

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**ANÁLISIS DEL MARKETING INTERNO Y SATISFACCIÓN**

**LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE CAJA LOS**

**ANDES - OFICINA PUNO: 2017**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:**

**MILAGROS ESTEFANY CANAZA APAZA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO - PERÚ**

**2017**

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

---

ANÁLISIS DE MARKETING INTERNO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE CAJA LOS ANDES- OFICINA PUNO: 2017

**TESIS PRESENTADA POR:**

MILAGROS ESTEFANY CANAZA APAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**



Fecha de Sustentación: 11 de Diciembre del 2017

**APROBADO POR:**

**PRESIDENTE:**

DR. TOMAS VELIZ QUISPE

**PRIMER MIEMBRO:**

Lic. MARCO ANTONIO PINTO CÁCERES

**SEGUNDO MIEMBRO:**

M.Sc. LITZBEL CHARAJA FERNANDEZ

**DIRECTOR / ASESOR:**

M.Sc. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

**Área:** Administración de Marketing

**Tema:** Marketing Interno

## DEDICATORIA

*A mis queridos padres quienes son mí  
Motor e inspiración para seguir adelante  
Superando todo obstáculos.  
A mi hermana Karla, amiga y consejera  
Quien día a día me estuvo alentando para  
Culminar mi trabajo de investigación.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, fuente suprema de toda sabiduría.*

*A todos los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas por las enseñanzas impartidas.*

*Al. Lic. Rolando Esteban Rodríguez Huamani por su apoyo brindado y valiosas enseñanzas durante mi formación profesional.*

*A todas las personas que colaboraron en la elaboración y culminación del presente trabajo de investigación.*

**ÍNDICE GENERAL****DEDICATORIA****AGRADECIMIENTO****ÍNDICE GENERAL****INDICE DE TABLAS****ÍNDICE DE GRÁFICOS****ÍNDICE DE FIGURAS****ÍNDICE DE ACRÓNIMOS****RESUMEN..... 12****ABSTRACT ..... 14****CAPÍTULO I****INTRODUCCIÓN**

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DEL PROBLEMA..... 17

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 18

1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA .....24

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....25

**CAPÍTULO II****REVISIÓN DE LA LITERATURA**

2.1. MARCO TEÓRICO .....26

2.1.1. MARKETING INTERNO .....26

2.1.2. LA SATISFACCIÓN LABORAL.....43

2.2. MARCO CONCEPTUAL.....54

v

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
--	----

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	60
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	61
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	63
3.5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	65
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	65

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	68
4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	106
4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	109
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	113
ANEXOS .....	118

#### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Comparación de marketing general y marketing interno .....	31
Tabla 2: Cuadro de factores intrínsecos y extrínsecos.....	54

Tabla 3: Operacionalización de variables .....	59
Tabla 4: Número de trabajadores en Caja los Andes- oficina Puno .....	62
Tabla 5: Cuadro de Valoración .....	66
Tabla 6: Cuadro de Rangos .....	67
Tabla 7: Capacitación brindada por Caja los Andes .....	70
Tabla 8: Oportunidades de crecimiento ofrecida por Caja los Andes .....	71
Tabla 9: Resumen de Capacitación y Oportunidades, crecimiento .....	73
Tabla 10: Remuneración justa de acuerdo a la función que desempeña.....	75
Tabla 11: Proceso de reclutamiento de nuevo personal .....	76
Tabla 12: Resumen de remuneración y contratación.....	77
Tabla 13: Empowerment en Caja los Andes.....	79
Tabla 14: Reconocimiento de las labores por Caja los Andes.....	80
Tabla 15: Resumen de Empowerment y Reconocimiento .....	81
Tabla 16: Difusión de valores de Caja los Andes .....	83
Tabla 17: Difusión de resultados Alcanzados en Caja los Andes.....	84
Tabla 18: Difusión de objetivos y metas en Caja los Andes.....	86
Tabla 19: Resumen de la difusión de valores, resultados alcanzados y objetivos en Caja los Andes.....	87
Tabla 20: Cuadro de conversión de marketing interno .....	88
Tabla 21: Supervisión de trabajo en Caja los Andes .....	89
Tabla 22: Relación entre jefe y trabajador en Caja los Andes .....	91
Tabla 23: Condiciones físicas en Caja los Andes .....	92
Tabla 24: Salario en Caja los Andes .....	94
Tabla 25: Resumen de Supervisión, Relación entre jefe -trabajador, condiciones físicas y salario que ofrece Caja los Andes .....	95

