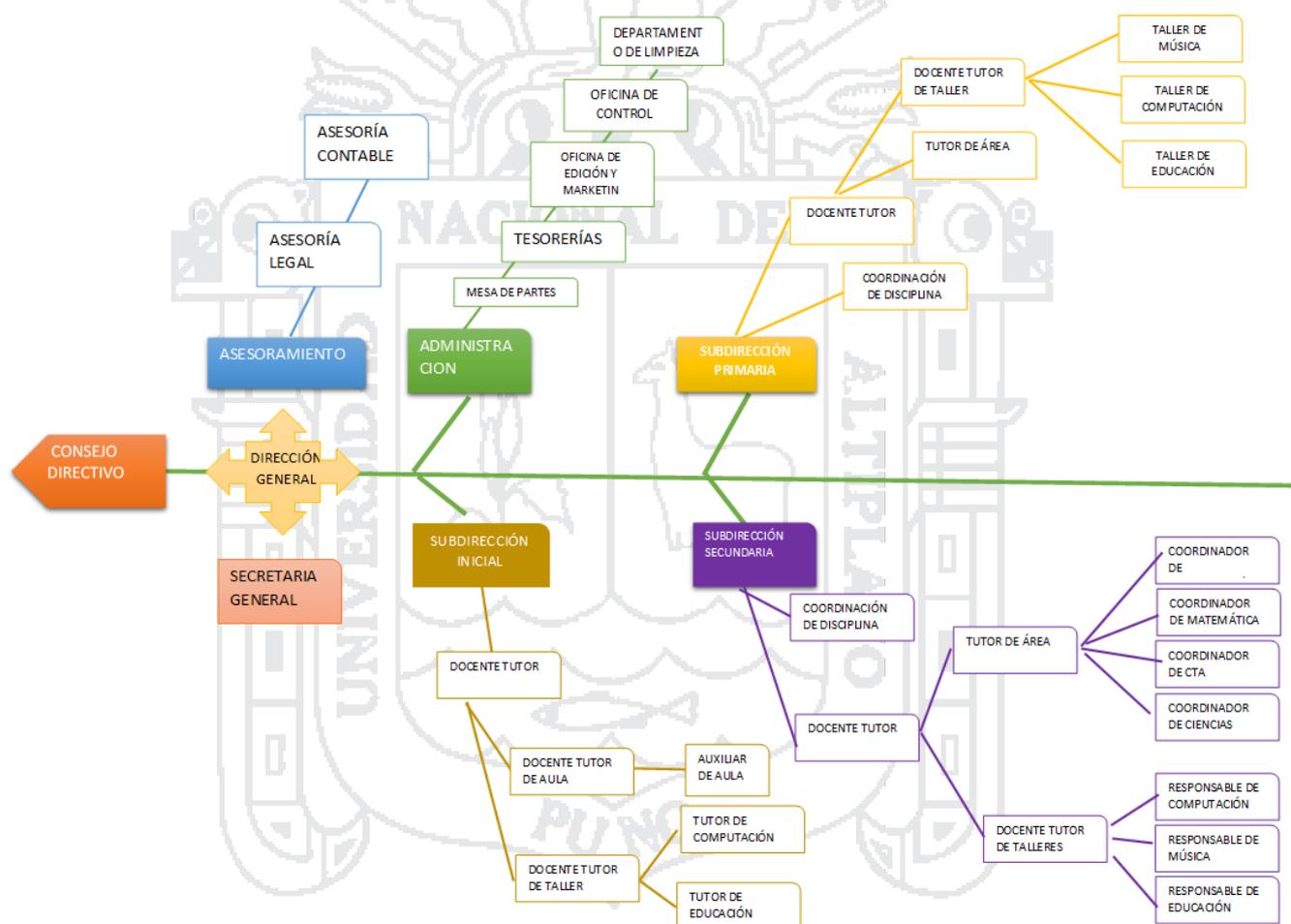
#### ❖ Recursos Humanos

Esta empresa contrata profesionales de primer orden, con Título de Educación en el Nivel Correspondiente y en la especialidad en que se desenvuelven, previamente evaluadas.

La experiencia de los docentes egresados de las universidades UNSA, UNSAAC y UNA, son referentes que marcan la diferencia y promocionan una calidad de enseñanza. Las personas que laboran en la Institución son 30, se da a conocer en el Anexo N° 01.



**FIGURA 4**  
**Organigrama de la IEP James Baldwin**



## CAPITULO V

### EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos están en función al cuestionario aplicado a los clientes internos de la institución Educativa Privada James Baldwin de la ciudad de Puno en el periodo 2013.

La exposición y presentación de resultados está de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el presente trabajo de investigación y la respectiva contrastación de la hipótesis general y específica de la presente investigación.

#### 5.1 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 01

##### **IDENTIFICAR EL NIVEL DE EFICACIA EN EL QUE SE ENCUENTRA EL MARKETING INTERNO EN LA I. E. P. JAMES BALDWIN.**

Para realizar dicha identificación, se han aplicado técnicas y procedimientos, los cuales posteriormente ayudan a validar los datos.

Para esto se ha aplicado un cuestionario que nos ha permitido visualizar un panorama más amplio de los niveles de eficacia de los componentes del Marketing Interno en los clientes internos de la Institución Educativa Privada James Baldwin de la ciudad de Puno, periodo 2013.

Referente al Objetivo Especifico N° 1, tenemos los siguientes resultados obtenidos mostrados en los Cuadros y Gráficos, esto de acuerdo a las interrogantes planteadas en el cuestionario aplicado.

### **PRIMER COMPONENTE: GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

El componente gestión de la organización de la variable marketing interno, se divide en dos indicadores: Desarrollo de la organización y filosofía de la gestión.

- **Desarrollo de la organización**

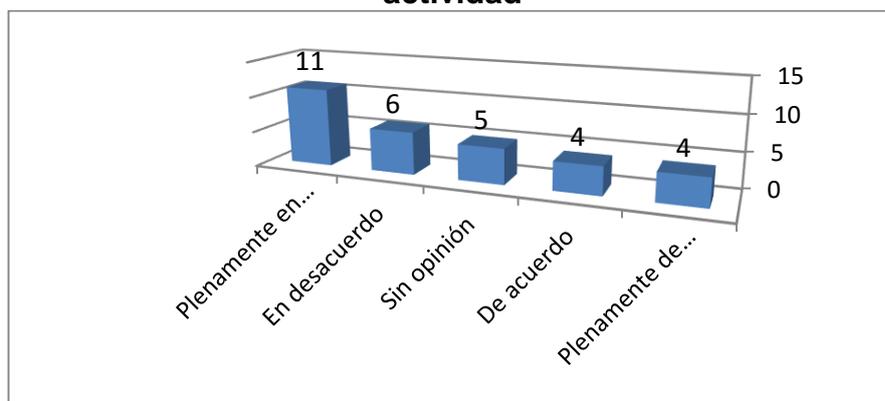
Este indicador se midió con tres preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 3**  
**La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Plenamente de acuerdo	4	13
De acuerdo	4	13
Sin opinión	5	17
En desacuerdo	6	20
Plenamente en desacuerdo	11	37
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 1**  
**La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad**



Fuente: Cuadro N° 03  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N°03 correspondiente a la interrogante la organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados un 37% responde plenamente en desacuerdo; un 20% está en desacuerdo, un 17% sin opinión; los dos 13% restantes respondieron plenamente de acuerdo y de acuerdo.

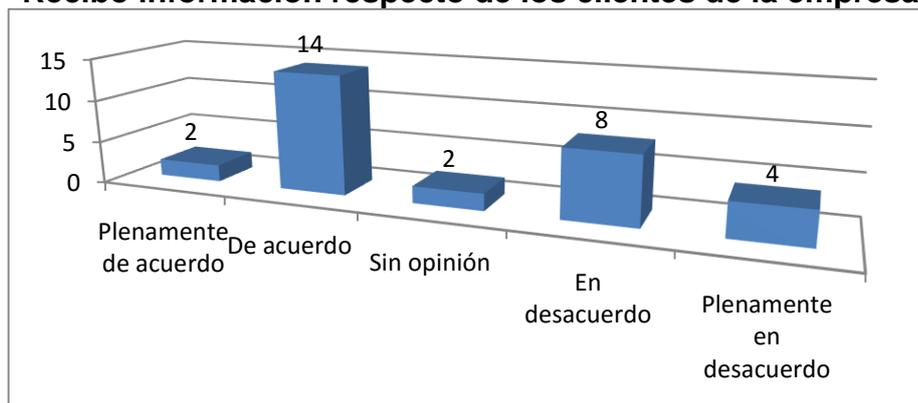
Podemos deducir que el 37% de los encuestados, que es una gran mayoría, está plenamente en desacuerdo con que la organización les capacita, percibiéndose que los clientes internos no son capacitados, así como se muestra en el gráfico N° 01.

**CUADRO 4**  
**Recibo informaciones respecto de los clientes de la empresa**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	14	47
Sin opinión	2	7
En desacuerdo	8	27
Plenamente en desacuerdo	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO 2**  
**Recibo información respecto de los clientes de la empresa**



Fuente: Cuadro N° 04  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 04 correspondiente a la interrogante recibo informaciones respecto de los clientes de la empresa, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados un 47% responde de acuerdo; un 27% está en desacuerdo, un 13% está plenamente en desacuerdo y los dos restantes 7% sin opinión y plenamente de acuerdo.

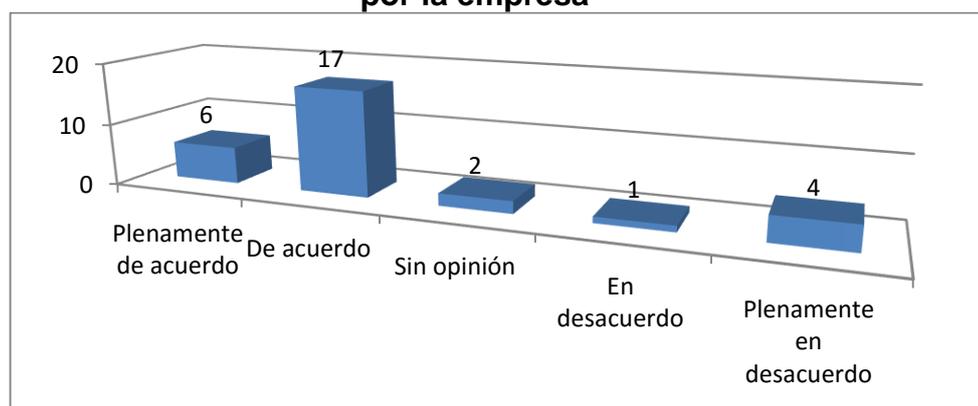
Podemos deducir que el 47% de los encuestados, casi la mitad de los encuestados, están de acuerdo con respecto a la información que recibe de los clientes, ya que todos saben lo que los clientes externos esperan del servicio ofrecido, así como se muestra en el gráfico N° 02.

**CUADRO 5**  
**Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	6	20
De acuerdo	17	57
Sin opinión	2	7
En desacuerdo	1	3
Plenamente en desacuerdo	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO 3**  
**Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa**



Fuente: Cuadro N° 05  
Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN:

Del cuadro N° 05 correspondiente a la interrogante sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados un 57% responde de acuerdo, un 20% está plenamente de acuerdo, un 13% está plenamente en desacuerdo, un 7% sin opinión y un 3% en desacuerdo.

Podemos deducir que más del 55% de los encuestados está de acuerdo con respecto a lo que los clientes esperan de la empresa, ya que la mayoría de los clientes internos de la institución, son docentes y saben que su labor es educar, y es a esta actividad a la que se dedica la institución, así como se muestra en el gráfico N° 03.

- **Filosofía de la gestión**

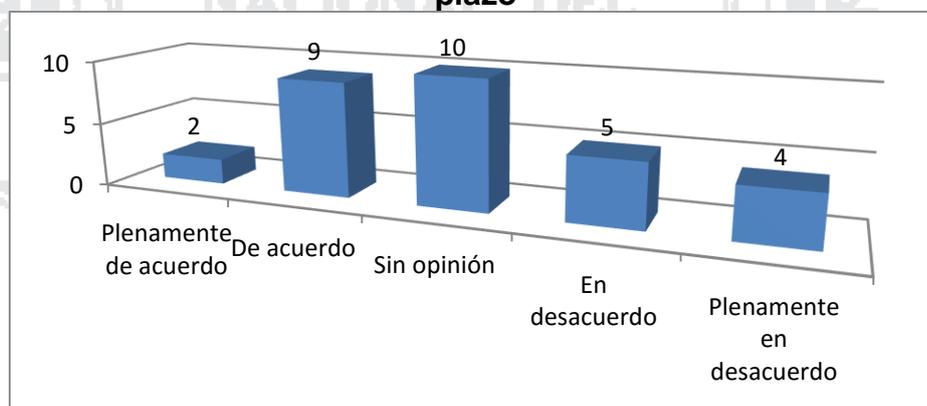
Este indicador se midió con una pregunta, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 6**  
**En la empresa yo soy visto como una inversión a medio y largo plazo**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	9	30
Sin opinión	10	33
En desacuerdo	5	17
Plenamente en desacuerdo	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 4**  
**En la empresa yo soy visto como una inversión a medio y largo plazo**



Fuente: Cuadro N° 06  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 06 correspondiente a la interrogante en la empresa yo soy visto como: una inversión a medio y largo plazo, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados un 33% responde sin opinión, un 30% está de acuerdo, un 17% está en desacuerdo, un 13% plenamente en desacuerdo y un 7% plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que más del 30% de los encuestados está de acuerdo y más del 30% sin opinión con respecto en la empresa soy visto como una inversión, esto debido a que los clientes internos son valorados moderadamente, así como se muestra en el gráfico N° 04.