Tabla 26: Reconocimiento de trabajo en Caja los Andes .....	97
Tabla 27: Atención prestada por la empresa Caja los Andes .....	98
Tabla 28: Responsabilidad en Caja los Andes .....	100
Tabla 29: Posibilidad de utilizar sus capacidades.....	101
Tabla 30: Resumen Reconocimiento, Atención, Responsabilidad y Capacidades .....	102
Tabla 31: Cuadro de conversión de Satisfacción laboral.....	103

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Capacitación brindada por Caja los Andes.....	71
Gráfico 2: Oportunidades de crecimiento ofrecida por Caja los Andes .....	72
Gráfico 3: Remuneración justa de acuerdo a la función que desempeña .....	75
Gráfico 4: Proceso de reclutamiento de nuevos empleados .....	77
Gráfico 5: Empowerment en Caja los Andes.....	79
Gráfico 6: Reconocimiento de labores por Caja los Andes .....	81
Gráfico 7: Difusión de valores de Caja los Andes .....	83
Gráfico 8: Difusión de resultados alcanzados en Caja los Andes.....	85
Gráfico 9: Difusión de objetivos y metas en Caja los Andes .....	86
Gráfico 10: Supervisión de Trabajo en Caja Los Andes .....	90
Gráfico 11: Relación entre jefe y trabajador en Caja los Andes.....	91
Gráfico 12: Condiciones físicas en Caja los Andes .....	93
Gráfico 13: Salario en Caja los Andes.....	94
Gráfico 14: Reconocimiento del trabajo en Caja los Andes.....	97
Gráfico 15: Atención prestada por la empresa Caja los Andes .....	99
Gráfico 16: Responsabilidad en Caja los Andes.....	100
Gráfico 17: Posibilidad de utilizar sus capacidades.....	102

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Triángulo Relacional .....	27
Figura 2: Modelo multinivel de marketing Interno .....	35
Figura 3: Orientación Interna y Externa .....	37
Figura 4: Relación entre la OMI, la orientación al mercado externo y aspectos internos y externos del resultado. ....	38
Figura 5: Teoría de la fijación de metas .....	48

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

(MI): Marketing Interno

(OMI) : Orientación del mercado Interno

(TQM): Total Quality Management

SPSS:StatisticalPackageSciencesSocials

## RESUMEN

El entorno de las empresas está cambiando de manera significativa, en consecuencia un factor influyente en los últimos años es el “capital humano” el trabajador, su mayor grado de preparación, sus aspiraciones y sobre todo su concepción del trabajo obliga a tratarlo como un cliente “interno” al que tenemos que conocer, satisfacer sus necesidades y deseos, el objetivo del marketing interno es vender la empresa con sus objetivos, estructura, estrategias y de más componentes a los trabajadores (cliente interno) que desarrollan sus actividades en ella con el fin de lograr su satisfacción laboral. Esta investigación determina la situación actual de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017, los objetivos específicos del estudio son: identificar la situación actual de marketing interno en Caja los Andes- oficina Puno: 2017, Analizar el nivel de satisfacción laboral en el que se encuentra los trabajadores de Caja los Andes y Propuesta de mejora de marketing interno para Caja los Andes – oficina Puno, a través de un análisis descriptivo con un diseño no experimental. El método de investigación fue el enfoque cuantitativo, la población está constituida por una muestra de 31 trabajadores, permitiendo la recolección de datos a través de técnica: encuesta y su instrumento el cuestionario. Con esta investigación queda validado nuestra hipótesis general: existen deficiencias en la práctica de marketing interno e insatisfacción laboral en los trabajadores de Caja los Andes. Llegando a la conclusión que los trabajadores están en desacuerdo con las prácticas de desarrollo, contratación, retención y adecuación al trabajo que conlleva a no cumplir eficientemente sus labores diarias, retrasando el logro de objetivos de la organización, los trabajadores se encuentran insatisfechos, siendo un gran factor que influye en la constante rotación de personal al no sentirse valorados y no obtener un reconocimiento cuando hacen bien su trabajo,

finalmente se planteó acciones de mejora para fidelizar a los trabajadores y sean fieles creyentes de la empresa que apoyen al cumplimiento óptimo de objetivos.