**SEGUNDO COMPONENTE: COMUNICACIÓN**

El componente comunicación de la variable marketing interno, se divide en dos indicadores: Comunicación interna y comunicación externa.

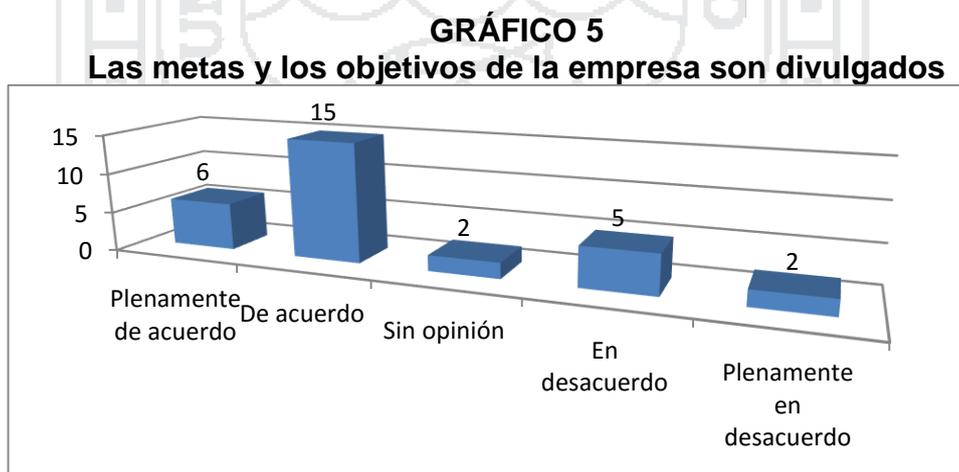
- **Comunicación interna**

Este indicador se midió con cuatro preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 7**  
**Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	6	20
De acuerdo	15	50
Sin opinión	2	7
En desacuerdo	5	17
Plenamente en desacuerdo	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 07  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 07 correspondiente a la interrogante, las metas y los objetivos de la empresa son divulgados, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 50% responde de acuerdo, un 20% está plenamente de acuerdo, un 17% está en desacuerdo, y los dos 7% restantes sin opinión y plenamente en desacuerdo.

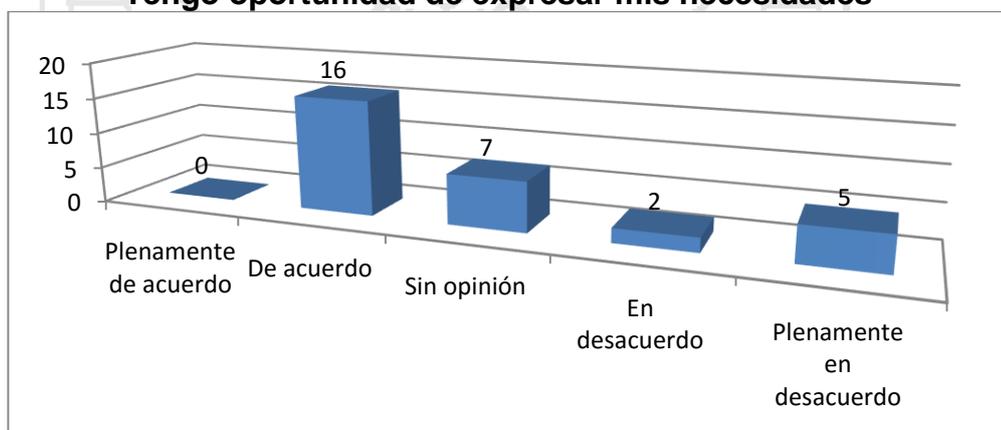
Podemos deducir que el 50%, la mitad de los encuestados, está de acuerdo con respecto a que las metas y objetivos de la organización son divulgados, puesto que en la organización este punto es importante para cumplir con lo planeado, como se muestra en el gráfico N° 05.

**CUADRO 8**  
**Tengo oportunidad de expresar mis necesidades**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	16	53
Sin opinión	7	23
En desacuerdo	2	7
Plenamente en desacuerdo	5	17
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 6**  
**Tengo oportunidad de expresar mis necesidades**



Fuente: Cuadro N° 08  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 08 correspondiente a la interrogante, tengo oportunidad de expresar mis necesidades se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 53% está de acuerdo, un 23% responde sin opinión, un 17% está plenamente en desacuerdo, un 7% en desacuerdo y nadie está plenamente de acuerdo.

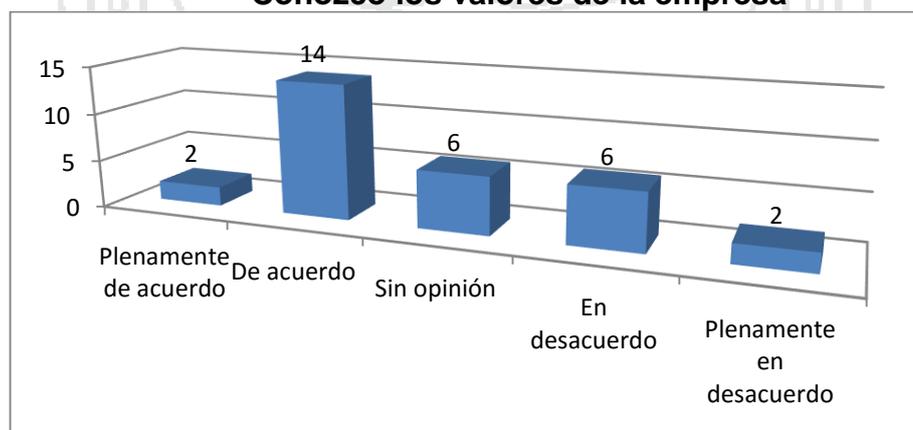
Podemos deducir que más del 50% de los encuestados está de acuerdo con respecto a que la empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial como son los aspectos de actividades a realizar, promoción y otros que realiza con respecto al desarrollo de las labores de educación, como se muestra en el gráfico N° 06.

**CUADRO 9**  
**Conozco los valores de la empresa**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	14	47
Sin opinión	6	20
En desacuerdo	6	20
Plenamente en desacuerdo	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 7**  
**Conozco los valores de la empresa**



Fuente: Cuadro N° 09  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 09 correspondiente a la interrogante, conozco los valores de la empresa se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 47% está de acuerdo, dos 20% respondió sin opinión y los dos restantes 7 % plenamente en desacuerdo y plenamente de acuerdo.

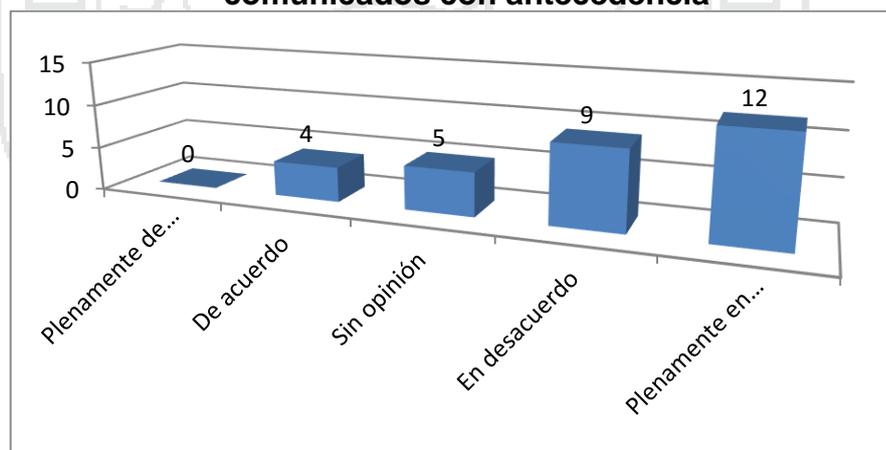
Podemos deducir que el 47% de los encuestados, está de acuerdo o conoce los valores de la Institución Educativa, como se muestra en el gráfico N° 07.

**CUADRO 10**  
**Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	4	13
Sin opinión	5	17
En desacuerdo	9	30
Plenamente en desacuerdo	12	40
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 8**  
**Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación**



Fuente: Cuadro N° 10  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 10 correspondiente a la interrogante, los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 40% está plenamente en desacuerdo, un 30% en desacuerdo, un 17% respondió sin opinión, 13% de acuerdo y nadie está plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que el 40% de los encuestados, está plenamente en desacuerdo; lo que hace referencia que los cambios que van a ocurrir no son comunicados con antelación en la Institución, como se muestra en el gráfico N° 08.

- **Comunicación externa**

Este indicador se midió con tres preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

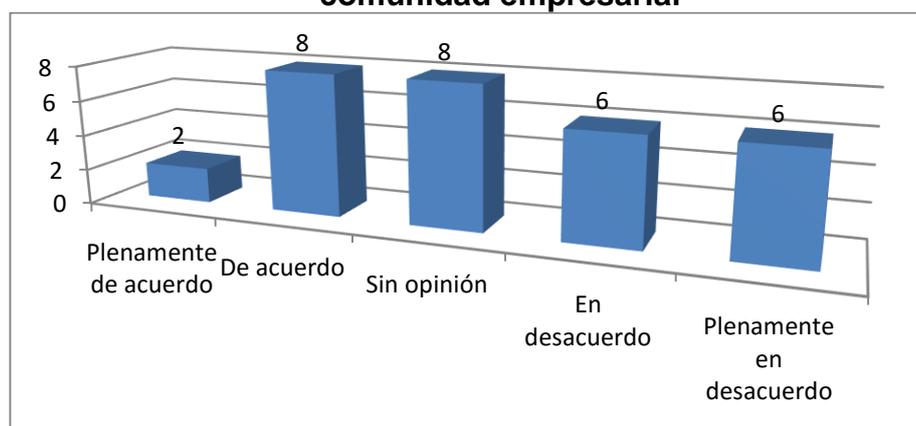
**CUADRO 11**  
**La empresa divulga internamente las actividades que se desarrolla en la comunidad empresarial**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	8	27
Sin opinión	8	27
En desacuerdo	6	20
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 9**

**La empresa divulga internamente las actividades que se desarrolla en la comunidad empresarial**



Fuente: Cuadro N° 11  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 11 correspondiente a la interrogante, la empresa divulga internamente las actividades que se desarrolla en la comunidad empresarial, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 27% responde sin opinión, otro 27% está de acuerdo, un 20% está en desacuerdo, otro 20% plenamente en desacuerdo y un 7% plenamentede acuerdo.

Podemos deducir que más del 50% de los encuestados está de acuerdo y sin opinión, con respecto a que la empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial, como se muestra en el GRÁFICO N° 09.

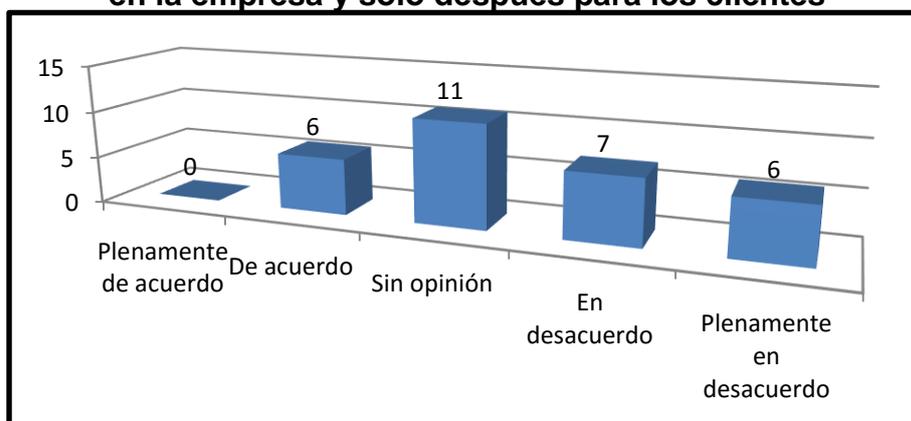
**CUADRO 12**

**El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	6	20
Sin opinión	11	37
En desacuerdo	7	23
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 10**  
**El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes**



Fuente: Cuadro N° 12  
 Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN:

Del cuadro N° 12 correspondiente a la interrogante, el lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 37% responde sin opinión, un 23% está en desacuerdo, un 20% está de acuerdo, y otro 20% plenamente en desacuerdo y nadie está plenamente de acuerdo.

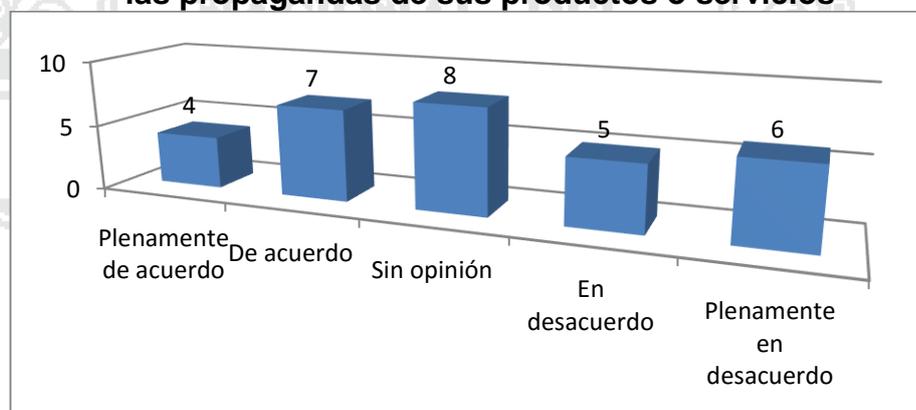
Podemos deducir que más del 35% de los encuestados respondió sin opinión con respecto a que primero los productos se lanzan dentro de la institución y luego para los clientes externos, como lo es en los casos de reforzamientos a estudiantes, concursos y otro tipo de servicios, como se muestra en el gráfico N° 10.

**CUADRO 13**  
**La empresa divulga internamente, antes de poner en el medio, las propagandas de sus productos o servicios**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	4	13
De acuerdo	7	23
Sin opinión	8	27
En desacuerdo	5	17
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO 11**  
**La empresa divulga internamente, antes de poner en el medio, las propagandas de sus productos o servicios**



Fuente: Cuadro N° 13  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 13 correspondiente a la interrogante, la empresa divulga internamente, antes de poner en el medio, las propagandas de sus productos o servicios, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 27% respondió sin opinión, un 23% está de acuerdo, un 20% plenamente en desacuerdo, un 17% en desacuerdo, y un 13% está plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que el 27% de los encuestados respondió sin opinión con respecto a que la empresa divulga internamente, antes de poner en el medio, las propagandas de sus productos o servicios, con estos resultados se observa que no se divulga a todos, solo a algunos empleados, como se muestra en el gráfico N° 11.

**TERCER COMPONENTE: SATISFACCIÓN LABORAL**

El componente satisfacción laboral de la variable marketing interno, se divide en dos indicadores: Contratación y retención de empleados y adecuación al trabajo.

- **Contratación y retención de empleados**

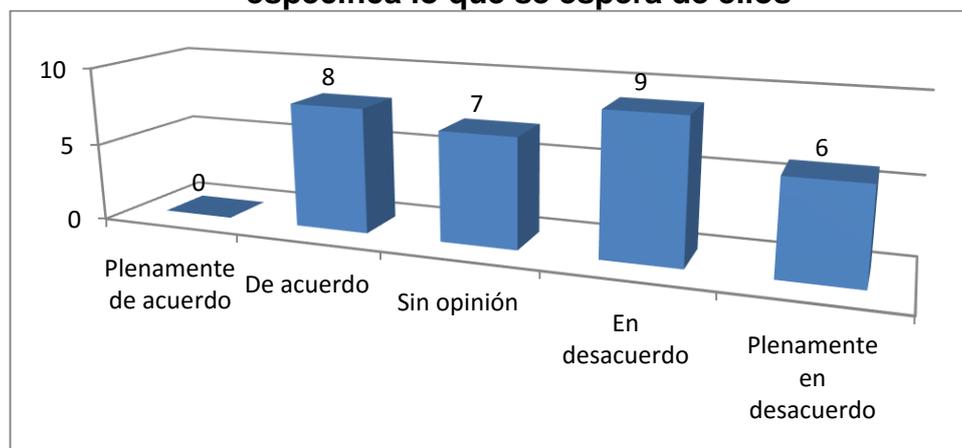
Este indicador se midió con cuatro preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 14**  
**El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	8	27
Sin opinión	7	23
En desacuerdo	9	30
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 12**  
**El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos**



Fuente: Cuadro N° 14  
Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN:

Del cuadro N° 14 correspondiente a la interrogante, el proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 27% está de acuerdo, un 23% respondió sin opinión, un 30% está en desacuerdo, un 20% plenamente en desacuerdo y nadie está plenamente de acuerdo.

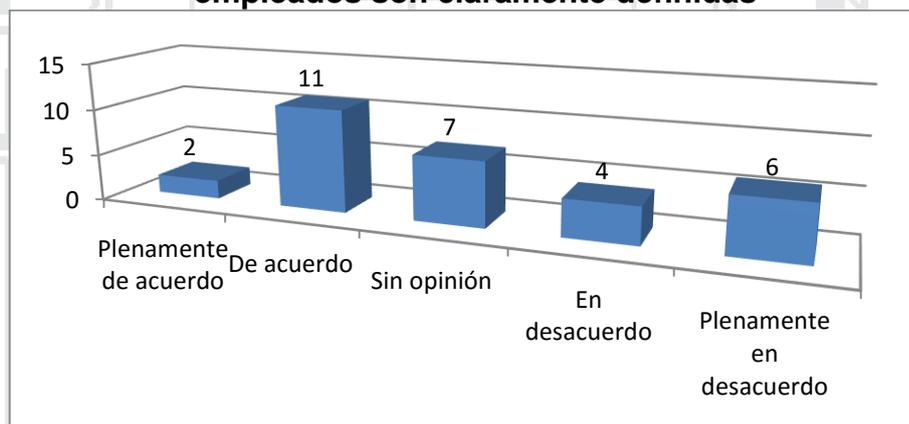
Podemos deducir que el 27% de los encuestados está de acuerdo con respecto a que el proceso de reclutamiento de nuevos empleados especifica lo que se espera de ellos, ya que en los procesos de selección muchas veces no se pone en conocimiento aspectos relevantes que se espera del personal, como se refleja en los otros porcentajes, esto se muestra en el gráfico N° 12.

**CUADRO 15**  
**Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	11	37
Sin opinión	7	23
En desacuerdo	4	13
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO 13**  
**Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas**



Fuente: Cuadro N° 15  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 15 correspondiente a la interrogante, las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 37% está de acuerdo, un 23% responde sin opinión, un 20% plenamente en desacuerdo, un 13% está en desacuerdo, un 7% plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que más del 35% de los encuestados respondió que sí está de acuerdo, con respecto a que las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados están claramente definidas, puesto que cuando son

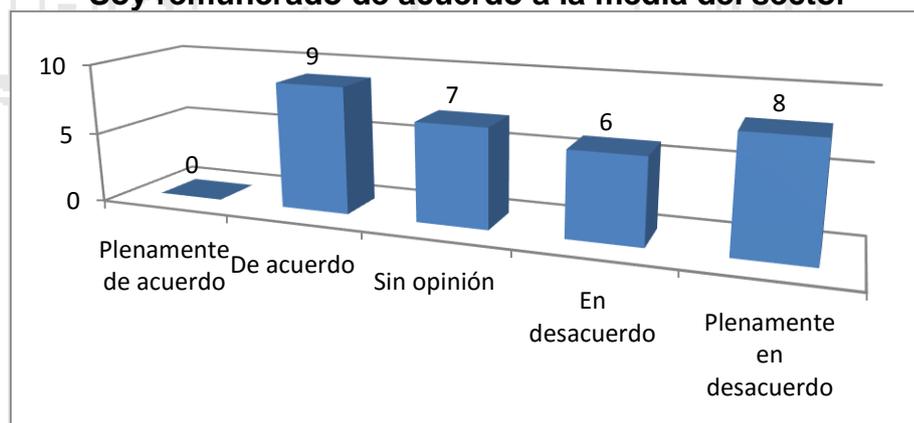
contratados la mayor parte de empleados sabe cuáles van a ser sus responsabilidades, como se muestra en el gráfico N° 13.

**CUADRO 16**  
**Soy remunerado de acuerdo con la media del sector**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	9	30
Sin opinión	7	23
En desacuerdo	6	20
Plenamente en desacuerdo	8	27
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 14**  
**Soy remunerado de acuerdo a la media del sector**



Fuente: Cuadro N° 16  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

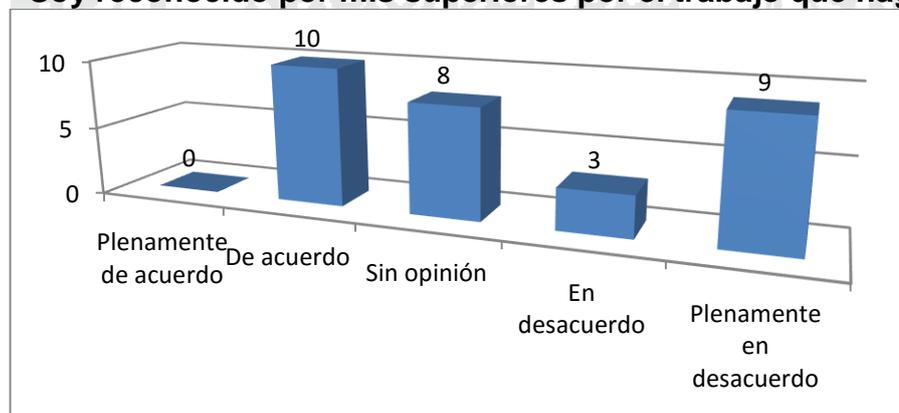
Del cuadro N° 16 correspondiente a la interrogante, soy remunerado de acuerdo con la media del sector, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 30% está de acuerdo, un 27% plenamente en desacuerdo, un 23% sin opinión, un 20% está en desacuerdo responde y nadie está plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que los grandes porcentajes, de los encuestados, no están de acuerdo, con respecto a que sean remunerados de acuerdo a la media del sector, como se muestra en el gráfico N° 14.

**CUADRO 17****Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	10	33
Sin opinión	8	27
En desacuerdo	3	10
Plenamente en desacuerdo	9	30
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 15****Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago**

Fuente: Cuadro N° 17  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 17 correspondiente a la interrogante, soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 33% está de acuerdo, un 30% está plenamente en desacuerdo, un 27% sin opinión, un 10% está en desacuerdo y nadie está plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que solo el 33%, está de acuerdo en ser reconocido por sus superiores, y los demás no son reconocidos, como se muestra en el gráfico N° 15.

- **Adecuación al trabajo**

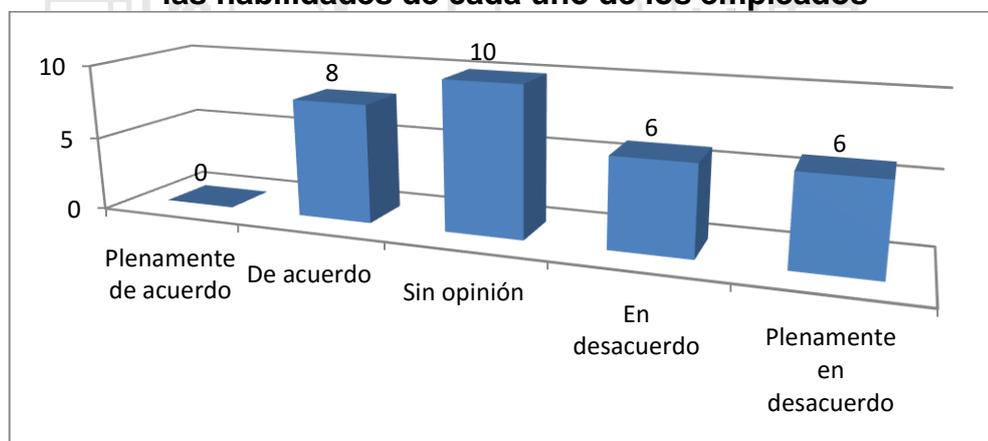
Este indicador se midió con tres preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 18**  
**La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	8	27
in opinión	10	33
En desacuerdo	6	20
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 16**  
**La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados**



Fuente: Cuadro N° 18  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 18 correspondiente a la interrogante, si la empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 33% no opina, un 27% está de acuerdo, un 20% está en

desacuerdo, otro 20% plenamente en desacuerdo, y nadie está plenamente de acuerdo.

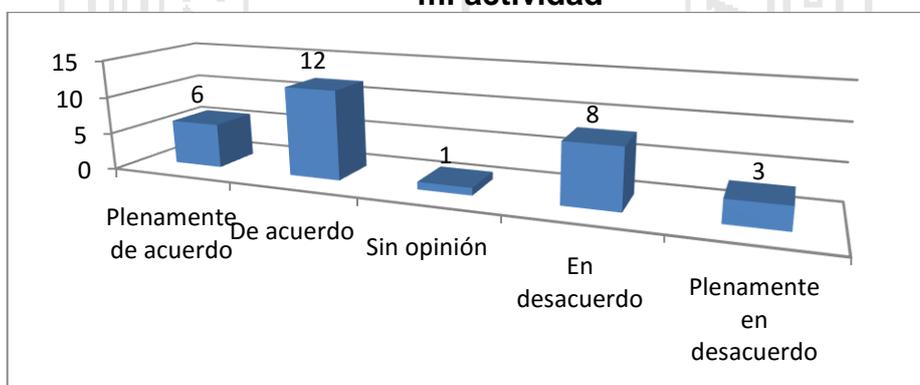
Podemos deducir que más del 30% de los encuestados no opina, respecto a que la empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados, esto indica que cada uno no hace lo que mejor sabe hacer, como se muestra en el gráfico N° 16.