**Palabras Clave:** Marketing Interno, Satisfacción laboral, Rotación de personal, trabajadores

## ABSTRACT

The environment of companies is changing significantly, consequently an influential factor in recent years is the "human capital" the worker, their greater degree of preparation, their aspirations and above all their conception of work requires to treat it as a client "Internal" to which we have to meet, meet their needs and desires, the objective of internal marketing is to sell the company with its objectives, structure, strategies and more components to the workers (internal customer) who develop their activities in it with the order to achieve your job satisfaction. This research determines the current situation of internal marketing and job satisfaction of Caja los Andes workers - Puno office: 2017, the specific objectives of the study are: to identify the current situation of internal marketing in Caja los Andes- Puno office: 2017, Analyze the level of job satisfaction in which the workers of Caja los Andes are located; and the proposal for improvement of internal marketing for Caja los Andes - Puno office, through a descriptive analysis with a non-experimental design. The research method was the quantitative approach, the population is constituted by a sample of 31 workers, allowing the collection of data through technique: survey and its instrument the questionnaire. With this research, our general hypothesis is validated: there are deficiencies in the practice of internal marketing and job dissatisfaction among Caja los Andes workers. Arriving at the conclusion that the workers are in disagreement with the practices of development, hiring, retention and adaptation to work that leads to not efficiently perform their daily tasks, delaying the achievement of objectives of the organization, the workers are dissatisfied, being a great factor that influences the constant turnover of staff to not feel valued and not get a recognition when they do their job well, finally raised improvement actions to build loyalty to workers and are faithful believers in the company to support the optimal achievement of objectives .

**Keywords:** Internal Marketing, Job satisfaction, Rotation of personnel, Workers.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

El Marketing Interno (MI) como lo señaló primeramente Berry (1981), implica visualizar a los empleados como clientes internos, viendo al trabajo como un producto interno que satisface las necesidades y deseos de esos clientes internos, mientras se alcanzan los objetivos organizacionales. Colling y Payne (1991) añadían que el MI es en sí un conjunto de herramientas que el marketing ofrece a la dirección de los recursos humanos.

El origen del concepto del MI según lo señalan Ahmed y Rafiq (1995), está en la búsqueda de fórmulas que permitieran incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee estos servicios, es decir, los empleados. La primera referencia sobre el tema fue dada por Sasser y Arbeit (1976), quienes argumentaron que el personal debe ser el mercado más importante de las empresas de servicio.

El MI se va desarrollado a través de ideas como las propuestas por Quintanilla (1991), quien señala que las empresas han de convertirse en organizaciones personalizadas, en

donde se tome en cuenta la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de la autoestima de los trabajadores, para alcanzar así los objetivos de la organización.

En este sentido la importancia de este trabajo queda de manifiesto por las afirmaciones de los autores reseñados anteriormente y por la revisión bibliográfica, que llevan a concluir que aun cuando el concepto del Marketing Interno ha transitado un largo camino de desarrollo aun no es aplicado en todas las empresas y organizaciones. Otro elemento que justifica la importancia de la presente tesis es dar respuesta a la problemática de una continua rotación de personal en puestos que oferta la empresa Caja los Andes debido a la insatisfacción laboral.

En el presente trabajo de tesis, se tiene como problema general: ¿Cuál es la situación actual de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores caja los andes – oficina Puno: 2017?, problemas específicos: ¿Cuál es la situación actual de marketing interno en Caja los Andes– oficina Puno: 2017? Y ¿cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los andes, oficina Puno: 2017? Como objetivo general: Analizar la situación actual de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes- oficina Puno: 2017, entre sus objetivos específicos tenemos: Identificar la situación actual en que se encuentra el marketing en Caja los Andes– oficina Puno: 2017, Analizar el nivel de satisfacción laboral en el que se encuentran los trabajadores de Caja los Andes y la propuesta de mejora de marketing interno para la empresa Caja los Andes- oficina Puno.

### **1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DEL PROBLEMA**

En la ciudad de Puno, actualmente, las cajas son las que tienen mayor acogida por los que demandan de los servicios financieros. 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 financieras 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. Se tiene información en Caja los Andes cuenta con una alta tasa de rotación de personal.

En la actualidad, muchas empresas suelen luchar por mantener al personal clave en su empresa haciendo muchos esfuerzos para lograrlo, sin embargo, parece ser que las estrategias que emplean no suelen adecuarse eficazmente, pues los índices de rotación continúan creciendo. Así lo señaló el correo en una publicación que realizó el 23 de Agosto del 2014, señalando que El cambio de personal, genera grandes sobrecostos a las empresas. En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia de la satisfacción laboral como una alternativa para la mejora del marketing interno, para finalmente lograr la eficacia de la organización.

Poco a poco se está desarrollando algo que se está decantando como crucial: la orientación al Marketing Interno (al mercado interno: o sea a los empleados considerados como clientes internos). Son importantes las necesidades y preferencias de los clientes.

## **1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A nivel internacional:**

Cavalcante Silva Jeronimo Jorge, en su tesis doctoral titulada “SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS SECUNDARIAS PÚBLICAS DE LA REGIÓN DE JACOBINA”, Bahía-Brasil, año 2003:

Este trabajo de investigación tuvo como finalidad principal diagnosticar las satisfacciones e insatisfacciones del trabajo de los directores y directoras de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina-Bahía-Brasil, con la intención de comprender las deficiencias, dificultades e “impasses” del proceso enseñanza -

aprendizaje y las implicaciones para gestionarlo. Esto abrió la posibilidad de presentar “un intento de propuesta de intervención” a través de una práctica educativa de autoformación que permitiera proporcionar satisfacción en el trabajo tanto en los gestores y gestoras de las escuelas públicas secundarias, como en la totalidad del colectivo implicado en este proceso. El marco teórico inicia con la delimitación del problema de la investigación, “Los desafíos del trabajo de director de la escuela secundaria pública frente a los cambios de paradigmas proporcionados por la Sociedad de la información y del conocimiento”. Posteriormente, presentamos el concepto de trabajo como fenómeno histórico, económico, político, social, psicológico y fisiológico, para poder tener una mayor comprensión de nuestro tema de investigación “Satisfacción en el trabajo”. La definición del concepto de Satisfacción en el trabajo incluye dos dimensiones:

- 1– Las componentes cognitivas, afectivas y de comportamientos en la actitud de cada persona con relación a la satisfacción en el trabajo.
- 2– Las particularidades, especificidades, características y situaciones del trabajo en proporcionar experiencias subjetivas de satisfacción en el trabajo.

En la secuencia de nuestro referencial teórico buscamos las variables y medidas de satisfacción en el trabajo, para poder elegir nuestros instrumentos de medición y hacer la construcción del modelo de análisis de entendimiento de la “Satisfacción en el trabajo de los directores de las escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina-Bahía-Brasil”. En la metodología de esta investigación aparecen los objetivos; las hipótesis; las variables de estudio; el diseño de investigación, a partir de un enfoque descriptivo y analítico, con un abordaje cualitativo y cuantitativo; La traducción y validación de los instrumentos de exploración para la lengua Portuguesa; el estudio piloto; los procedimientos para la recogida de información; el análisis de los datos de los cuestionarios (test estadísticos) y de las entrevistas (análisis de contenido). La investigación se llevó a cabo en la región de