**CUADRO 19**  
**Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	6	20
De acuerdo	12	40
Sin opinión	1	3
En desacuerdo	8	27
Plenamente en desacuerdo	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 17**  
**Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad**



Fuente: Cuadro N° 19  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 19 correspondiente a la interrogante, si tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 40% está de acuerdo,

un 27% está en desacuerdo, un 20% plenamente de acuerdo y un 10% plenamente en desacuerdo.

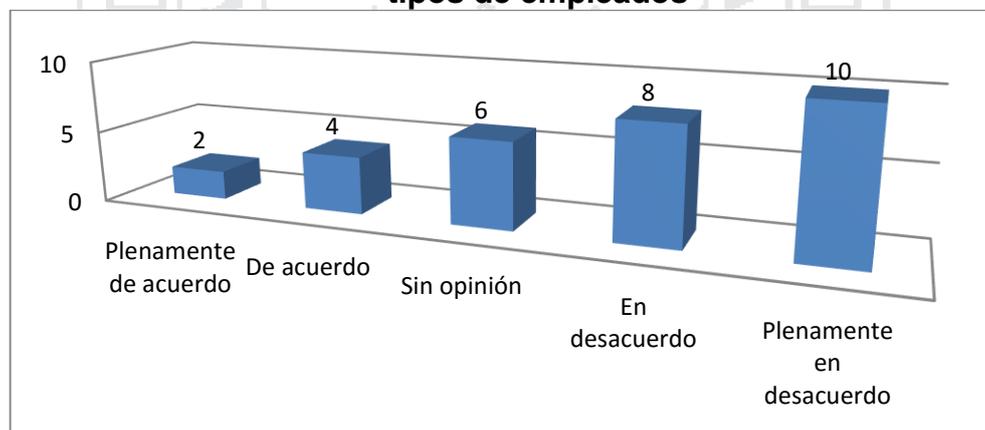
Podemos deducir que más del 40% de los encuestados está de acuerdo, respecto a que tienen la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de sus actividades, esto indica que los empleados son libres al tomar sus decisiones, como se muestra en el gráfico N° 17.

**CUADRO 20**  
**Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	4	13
Sin opinión	6	20
En desacuerdo	8	27
Plenamente en desacuerdo	10	33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO 18**  
**Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados**



Fuente: Cuadro N° 20  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 20 correspondiente a la interrogante, si hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un

33% plenamente en desacuerdo, un 27% está en desacuerdo, un 20% sin opinión, un 13% está de acuerdo, un 7% plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que más del 40% de los encuestados está en desacuerdo, respecto a que hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados, esto indica que la mayoría de empleados no son atendidos en sus necesidades, como se muestra en el gráfico N° 18.

## 5.2 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02

**SEÑALAR EL ESTADO EN QUE SE ENCUENTRA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I. E. P. JAMES BALDWIN.**

### PRIMERA DIMENSION: *LIDERAZGO*

El componente liderazgo de la variable clima organizacional, se mide con dos indicadores: Dirección y solución de conflictos.

- ***Dirección***

Este indicador se midió con tres preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

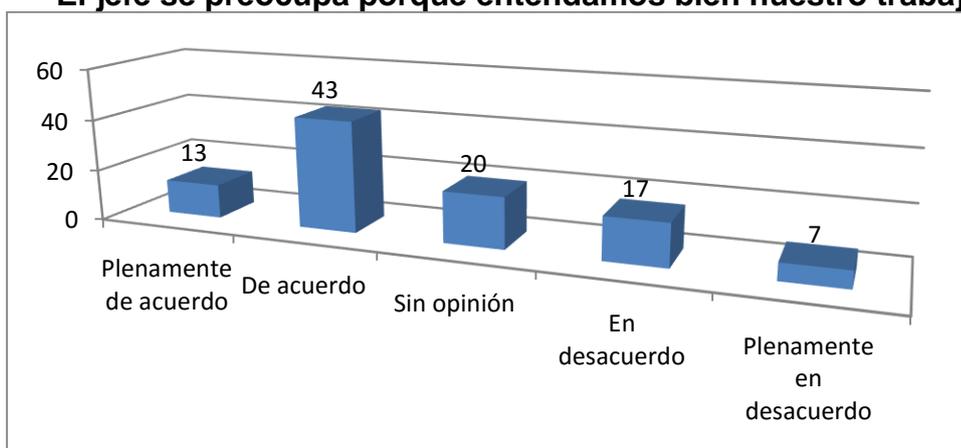
**CUADRO 21**

**El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Plenamente de acuerdo	4	13
De acuerdo	13	43
Sin opinión	6	20
En desacuerdo	5	17
Plenamente en desacuerdo	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 19**  
**El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo**



Fuente: Cuadro N° 21  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 21 correspondiente a la interrogante, el jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 43% está de acuerdo, un 20% sin opinión, 17% está en desacuerdo, 13% plenamente de acuerdo y 7% plenamente en desacuerdo.

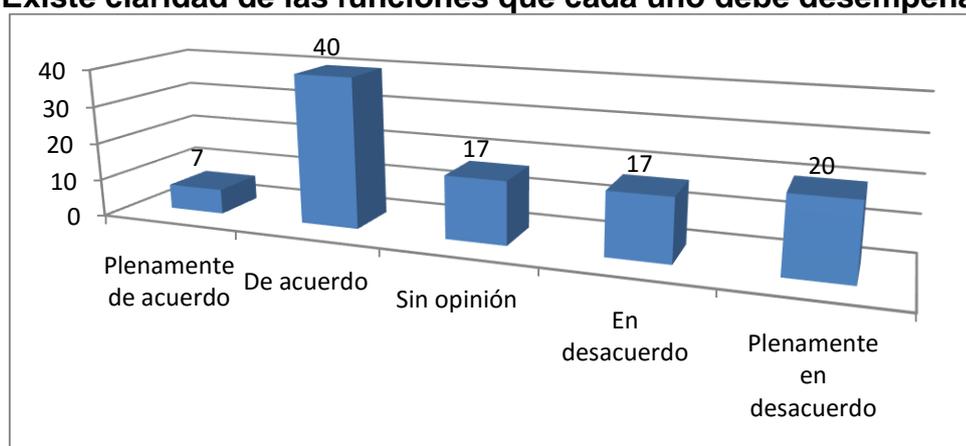
Podemos deducir que más del 40% de los encuestados está de acuerdo, respecto a que el jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo, esto indica que la directora indica a algunos empleados cómo deben de hacer su trabajo, como se muestra en el gráfico N° 19.

**CUADRO 22**  
**Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	12	40
Sin opinión	5	17
En desacuerdo	5	17
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 20**  
**Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar**



Fuente: Cuadro N° 22  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 22 correspondiente a la interrogante, existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 40% está de acuerdo, un 20% plenamente en desacuerdo, un 17% sin opinión, otro 17% está en desacuerdo y 7% plenamente de acuerdo.

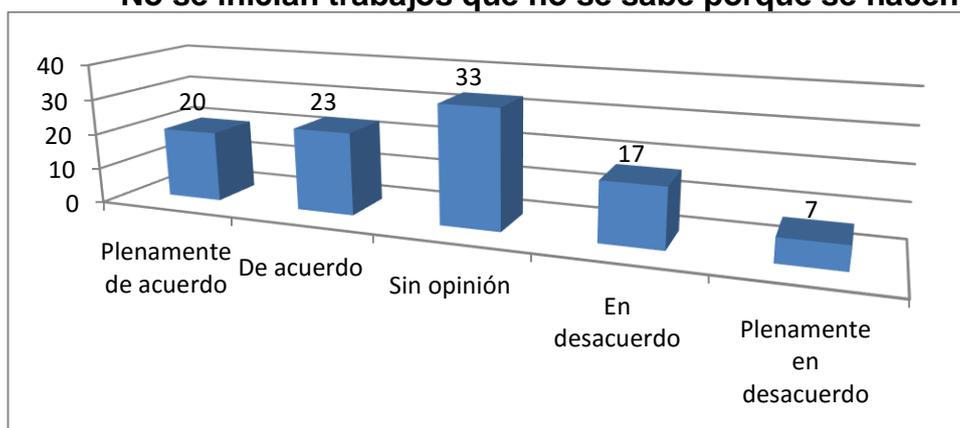
Podemos deducir que más del 40% de los encuestados tiene claridad de sus funciones que deben desempeñar, como se muestra en el gráfico N° 20.

**CUADRO 23**  
**No se inician trabajos que no se sabe porqué se hacen**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	6	20
De acuerdo	7	23
Sin opinión	10	33
En desacuerdo	5	17
Plenamente en desacuerdo	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO 21**  
**No se inician trabajos que no se sabe porqué se hacen**



Fuente: Cuadro N° 23  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 23 correspondiente a la interrogante, no se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 33% no opina, un 23% está de acuerdo, un 20% plenamente de acuerdo, un 17% está en desacuerdo y 7% plenamente en desacuerdo.

Podemos deducir que más del 40% de los encuestados saben porque se inician los trabajos, como se muestra en el gráfico N° 21.

- **Solución de conflictos**

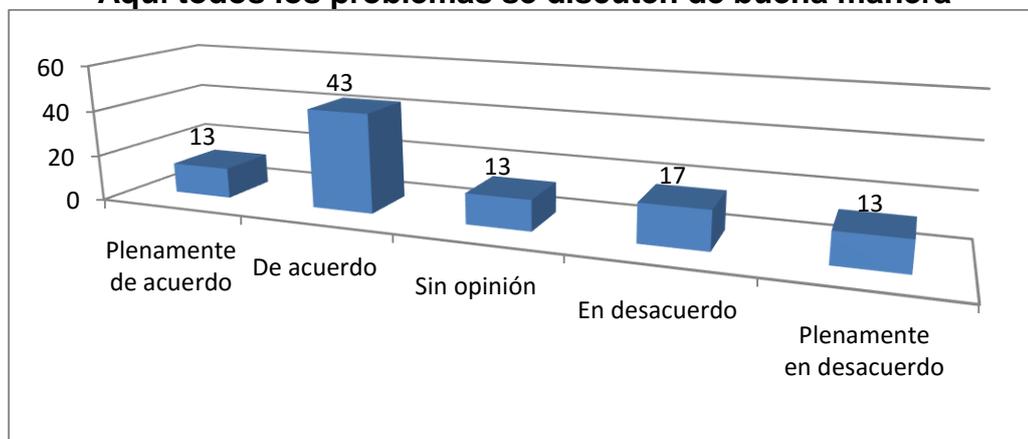
Este indicador se midió con tres preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 24**  
**Aquí todos los problemas se discuten de buena manera**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	4	13
De acuerdo	13	43
Sin opinión	4	13
En desacuerdo	5	17
Plenamente en desacuerdo	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 22**  
**Aquí todos los problemas se discuten de buena manera**



Fuente: Cuadro N° 24  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 24 correspondiente a la interrogante, aquí todos los problemas se discuten de buena manera, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 43% está de acuerdo, un 17% está en desacuerdo, un 13% no opina, otro 13% está plenamente de acuerdo, y otro 13% plenamente en desacuerdo.

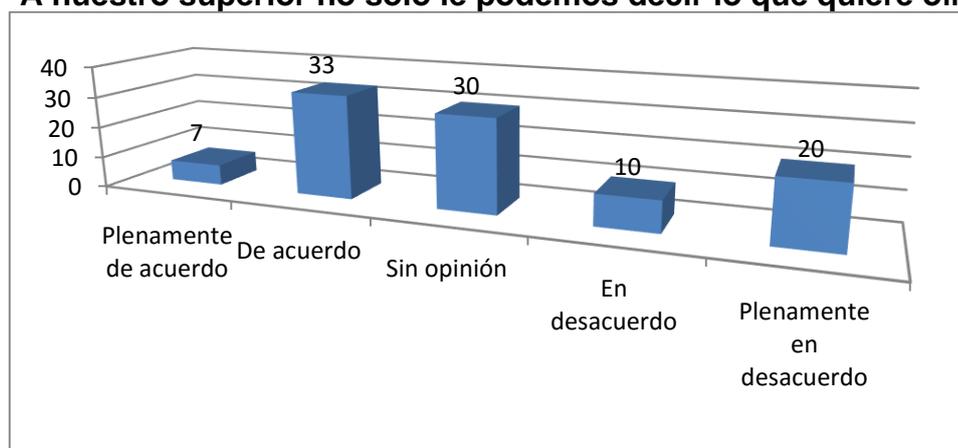
Podemos deducir que más del 40% de los encuestados está de acuerdo con que los problemas son discutidos de buena manera, como se muestra en el gráfico N° 22.

**CUADRO 25**  
**A nuestro superior no sólo le podemos decir lo que quiere oír**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	10	33
Sin opinión	9	30
En desacuerdo	3	10
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 23**  
**A nuestro superior no sólo le podemos decir lo que quiere oír**



Fuente: Cuadro N° 25  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 25 correspondiente a la interrogante, a nuestro superior no sólo le podemos decir lo que quiere oír, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 33% está de acuerdo, un 30% no opina, un 20% está plenamente en desacuerdo, un 10% está en desacuerdo, y uno 7% está plenamente de acuerdo.

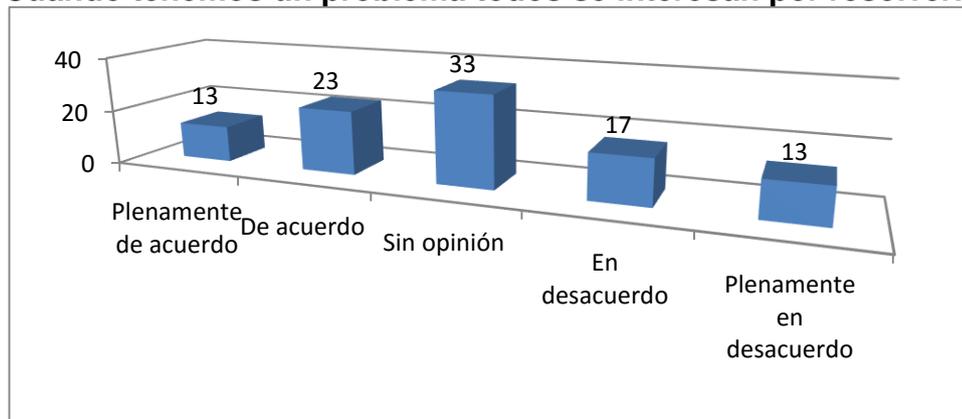
Podemos deducir que el 40% de los encuestados está de acuerdo con que a nuestro superior no sólo le podemos decir lo que quiere oír, un gran porcentaje es libre en su expresión, como se muestra en el gráfico N° 23.

**CUADRO 26**  
**Quando tenemos un problema todos se interesan por resolverlo**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	4	13
De acuerdo	7	23
Sin opinión	10	33
En desacuerdo	5	17
Plenamente en desacuerdo	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO 24**  
**Cuando tenemos un problema todos se interesan por resolverlo**



Fuente: Cuadro N° 26  
Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN:

Del cuadro N° 26 correspondiente a la interrogante, cuando tenemos un problema todos se interesan por resolverlo, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 33% no opina, un 23% está de acuerdo, un 17% está en desacuerdo, un 13% está plenamente en desacuerdo y otro 13% está plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que solo el 36% de los encuestados percibe que cuando hay un problema, todos se interesan por resolverlos, como se muestra en el gráfico N° 24.

### SEGUNDA DIMENSIÓN: *MOTIVACIÓN*

El componente motivación de la variable clima organizacional, se divide en dos indicadores: Realización personal y reconocimiento de la aportación.

- ***Realización personal***

Este indicador se midió con dos preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 27**

**Con este trabajo me siento realizado profesionalmente**

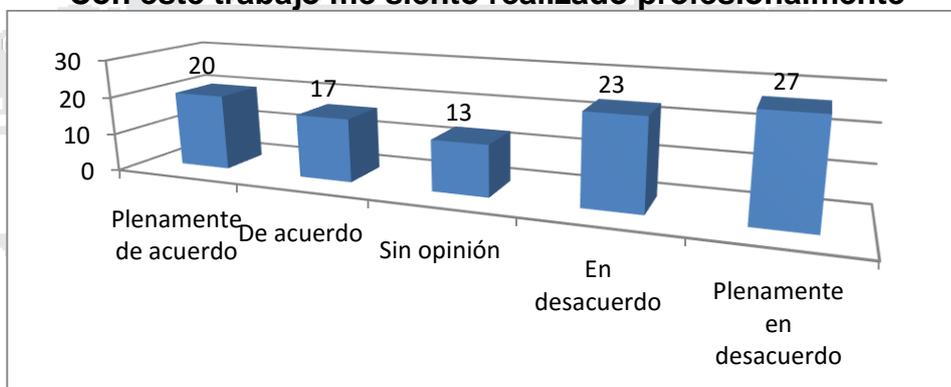
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	6	20
De acuerdo	5	17
Sin opinión	4	13
En desacuerdo	7	23
Plenamente en desacuerdo	8	27
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)

Elaboración: Propia

**GRÁFICO 25**

**Con este trabajo me siento realizado profesionalmente**



Fuente: Cuadro N° 27

Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

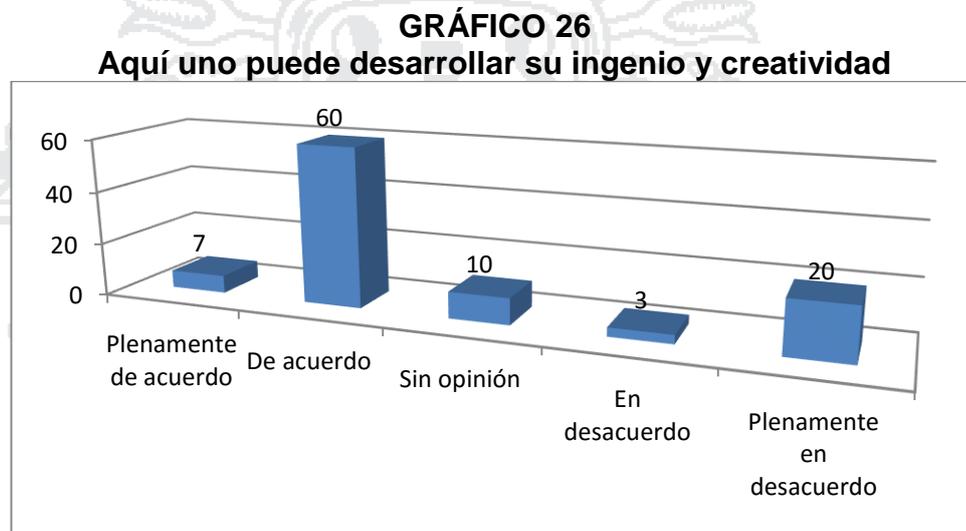
Del cuadro N° 27 correspondiente a la interrogante, con este trabajo me siento realizado profesionalmente, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 27% está plenamente en desacuerdo, un 23% está en desacuerdo, un 20% está plenamente de acuerdo, un 17% está de acuerdo, mientras que el 13% restante no opina.

Podemos deducir que más de los 40% de los encuestados no se siente realizado profesionalmente con el trabajo que realizan en la Institución, como se muestra en el gráfico N° 25.

**CUADRO 28**  
**Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	18	60
Sin opinión	3	10
En desacuerdo	1	3
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 28  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 28 correspondiente a la interrogante, aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 60% está de acuerdo, un 20% está plenamente en desacuerdo, un 10% no opina, un 7% está plenamente de acuerdo y el restante 3% está en desacuerdo.

Podemos deducir que más de los 60% de los encuestados puede desarrollar su ingenio y creatividad, como se muestra en el gráfico N° 26.

- **Reconocimiento de la aportación**

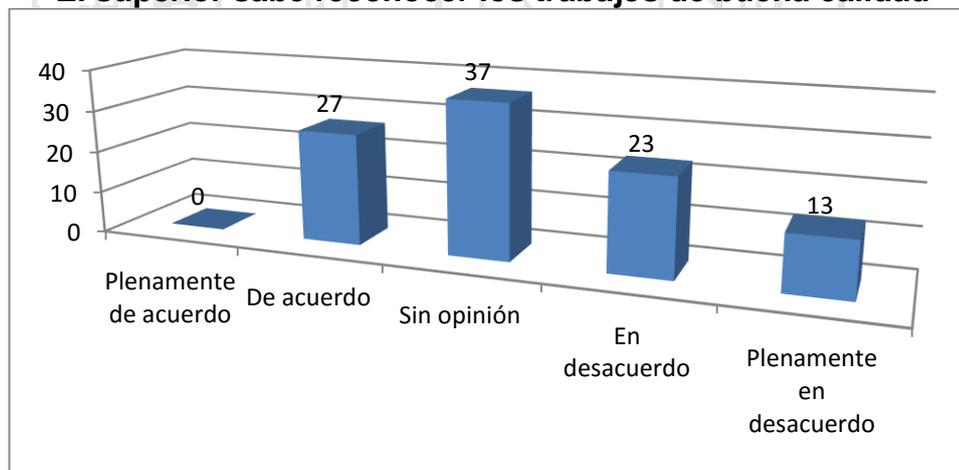
Este indicador se midió con tres preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 29**  
**El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	8	27
Sin opinión	11	37
En desacuerdo	7	23
Plenamente en desacuerdo	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 27**  
**El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad**



Fuente: Cuadro N° 29  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 29 correspondiente a la interrogante, el superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 37% no opina, un 27% está de acuerdo, un 23% está en desacuerdo, un 13% está plenamente en desacuerdo, y nadie está plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que más del 30% de los encuestados percibe que el superior no sabe reconocer los trabajos de buena calidad, como se muestra en el gráfico N° 27.

**CUADRO30**  
**Se da un reconocimiento especial por el buen desempeño laboral**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	4	13
De acuerdo	9	30
Sin opinión	11	37
En desacuerdo	4	13
Plenamente en desacuerdo	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 30  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 30 correspondiente a la interrogante, se da un reconocimiento especial por el buen desempeño laboral, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 37% no opina, un 30% está de acuerdo, dos grupos de 13% está en desacuerdo y plenamente de acuerdo y un 7% está plenamente en desacuerdo.

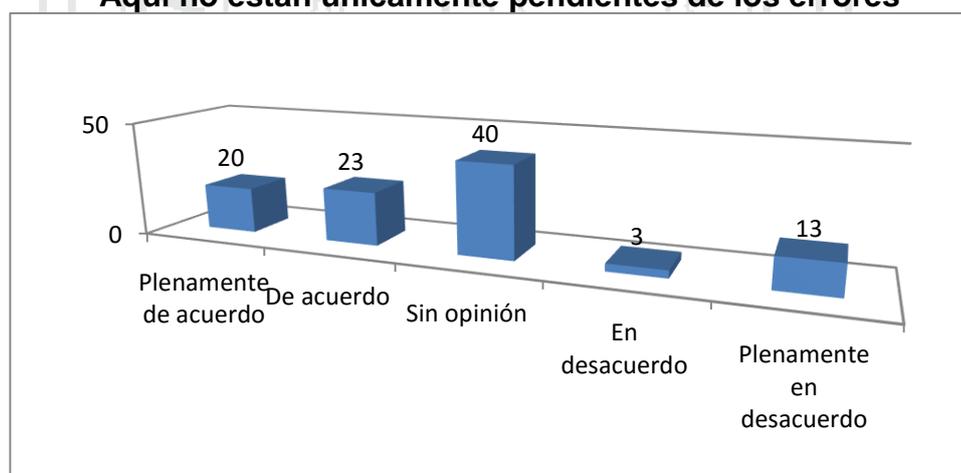
Podemos deducir que más del 35% de los encuestados no opina, sobre si se da un reconocimiento especial por el buen desempeño laboral, como se muestra en el gráfico N° 28.

**CUADRO 31**  
**Aquí no están únicamente pendientes de los errores**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	6	20
De acuerdo	7	23
Sin opinión	12	40
En desacuerdo	1	3
Plenamente en desacuerdo	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 29**  
**Aquí no están únicamente pendientes de los errores**



Fuente: Cuadro N° 31  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 31 correspondiente a la interrogante, aquí no están únicamente pendientes de los errores, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 40% no opina, un 23% está de acuerdo, un 20% está plenamente de acuerdo, un 13% está plenamente en desacuerdo, mientras que el 3% restante está en desacuerdo.

Podemos deducir que más del 40% de los encuestados está de acuerdo con que en la Institución no están únicamente pendientes de los errores, como se muestra en el gráfico N° 29.

### TERCERA DIMENSION: *RECIPROCIDAD*

La dimensión reciprocidad de la variable clima organizacional, se mide con dos indicadores: Aplicación del trabajo y equidad.