Jacobina-Bahía-Brasil, con una muestra de 40 directores de escuelas secundarias públicas y 30 especialistas en gestión educacional. Los 40 directores encuestados, a través de los cuestionarios de CABALLERO (2001) y de MÉLIA y PEIRÓ (1989) demuestran un alto grado de Satisfacción en el trabajo en las dimensiones y factores que se relacionan con su cargo. Y en aquellas áreas que se escapan del control de los directores, presentan bajos porcentajes de grado de satisfacción en el trabajo. En las entrevistas, con tres preguntas abiertas, los directores y directoras presentan, por orden decreciente de importancia, las siguientes propuestas para la mejora de la satisfacción en el trabajo de gestión de la escuela pública: 1. Autonomía efectiva; 2. Compromiso y responsabilidad; 3. Formación; 4. Recursos humanos, gestión participativa y, prioridad para la gestión pedagógica; 5. Importancia de trabajar con la familia y, dedicación exclusiva para el director; 6. Recursos financieros, mejorar la remuneración, menos burocracia y, mejorar las relaciones interpersonales; 7. No existir una influencia política en el acceso al cargo y, psicólogo en la escuela. No hubo diferencias significativas sobre las percepciones de la satisfacción en el trabajo entre los tres grupos de perfil de personalidad (introvertidos, introvertidos-extrovertidos, extrovertidos) de los 40 directores entrevistados. Hubo una ligera excepción en cuanto a la categoría autonomía, donde el grupo de los introvertidos-extrovertidos acreditaban que la autonomía puede ser construida dentro de la propia escuela, a pesar de las limitaciones financieras, recursos humanos y materiales. En las entrevistas con los 30 especialistas en gestión educacional aparecen los cuatro pilares – que están también presentes en las citas con los 40 directores– para la mejora de la satisfacción en el trabajo de la gestión de las escuelas secundarias públicas: 1. Gestión participativa; 2. Formación; 3. Fortalecimiento de la parte pedagógica y, 4. La Autonomía. Pensamos, que la sinceridad por parte de los directores y directoras de las escuelas públicas secundarias respecto a las peculiaridades, especificidades,

idiosincrasias, características, multidimensionalidad y complejidad de la organización escolar, podría ser una aportación de importancia vital para propiciar una mejor lectura de la apariencia y esencia de los fenómenos asociados con la gestión de centros educativos secundarios públicos, con la posibilidad de mejoría en la Satisfacción en el trabajo. En este sentido nuestra propuesta de intervención, que ha surgido de esta tesis doctoral, consiste en que los propios directores, en un proceso de autoformación diagnostiquen, junto con la comunidad de la escuela, los diversos problemas inherentes al proceso educacional; así como, que contribuyan a la búsqueda de alternativas y a las vías necesarias para la resolución de las dificultades encontradas. Somos conscientes que la perspectiva aquí asumida contiene un importante posicionamiento epistemológico, metodológico, así como, en ella se expresa una clara posición política, ideológica, psicológica, social y filosófica. Consideramos, también, que no es única, ni cerrada, ya que, en el campo de la organización y gestión de las escuelas, confluye un importante movimiento de teorías y prácticas tanto explicativas como aplicadas.

**A nivel nacional:**

Vilela Aguilar, Michael Gerardo, en su tesis titulada: “INFLUENCIA DEL MARKETING INTERNO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA BÖHLER, CERCADO DE LIMA – AÑO 2014”, Lima – Perú, Año 2014:

- Tenía como principal objetivo investigar sobre la influencia de la aplicación de estrategias de Marketing Interno con respecto a la motivación de los colaboradores de la empresa BÖHLER, de modo que se logre disminuir los índices de rotación del personal en las empresas aplicando estrategias que fidelicen al cliente interno.

- Este estudio, buscaba demostrar que las propuestas del marketing interno influyen en la motivación de los colaboradores de una empresa generando el escenario perfecto para que este se sienta cómodo en su centro laboral, sea más productivo y se desarrolle profesionalmente. Puesto que un colaborador motivado estará capacitado para brindar un buen servicio en atención con lo que nuestros clientes se sentirán cómodos al asistir a nuestras instalaciones, nos recomendarán y por ende el éxito de nuestra empresa se irá labrando de a pocos al generar un valor diferencial con respecto a empresas con similares características en un mercado competitivo. - La investigación ha sido realizada con la colaboración de trabajadores de la empresa ACEROS BOEHLER DEL PERÚ, la cual se inició en abril del 2014 y se finalizó en octubre del mismo año.

- Los tipos de investigación del presente trabajo fueron según Bernal en su libro Metodología de la Investigación (2006) de tipo Descriptiva y Correlacional, la estrategia de prueba de hipótesis es el de Chi-cuadrado, así mismo la técnica de investigación empleada fue la encuesta tipo Likert, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, el procesamiento y análisis de datos se realizó utilizando el paquete estadístico IBM SPSS (StatisticalPackageSciencesSocials). Y la estadística descriptiva para el estudio respectivo.

- Acorde a los resultados de la investigación, se ha determinado que el marketing interno influye en la motivación de los colaboradores de la empresa ACEROS BOEHLER DEL PERÚ S.A, Cercado de Lima – año 2014.

- Con respecto a la hipótesis general de acuerdo al análisis de resultados del contraste de hipótesis, se observa en el cuadro que el valor de chi cuadrado es de  $0.000 < \alpha = 0.05$  y que según la campana de gauss se encuentra dentro de la zona de rechazo. Por tal motivo se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se aprueba la hipótesis alterna ( $H_1$ ), es decir, hay correlación estadísticamente significativa (directa y positiva: 0,771), lo que demuestra que existe dependencia de la motivación de los colaboradores de la empresa ACEROS BOEHLER DE PERÚ S.A. con respecto al marketing interno.

#### **A nivel local:**

Miranda Luque, Rocio en su tesis titulada: “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”, Puno- Perú, año 2013 :

- 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 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.

### **1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

#### **PROBLEMA GENERAL**

- A) ¿Cuál es la situación actual de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017?

**PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

a) ¿Cuál es la situación actual de marketing interno en Caja los Andes - oficina Puno: 2017?

b) ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes, oficina Puno: 2017?

**1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN****OBJETIVO GENERAL**

- a) Analizar el marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes- oficina Puno: 2017.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- b) Identificar la situación actual en el que se encuentra el marketing interno en Caja los Andes – oficina Puno: 2017.
- c) Analizar el nivel de satisfacción laboral en el que se encuentran los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017.
- d) Propuesta de mejora de marketing interno para Caja los Andes – oficina Puno.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

El presente capítulo está dividido en tres partes: En la primera parte se presenta los antecedentes de investigación, en la segunda parte se presente el marco teórico y marco conceptual relacionado al tema de investigación:

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1. MARKETING INTERNO**

El marketing se ha ocupado del ámbito externo organizativo descuidando el tratamiento del mercado interno, la fuerza laboral. No obstante, diversos autores han considerado la necesidad de aplicar las técnicas del marketing a los empleados. Así, podemos destacar el trabajo de Kotler (1972), donde se defiende que las actividades propias del marketing deben acometerse con todos los stakeholders (entre ellos, los empleados) que pueden influir en el resultado empresarial, no únicamente con los clientes externos. Posteriormente, fue el marketing de servicios el que dio el impulso necesario al estudio del marketing interno. A resaltar el trabajo de Grönroos (1984) y su triángulo relacional



*Fuente: Kotler&Keller, 2010*

### Figura 1: Triángulo Relacional

Consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes considerando a su vez que las actividades dentro de la empresa pueden ser tan importantes o incluso más importantes que las que se dirigen hacia afuera de la empresa. En el que no tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal esté listo para ofrecerlo. (Kotler&Keller, 2010).

#### 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 “satisfaciendo 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)

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)

**Tabla 1: 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)

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.

#### **A. MODELOS DE MARKETING INTERNO**

Entre los primeros trabajos centrados la aplicación práctica del destacan dos modelos que, sin hacer calidad del servicio ofrecido al cliente al (Berry, 1981) o fomentando su orientación al cliente (Grönroos, 1985).

En concreto, el modelo de Berry (1981) se caracteriza por los siguientes principios: en marketing interno explícito el concepto, tienen como objetivo mejorar el externo tratando al empleado como cliente interno

— Tratar a los empleados como clientes llevará a cambiar su actitud, es decir, se vuelven más preocupados y atentos por el servicio que ofrecen, lo que implica mejorar la calidad y, con ello, poder generar ventajas competitivas en el mercado.

— Tratar a los empleados como clientes exige que a los trabajos se los contemple como a cualquier otro producto de la empresa. Así, las necesidades y exigencias de los clientes internos son tenidas en cuenta, lo que lleva a un esfuerzo directivo para hacer atractivos estos productos-trabajos.

— Tratar los trabajos como productos obliga a que la gestión de recursos humanos adopte una nueva aproximación que provoca la aplicación de técnicas del marketing en el ámbito interno para atraer y retener a los empleados con orientación al cliente.