- ***Aplicación del trabajo***

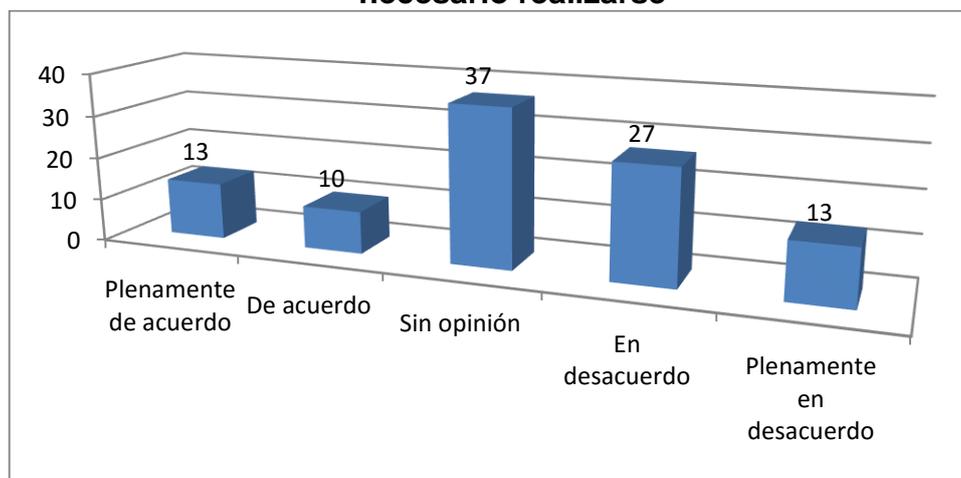
Este indicador se midió con cuatro preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 32**  
**A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Plenamente de acuerdo	4	13
De acuerdo	3	10
Sin opinión	11	37
En desacuerdo	8	27
Plenamente en desacuerdo	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 30**  
**A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse**



Fuente: Cuadro N° 32  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

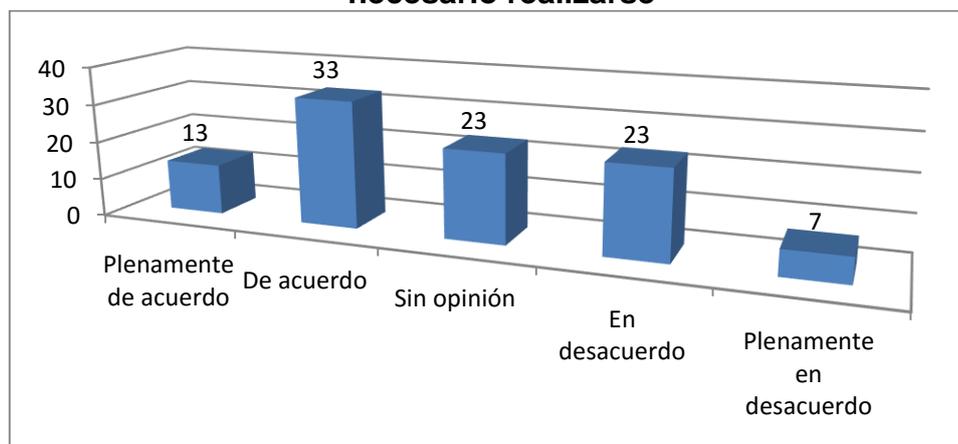
Del cuadro N° 32 correspondiente a la interrogante, a la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 37% no opina, un 27% está en desacuerdo, un 13% está plenamente de acuerdo, y otro 13% está plenamente en desacuerdo, mientras que el 10% restante está de acuerdo. Podemos deducir que el 40% de los encuestados está en desacuerdo con que a la gente le guste hacerse cargo de los trabajos que son necesarios realizarse, como se muestra en el gráfico N° 30.

**CUADRO 33**  
**Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	4	13
De acuerdo	10	33
Sin opinión	7	23
En desacuerdo	7	23
Plenamente en desacuerdo	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO 31**  
**A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse**



Fuente: Cuadro N° 33  
 Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 33 correspondiente a la interrogante, todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 33% está de acuerdo, un 23% no opina, otro 23% está en desacuerdo, un 13% está plenamente de acuerdo, y el 7% restante está plenamente en desacuerdo.

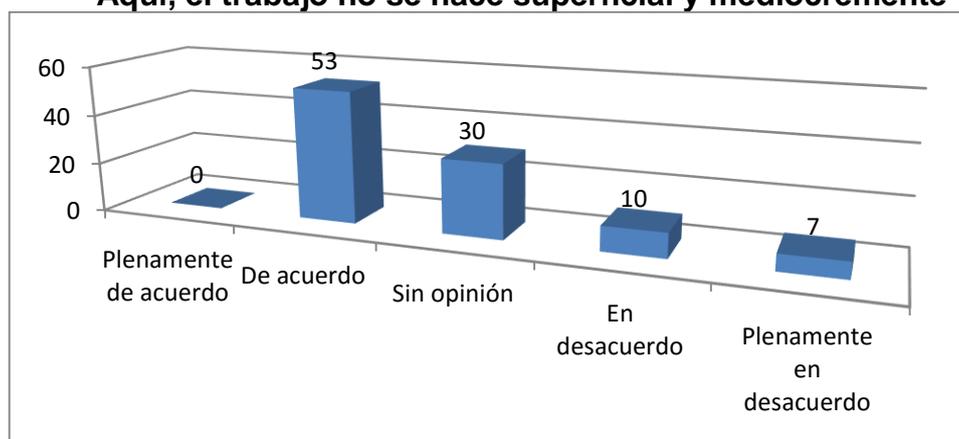
Podemos deducir que más del 40% de los encuestados está de acuerdo con que todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden, como se muestra en el gráfico N° 31.

**CUADRO 34**  
**Aquí, el trabajo no se hace superficial y mediocrementemente**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	16	53
Sin opinión	9	30
En desacuerdo	3	10
Plenamente en desacuerdo	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
 Elaboración: Propia

**GRÁFICO 32**  
**Aquí, el trabajo no se hace superficial y mediocrementemente**



Fuente: Cuadro N° 34

Elaboración: Propia

### INTERPRETACIÓN:

Del cuadro N° 34 correspondiente a la interrogante, aquí el trabajo no se hace superficial y mediocrementemente, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 53% está de acuerdo, un 30% no opina, un 10% está en desacuerdo, un 7% está plenamente en desacuerdo y nadie está plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que más del 50% de los encuestados está de acuerdo con que en la Institución Educativa el trabajo no se hace superficial y mediocrementemente, como se muestra en el gráfico N° 32.

- **Equidad**

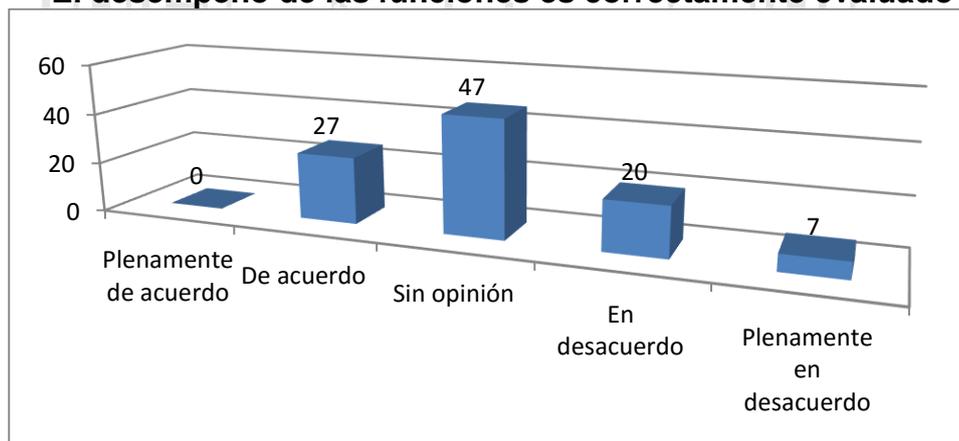
Este indicador se midió con tres preguntas, que fueron aplicados a los 30 empleados de la institución.

**CUADRO 35**  
**El desempeño de las funciones es correctamente evaluado**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	0	0
De acuerdo	8	27
Sin opinión	14	47
En desacuerdo	6	20
Plenamente en desacuerdo	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia

**GRÁFICO 33**  
**El desempeño de las funciones es correctamente evaluado**



Fuente: Cuadro N° 35  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

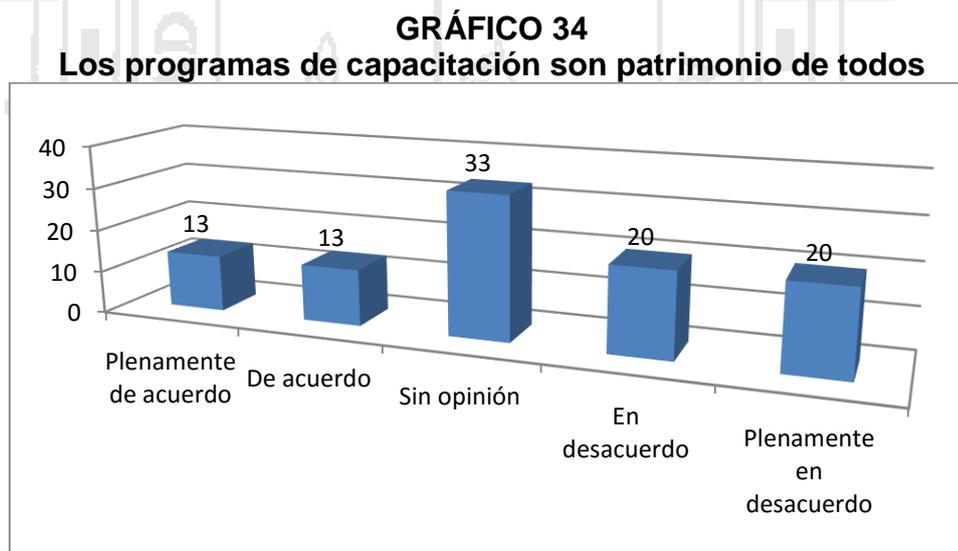
Del cuadro N° 35 correspondiente a la interrogante el desempeño de las funciones es correctamente evaluado, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 47% no opina, un 27% está de acuerdo, un 20% está en desacuerdo, un 7% está plenamente en desacuerdo y nadie está plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que más del 45% de los encuestados no opina sobre si el desempeño de las funciones es correctamente evaluado, como se muestra en el gráfico N° 33.

**CUADRO 36**  
**Los programas de capacitación son patrimonio de todos**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	4	13
De acuerdo	4	13
Sin opinión	10	33
En desacuerdo	6	20
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 36  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

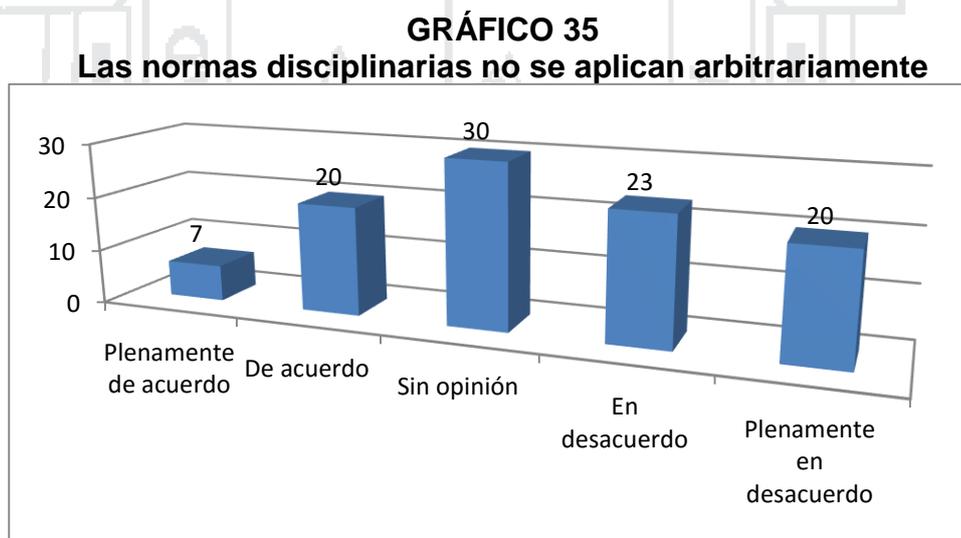
Del cuadro N° 36 correspondiente a la interrogante los programas de capacitación son patrimonio de todos, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 33% no opina, un 20% está plenamente en desacuerdo, otro 20% está en desacuerdo, mientras que dos grupos de 13% están plenamente de acuerdo y de acuerdo.

Podemos deducir que más del 30% de los encuestados no opina sobre si los programas de capacitación son patrimonio de todos, como se muestra en el gráfico N° 34.

**CUADRO 37**  
**Las normas disciplinarias no se aplican arbitrariamente**

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plenamente de acuerdo	2	7
De acuerdo	6	20
Sin opinión	9	30
En desacuerdo	7	23
Plenamente en desacuerdo	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes internos de la I.E.P. James Baldwin (2013)  
Elaboración: Propia



Fuente: Cuadro N° 37  
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 37 correspondiente a la interrogante las normas disciplinarias no se aplican arbitrariamente, se puede observar los siguientes resultados; que del total de encuestados, un 30% no opina, un 23% está en desacuerdo, un 20% está plenamente en desacuerdo, otro 20% de acuerdo, mientras que el 7% restante está plenamente de acuerdo.

Podemos deducir que el 30% de los encuestados no opina sobre si las normas disciplinarias no se aplican arbitrariamente, como se muestra en el gráfico N° 35.

### **5.3 DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 03**

#### **REALIZAR UNA PROPUESTA DE MEJORA CON RESPECTO A LAS VARIABLES INVESTIGADAS PARA LA I. E. P. JAMES BALDWIN DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO 2013.**

En el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

Un clima organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y subordinados es recomendable, si se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos; logrando finalmente un buen marketing interno.

#### **Objetivo de la propuesta**

Dotar a la Institución Educativa Privada James Baldwin de propuestas de acciones que serán de gran utilidad, para mejorar su Clima Organizacional en la Institución, a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, retroalimentación, capacitación, motivación y comunicación con la finalidad de aumentar la satisfacción de los empleados para conseguir un mejor rendimiento en todos los aspectos laborales.

### **Justificación de la Propuesta**

Todas las empresas luchan por tener un agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el Clima Organizacional debe de revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

El propósito de la implementación de la propuesta es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción de los empleados hacia la institución, lo que esperamos se refleje en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la empresa.