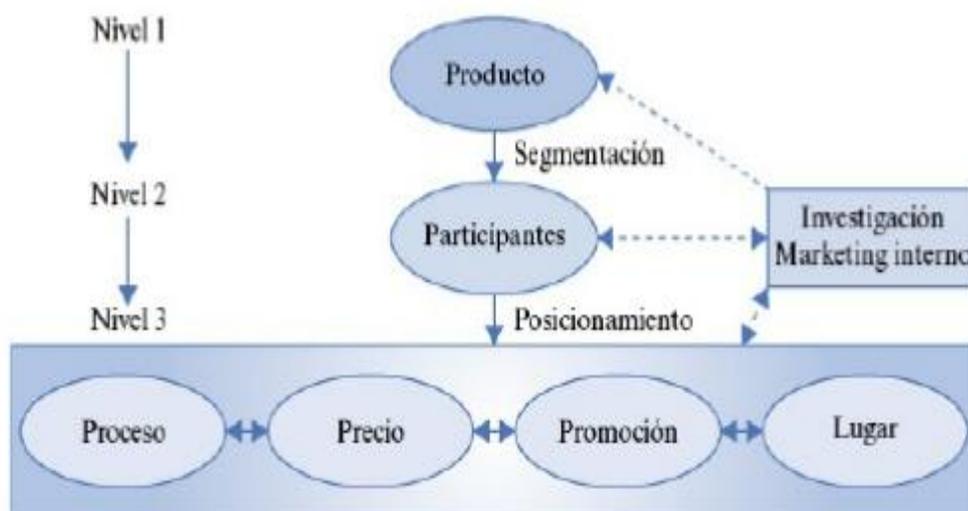
El modelo de Grönroos (1985) considera que el marketing interno favorece el aprovechamiento de las oportunidades del marketing interactivo y mejora así la calidad del servicio y los resultados empresariales. En concreto, tiene como principales argumentos:

— Los precursores de la al cliente empleados son las prácticas de reclutamiento que buscan y el estilo directivo participativo, con el fin de al en el proceso de entrega del servicio para lograr tener ventaja en el trato con los clientes. Al tener mayor poder y control en el trabajo, se considera que aumentará la satisfacción del empleado, lo que llevará a su mayor motivación y orientación al cliente.

— Los trabajadores necesitan estar informados de todo cambio estrategias y campañas organizativas con anterioridad a su lanzamiento al mercado externo.

— Todo ello exige una gestión directiva de apoyo.

A pesar de estas aportaciones, la mayoría de modelos centrados de manera explícita en el marketing interno abordan su aplicación práctica a través de instrumentos característicos de la gestión de recursos humanos (por ejemplo, la contratación, la formación, la promoción o la retribución). El objetivo de todos ellos es demostrar la posible influencia de estas actuaciones directivas en la actitud del empleado al interactuar con el cliente, de manera que este último perciba que el servicio recibido es de calidad, se sienta satisfecho y aumente su lealtad hacia la empresa. Más allá de la serie de instrumentos, el modelo de Ahmed y Rafiq (1995) destaca por niveles estratégicos en la puesta en práctica de un programa de marketing interno. Este trabajo se caracteriza por adaptar las 4P's al ámbito interno organizativo (relación dirigente-empleado).