### **Resultados que se espera con la implementación de la propuesta**

- o Mejor comunicación
- o Mayor Participación
- o Buena Moral
- o Mejor desempeño de los empleados
- o Cumplimiento de metas y objetivos
- o Menos ausentismo
- o Menos pérdida de tiempo
- o Menos quejas
- o Menos rotación de personal

**Propuesta de mejora del clima organizacional**

Nº	Medida	Acciones	Responsable	Plazo
01	Realizar un trabajo encaminado al Corto mejoramiento de la organización laboral.	Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	Dirección	Corto
		Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	Dirección	Mediano
		Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	Promotoría	Permanente
02	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.	Implementar cursos de comunicación con conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades de está, particularizadas para brindar un mejor servicio.	Promotoría	Mediano
		Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.	Promotoría	Corto
03	Mejorar los métodos y estilos de dirección.	Que reciban cursos de “reuniones eficaces” los directivos y de “escucha activa” los directivos y los empleados.	Dirección	Mediano
		Coordinar con la Universidades, cursos sobre Liderazgo: Estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito.	Dirección	Mediano
		Coordinar con institutos para la capacitación sobre otros temas	Dirección	Largo



		relacionados con la dirección, además de los ya mencionados.		
04	Mejorar el proceso de toma de decisiones.	Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área.	Dirección	Permanente
		Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Dirección	Permanente
		Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones.	Dirección	Mediano
05	Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	Curso teórico de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes).	Promotoría	Mediano
		Curso práctico para directivos, para las soluciones más generales a las problemáticas que existan en el servicio.	Promotoría	Mediano
		Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.	Dirección	Corto
07	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestrales y anuales para estimular el servicio de calidad	Promotoría	Permanente



08	Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral.	Lograr que los trabajadores no se preocupen por los asuntos pocoimportantes y que pongan las cosas en perspectiva.	Promotoría	Corto
		Capacitar a los directivos en laorganización de su tiempo, y de sussubordinados	Promotoría	Mediano
		Promover que las metas que persiganlos trabajadores de la entidad, tenganun significado personal para ellos.	Promotoría	Mediano
		Mantener correctamente informadosa los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.	Promotoría	Permanente
09	Trabajar con profesionalidad.	Continuar realizando conferencias,conversatorios y Post grados a latotalidad de los trabajadores con vistasa una mejor profesionalidad en el servicio	Promotoría	Corto

Fuente: Elaboración propia.



**5.4 DEL OBJETIVO GENERAL**

**DETERMINAR EL GRADO DE RELACIÓN ENTRE LA EFICACIA DEL MARKETING INTERNO Y EL ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.P. JAMES BALDWIN DE LA CIUDAD DE PUNO, EN EL AÑO 2013.**

**CUADRO 38**  
**Correlación entre marketing interno y clima organizacional**

		Marketing Interno	Clima Organizacional
Marketing Interno	Correlación de Pearson	1	,737(**)
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,737(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

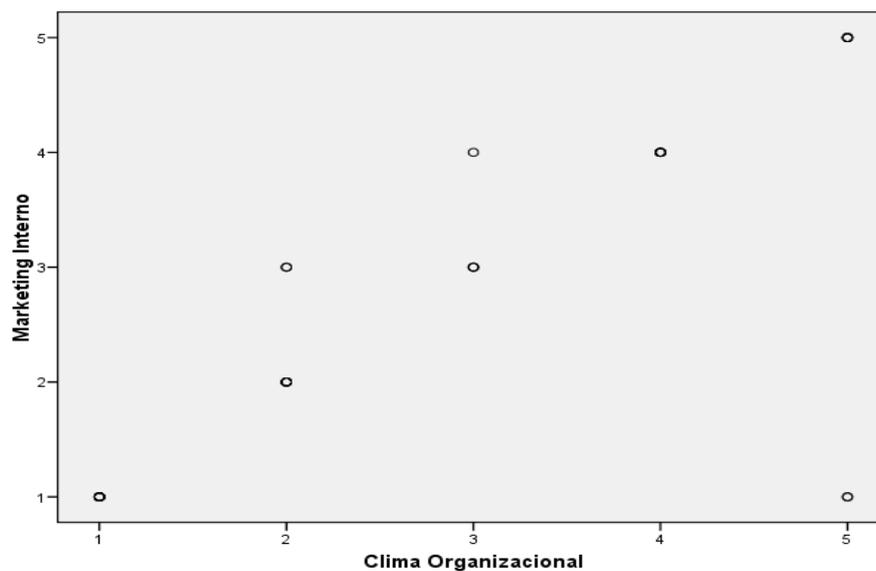
Elaboración: Propia

**INTERPRETACIÓN:**

Del cuadro N° 45 correspondiente a correlación entre marketing interno y clima organizacional, se puede observar los siguientes resultados; la correlación de Pearson entre ambas variables es de 0,737, con un nivel de significancia de 0,01.

Esto quiere decir que la correlación entre las variables se encuentra en el rango de una Correlación positiva considerable, según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) como se muestra en el **GRAFICO N° 43.**

**GRÁFICO36**  
**Correlación entre marketing interno y clima organizacional**



Fuente: Cuadro N° 45

Elaboración: Propia

## 5.5 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Desarrollando el presente trabajo de investigación con los resultados obtenidos se efectúa la contrastación de hipótesis y es de la siguiente manera:

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01

La hipótesis específica N° 01 afirma “El nivel de eficacia en el que se encuentra el marketing interno en la I. E. P. James Baldwin es correspondiente a la escala deficiente.” La misma es fundamentada con las respuestas obtenidas del Anexo N° 01.

Para el componente **Gestión de la Organización**, los cuadros N° 03, 04, 05, 06 describen cada indicador de dicho componente e indican que el nivel de eficacia es regular en la I.E.P. James Baldwin.

Para el componente **Comunicación**, los cuadros N° 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13 describen cada indicador de dicho componente e indican que el nivel de comunicación es deficiente en la I.E.P. James Baldwin.

Para el componente **Satisfacción Laboral**, los cuadros N° 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 describen cada indicador de dicho componente e indican que se encuentra en el nivel deficiente en la I.E.P. James Baldwin.

Donde se observa que el nivel de eficacia del marketing interno es deficiente, los cuales se demuestran en los componentes: gestión de la organización, comunicación y satisfacción laboral; y en los cuadros y gráficos mencionados.

Por tanto, verificando los resultados se acepta y valida la hipótesis específica N° 01.

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02**

La hipótesis específica N° 02 afirma “El estado en el que se encuentra el clima organizacional en la I. E. P. James Baldwin corresponde al clima conflictivo.” La misma es fundamentada con las respuestas obtenidas del Anexo N° 01.

Para la dimensión **Liderazgo**, los cuadros N° 21, 22, 23, 24, 25, 26 describen cada indicador de dicha dimensión, e indican que se encuentra en un estado intermedio en la I.E.P. James Baldwin.

Para la dimensión **Motivación**, los cuadros N° 27, 28, 29, 30, 31 describen cada indicador de dicha dimensión e indican que los empleados se encuentran medianamente motivados en la I.E.P. James Baldwin.

Para la dimensión **Reciprocidad**, los cuadros N° 32, 33, 34, 35, 36, 37 describen cada indicador de dicha dimensión e indican que los empleados se encuentran regularmente comprometidos con la I.E.P. James Baldwin.

Donde se observa que el estado del clima organizacional corresponde al clima conflictivo en la I.E.P. James Baldwin; podemos observarlo, en los cuadros y gráficos mencionados

Por tanto, verificando los resultados se acepta y valida la hipótesis específica N° 02.

### **HIPÓTESIS GENERAL**

La hipótesis general afirma “El grado de relación entre el marketing interno y el clima organizacional es alto y directo en la I. E. P. James Baldwin de la ciudad de Puno durante el año 2013.” Con los datos obtenidos observamos que existe una Correlación positiva considerable o correlación directa, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,737 con un nivel de significancia de 0,01. La misma es demostrada e interpretada del cuadro N° 45 y gráfico N° 43, donde se acepta y da validez a la hipótesis general.

## CONCLUSIONES

Luego de haber analizado y verificado los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- En primer lugar se puede concluir que la eficacia del marketing interno en el que se encuentra la I.E.P. James Baldwin, es correspondiente a la escala baja, lo podemos observar en cada componente de esta variable; desde el cuadro N° 03, hasta el cuadro N° 20, probándose así la hipótesis.
- En segundo lugar se puede concluir que el estado en el que se encuentra el clima organizacional de la I.E.P. James Baldwin, corresponde al clima conflictivo y por la investigación realizada, pudimos obtener que éstos son deficientes, lo podemos observar desde el cuadro N° 21 al cuadro N° 37. Esto se debe a que no se realizan actividades para la mejora, también dirección no presta mucho interés en este aspecto, por lo tanto el clima organizacional se ve afectado.
- Tercero, se planteó una propuesta de mejora con respecto a las variables investigadas para la I. E. P. James Baldwin de la ciudad de Puno en el año 2013; las mismas que se muestran en el capítulo V, en el objetivo específico N° 03.
- Del objetivo general, podemos concluir que existe una Correlación positiva considerable o correlación directa, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,737 con un nivel de significancia de 0,01. entre el marketing interno y el clima organizacional, en la I.E.P. James Baldwin de la ciudad de Puno; esto se debe a que un aspecto importante es que el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una

gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y el externo, los clientes internos y externos y, principalmente, la filosofía de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa. A partir de esta filosofía es posible reconocer al empleado como uno de los clientes de la empresa y consecuentemente, las técnicas y herramientas utilizadas por el sector de marketing, pueden ser utilizadas en el contexto interno; para mejorar el clima organizacional.



## RECOMENDACIONES

Observando el análisis del presente trabajo de investigación, llegamos a dar las siguientes recomendaciones:

- Con respecto al primer objetivo, se recomienda ser minuciosos y concretos para escoger las dimensiones del marketing interno, para que esta variable pueda medirse correctamente. La institución debe informar, vender el producto (servicio de educación) a los empleados; para que estos cumplan sus funciones correctamente y conociendo de lo que se espera de su trabajo.
- Con respecto al segundo objetivo, se recomienda utilizar la observación para poder medir con mayor exactitud, la variable de clima organizacional. Pues es posible recoger información más precisa, con la observación. La institución debe realizar actividades para mejorar la identificación y compromiso de los empleados con la institución.
- Con respecto al tercer objetivo, se recomienda aplicar la propuesta de mejora planteada, con el fin que se mejore en el marketing interno y clima organizacional de la Institución Educativa Privada James Baldwin, para beneficio de los empleos y finalmente de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Marketing Interno. Tools and concepts for customer-focused management*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Álvarez, G. (1992). El constructo "clima organizacional": conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 1 y 2, 25-47.
- Benitez, C., & Gonzáles, D. (22 de Setiembre de 2009). Revisión del marketing interno del Hotel Quinta Real. Aguas calientes, Puebla, México.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Competing through quality*. New York: Free Press.
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Unisinos: Departamento de economía de la empresa.
- Candela Casas, R. (2008). *conrcc@yahoo.es*. Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de Copyright.
- Carrión, A. (2003). *El clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral en la empresa alfa - periodo 2002-2003*. Puno: EPA - UNA.
- Charaja, F. (2012). *El MAPIC de la investigación científica*. Puno: UNA - Puno.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- consulting, e. (2010). *Marketing Práctico*.
- Dunmore, M. (2003). *Inside-out Marketing: Cómo crear una estrategia de marketing interno*. Hardcover.
- Flipo, J.-P. (1986). *Service firms: interdependence of external and internal*. European Journal of Marketing.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Environmental variaton is studies of organizational behavior*. Paraguay: Psychological Bulletin.
- Gonzales, I. (2009). *Incidencia del uso y aplicación del marketing interno en el Hotel de la cadena José Antonio de la ciudad de Puno*. Puno: FCS - UNA.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachussets: Lexington Books.

- Guzmán, H. (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional, estrategia para medir el marketing interno de una institución educativa particular del nivel básico de Ciudad Obregón*. Sonora: Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwert Administrative Center.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- <http://www.monografias.com/trabajos19/marketing-interno/marketing-interno.shtml>.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educacion.
- Lamb, C. W., Joseph F. Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: CENGAGE Learning.
- Mendoza Moheno, J., Hernández Calzada, M. A., & Tabernero Urbieta, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales* , 110-125.
- Noboa, A. (2006). Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud.
- Palomino Quispe, P. (2007). *Diseño y técnicas de investigación* . Puno.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sandoval Caraveo, M. d. (27 de 07 de 2014). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de <http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/search=%22tipos%20de%20clima%20orga>
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Madrid: EUB.

**ANEXO 1: CUESTIONARIO**

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

**CUESTIONARIO**

*Ud. Está recibiendo un cuestionario referente a clima organizacional y marketing interno. Este cuestionario será aplicado en esta institución, que forma parte de una tesis de pregrado. Si responde, Ud. estará contribuyendo al desarrollo de este trabajo. Por favor, responda las preguntas con objetividad y así se asegurará la calidad del trabajo.*

*Agradecemos su participación y colaboración.*

**PREGUNTAS GENERALES:**

Edad	Tiempo que trabaja en la institución	Sexo	Estado Civil
(1) Menos de 20 años	(1) Menos de 01 año	(1) Masculino	(1) Soltero
(2) De 21 a 30 años	(2) De 01 a 05 años	(2) Femenino	(2) Casado
(3) De 31 a 40 años	(3) De 05 a 10 años		(3) Separado
(4) De 41 a 50 años	(4) de 10 a 15 años		(4) Viudo
(5) Más de 50 años	(5) Más de 15 años		

**Marque la alternativa que Ud. considere que refleje mejor su situación:**

- (1) Plenamente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Sin opinión (4) De acuerdo (5) Plenamente de acuerdo

<b>MARKETING INTERNO</b>	
<b>Desarrollo de la organización</b>	
1. La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Recibo informaciones a 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)
<b>Filosofía de Gestión</b>	
4. En la empresa soy visto como: una inversión a medio y largo plazo, un coste a disminuir, un cliente de la empresa, un ser humano o un recurso difícil de administrar.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>Comunicación interna</b>	
5. Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados.	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Conozco los valores de la empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)

8. Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antecedencia.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>Comunicación externa</b>	
9. La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.	(1) (2) (3) (4) (5)
10. El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.	(1) (2) (3) (4) (5)
11. La empresa divulga internamente, antes de poner en el medio, las propagandas de sus productos o servicios.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>Contratación y retención de los Empleados</b>	
12. El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	(1) (2) (3) (4) (5)
13. Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	(1) (2) (3) (4) (5)
14. Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	(1) (2) (3) (4) (5)
15. Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>Adecuación al trabajo</b>	
16. La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.	(1) (2) (3) (4) (5)
17. Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	(1) (2) (3) (4) (5)
18. Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Dirección</b>	
19. El jefe se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo.	(1) (2) (3) (4) (5)
20. Existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.	(1) (2) (3) (4) (5)
21. No se inician trabajos que no se sabe porqué se hacen.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>Solución de conflictos</b>	
22. Aquí todos los problemas se discuten de buena manera.	(1) (2) (3) (4) (5)
23. A nuestro superior no sólo le podemos decir lo que quiere oír.	(1) (2) (3) (4) (5)
24. Cuando tenemos un problema todos se interesan por resolverlo.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>Realización personal</b>	
25. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	(1) (2) (3) (4) (5)
26. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>Reconocimiento de la aportación</b>	
27. El superior sabe reconocer los trabajos de buena calidad.	(1) (2) (3) (4) (5)
28. Se da un reconocimiento especial por el buen desempeño laboral.	(1) (2) (3) (4) (5)
29. Aquí no están únicamente pendientes de los errores.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>Aplicación del trabajo</b>	
30. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos que es necesario realizarse.	(1) (2) (3) (4) (5)
31. Todos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden.	(1) (2) (3) (4) (5)
32. Aquí, el trabajo no se hace superficial y mediocremente.	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>Equidad</b>	
33. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	(1) (2) (3) (4) (5)
34. Los programas de capacitación son patrimonio de todos.	(1) (2) (3) (4) (5)
35. Las normas disciplinarias no se aplican arbitrariamente.	(1) (2) (3) (4) (5)

**ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** “EL MARKETING INTERNO Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA JAMES BALDWIN DE PUNO, AÑO 2013”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es el grado de relación entre la eficacia del marketing interno y el estado del clima organizacional en la Institución Educativa Privada James Baldwin de la ciudad de Puno en el año 2013?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar el grado de relación entre la eficacia del marketing interno y el estado del clima organizacional en la Institución Educativa Privada James Baldwin de la ciudad de Puno en el año 2013.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El grado de relación entre la eficacia del marketing interno y el estado del clima organizacional es alto y directo en la Institución Educativa Privada James Baldwin de la ciudad de Puno en el año 2013.</p>	<p><b>Variable 1</b> Marketing interno</p>	<p>Gestión de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la organización.</li> <li>- Filosofía de la gestión.</li> <li>- Comunicación interna.</li> <li>- Comunicación externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01 Marketing Interno muy deficiente</li> <li>02 Marketing Interno deficiente</li> <li>03 Marketing Interno regular</li> <li>04 Marketing Interno bueno</li> <li>05 Marketing Interno muy bueno</li> </ul>
<p>¿Cuál es el nivel de eficacia en el que se encuentra el marketing interno en la I. E. P. James Baldwin?</p>	<p>Identificar el nivel de eficacia en el que se encuentra el marketing interno en la I. E. P. James Baldwin.</p>	<p>El nivel de eficacia en el que se encuentra el marketing interno en la I. E. P. James Baldwin es correspondiente a la escala deficiente.</p>		<p>Satisfacción laboral</p>		
<p>¿En qué estado se encuentra el clima organizacional en la I. E. P. James Baldwin?</p>	<p>Señalar el estado en que se encuentra el clima organizacional en la I. E. P. James Baldwin.</p>	<p>El estado en el que se encuentra el clima organizacional en la I. E. P. James Baldwin corresponde al clima conflictivo.</p>	<p><b>Variable 2</b> Clima organizacional</p>	<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección</li> <li>- Solución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01 Clima Org. Muy conflictivo</li> <li>02 Clima Org. conflictivo</li> <li>03 Clima Org. Intermedio</li> <li>04 Clima Org. bueno</li> <li>05 Clima Org. Óptimo</li> </ul>
<p>Realizar una propuesta de mejora con respecto a las variables investigadas para la I. E. P. James Baldwin.</p>	<p>Realizar una propuesta de mejora con respecto a las variables investigadas para la I. E. P. James Baldwin.</p>	<p>Realizar una propuesta de mejora con respecto a las variables investigadas para la I. E. P. James Baldwin.</p>		<p>Motivación</p>		
				<p>Reciprocidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación del trabajo</li> <li>- Equidad</li> </ul>	

**ANEXO 3: CANTIDAD DE EMPLEADOS DE LA I.E.P. JAMES BALDWIN**

Nivel	Área	CANTIDAD
Inicial	3 años	2
Inicial	4 y 5 años	
Primaria	Quinto	9
Primaria	Cuarto	
Primaria	Primero	
Primaria	Inglés	
Primaria	Segundo	
Primaria	Sexto	
Primaria	Tercero	
Primaria	Educación Física	
Primaria	Computación	
Secundaria	Raz. Matemático	13
Secundaria	Trigonometría	
Secundaria	Cívica y economía	
Secundaria	Química	
Secundaria	Raz. Verbal	
Secundaria	Aritmética	
Secundaria	Comunicación	
Secundaria	Literatura	
Secundaria	Biología	
Secundaria	Física	
Secundaria	Geometría/álgebra	
Secundaria	Tutoría	
Secundaria	Geografía	
Administrativos	Directora	6
Administrativos	Jefe de marketing	
Administrativos	Secretaria	
Administrativos	Secretaria	
Administrativos	Auxiliar	
Administrativos	Auxiliar	
TOTAL		30

**ANEXO 4: TABLA DE FRECUENCIA DE LAS VARIABLES  
RELACIONADAS**

**Estadísticos**

		Marketing Interno	Clima Organizacional
N	Válidos	30	30
	Perdidos	0	0

**Marketing Interno**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Plenamente en desacuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	En desacuerdo	6	20,0	20,0	56,7
	Sin opinión	5	16,7	16,7	73,3
	De acuerdo	4	13,3	13,3	86,7
	Plenamente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Clima Organizacional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Plenamente en desacuerdo	8	26,7	26,7	26,7
	En desacuerdo	7	23,3	23,3	50,0
	Sin opinión	4	13,3	13,3	63,3
	De acuerdo	5	16,7	16,7	80,0
	Plenamente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**ANEXO 5: RESULTADOS OBTENIDOS DE LA VARIABLE MARKETING INTERNO**

Cuestionarios	Edad 1 2 3 4 5	Tiempo que trabaja 1 2 3 4 5	Sexo 1 2	Estado civil 1 2 3 4	Desarrollo de la organización					Filosofía de gestión					Comunicación interna					Comunicación externa					Contratación y retención de empleados					Adecuación al trabajo										
					Preg. 1		Preg. 2		Preg. 3		Preg. 4		Preg. 5		Preg. 6		Preg. 7		Preg. 8		Preg. 9		Preg. 10		Preg. 11		Preg. 12		Preg. 13		Preg. 14		Preg. 15		Preg. 16		Preg. 17		Preg. 18	
					1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Cuest. Nro. 1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
Cuest. Nro. 2	2	1	2	3	3	4	5	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	2					
Cuest. Nro. 3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Cuest. Nro. 4	2	1	2	1	1	3	5	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Cuest. Nro. 5	2	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
Cuest. Nro. 6	2	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
Cuest. Nro. 7	2	2	1	1	5	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
Cuest. Nro. 8	2	2	1	1	3	2	1	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Cuest. Nro. 9	2	1	1	1	1	1	1	4	5	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Cuest. Nro. 10	3	1	1	1	1	1	1	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Cuest. Nro. 11	3	1	1	1	1	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Cuest. Nro. 12	2	1	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Cuest. Nro. 13	2	2	2	3	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Cuest. Nro. 14	2	1	2	2	1	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Cuest. Nro. 15	2	1	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Cuest. Nro. 16	2	1	2	3	4	3	4	5	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Cuest. Nro. 17	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Cuest. Nro. 18	2	1	2	1	1	1	3	5	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Cuest. Nro. 19	2	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Cuest. Nro. 20	2	2	1	1	2	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Cuest. Nro. 21	2	2	1	1	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			

Cuest. Nro. 22	2	2	1	1	3	2	1	2	4	3	2	3	2	1	1	2	1	2	3	4
Cuest. Nro. 23	2	1	1	1	1	4	5	4	4	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	5
Cuest. Nro. 24	3	1	1	1	1	5	4	4	5	4	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4
Cuest. Nro. 25	3	1	1	1	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	2	5	4	3	4	5
Cuest. Nro. 26	2	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2
Cuest. Nro. 27	2	2	2	3	4	2	4	4	5	4	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4
Cuest. Nro. 28	2	1	2	2	1	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	1	2	1	2	2
Cuest. Nro. 29	2	1	2	1	3	2	4	2	4	1	3	2	2	4	4	4	4	1	4	1
Cuest. Nro. 30	2	1	2	1	1	2	4	2	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	4	3



**ANEXO 6: RESULTADOS OBTENIDOS DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Cuestionarios	Dirección					Solución de conflictos					Realización personal					Reconocimiento de la aportación					Aplicación del trabajo					Equidad		
	Preg. 19	Preg. 20	Preg. 21	Preg. 22	Preg. 23	Preg. 24	Preg. 25	Preg. 26	Preg. 27	Preg. 28	Preg. 29	Preg. 30	Preg. 31	Preg. 32	Preg. 33	Preg. 34	Preg. 35											
	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345	12345											
Cuest. Nro. 1	2	4	4	4	2	2	2	4	2	4	2	4	3	2	4	2	2											
Cuest. Nro. 2	4	4	3	2	4	3	2	4	2	3	4	2	3	2	3	2	4											
Cuest. Nro. 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1											
Cuest. Nro. 4	5	5	5	5	3	3	5	4	3	5	3	3	3	4	3	1	3											
Cuest. Nro. 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4											
Cuest. Nro. 6	4	4	3	4	4	5	3	1	3	2	3	3	3	4	3	4	3											
Cuest. Nro. 7	4	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	5	1	2	3	3	2											
Cuest. Nro. 8	3	2	3	3	4	3	2	1	2	2	3	2	4	3	3	3	3											
Cuest. Nro. 9	3	1	5	3	1	1	5	1	4	3	1	1	5	5	3	1	1											
Cuest. Nro. 10	4	1	4	1	1	4	1	4	1	5	5	3	4	3	2	5	1											
Cuest. Nro. 11	5	3	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4	5	5											
Cuest. Nro. 12	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	2											
Cuest. Nro. 13	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3											
Cuest. Nro. 14	4	4	3	4	4	4	1	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4											
Cuest. Nro. 15	2	4	4	4	2	2	2	4	2	4	3	2	4	2	2	2	2											
Cuest. Nro. 16	4	4	3	2	4	3	2	4	2	3	4	2	3	2	3	2	4											
Cuest. Nro. 17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1											
Cuest. Nro. 18	5	5	5	5	3	3	5	4	3	5	3	3	4	4	3	1	3											
Cuest. Nro. 19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4											
Cuest. Nro. 20	4	4	3	4	4	5	3	1	3	2	3	3	4	4	3	4	3											

Cuest. Nro. 21	4	2	2	2	3	2	3	4	3	3	5	1	2	2	3	3	2
Cuest. Nro. 22	3	2	3	3	4	3	2	1	2	2	3	2	4	3	3	3	3
Cuest. Nro. 23	3	1	5	3	1	5	1	1	4	3	1	5	5	5	3	1	1
Cuest. Nro. 24	4	1	4	1	1	4	1	4	1	5	5	3	4	3	2	5	1
Cuest. Nro. 25	5	3	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	5	4	5	5
Cuest. Nro. 26	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	2
Cuest. Nro. 27	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	2	3
Cuest. Nro. 28	4	4	3	4	4	1	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4
Cuest. Nro. 29	2	3	4	2	3	4	2	2	3	4	4	4	2	2	2	3	2
Cuest. Nro. 30	4	2	2	4	2	2	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3