*Fuente: Ahmed y Rafiq (1995).*

**Figura 2: Modelo multinivel de marketing Interno**

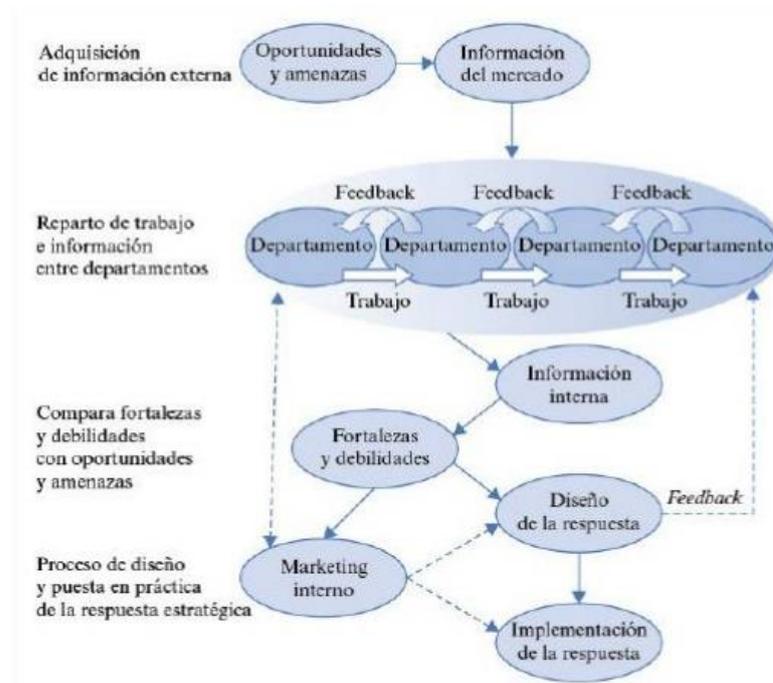
Así, el nivel superior comprende la fijación del producto o cambio necesario en la organización que puede implicar variar la actitud y comportamiento de los empleados, o centrarse en aspectos más tangibles (por ejemplo, alteraciones en el proceso productivo).

La definición del producto exige llevar a cabo una investigación del mercado tanto externo como interno.

El segundo nivel concreta los cambios fijados en el nivel superior en programas más específicos comunicados a los empleados que deben acometer la implementación o puesta en práctica (los llamados «participantes en el programa»). Esta etapa exige desarrollar una adecuada segmentación del mercado interno para conocer las distintas exigencias y necesidades de la totalidad de trabajadores.

Finalmente, el tercer nivel se centra en la acción, lo que precisa establecer el posicionamiento interno deseado que sirve de referente de los elementos que constituyen el programa o mix de marketing interno. Estos elementos son:

1) el proceso, contexto y mecanismo que posibilita el resto de herramientas. Incluye aspectos como la estructura organizativa, el grado de delegación de la autoridad, el proceso de toma de decisiones...; 2) el precio, balance que el trabajador hace del valor que le ofrece la organización y los costes que debe asumir en su relación laboral (entre ellos, el coste de oportunidad de adoptar una decisión determinada); 3) la promoción, que se centra en la comunicación interna que permite mejorar el conocimiento del cambio propuesto, y 4) el lugar, que representa el entorno o ambiente donde se aplica el programa de marketing interno. Uno de los modelos más importantes que aborda el papel del marketing interno en el proceso de planificación e implementación estratégica es el mostrado por Lings (1999b), en el que se defiende el necesario equilibrio entre la orientación al mercado externo y la orientación al empleado.



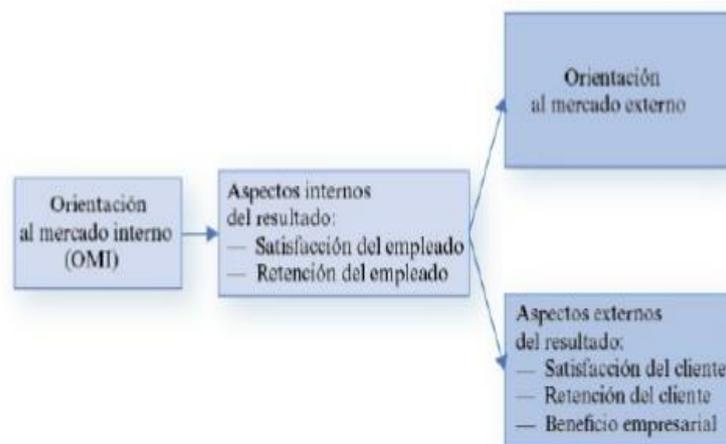
Fuente :Lings (1999b).

**Figura 3: Orientación Interna y Externa**

Este autor adopta el marketing de relaciones (supera las limitaciones del marketing mix y las 4P's) con el fin de tomar las interacciones internas (oferente-cliente interno) como forma de alcanzar relaciones exitosas con los clientes externos. Además, estas relaciones entre empleados permiten incorporar conocimiento al proceso de planificación e implementación estratégica.

En este contexto, cabe destacar el trabajo de Lings (2004), donde se representa el marketing interno a través del concepto orientación al mercado interno (OMI), definido como la aproximación directiva hacia los empleados a través de la planificación y puesta en práctica de una eficiente comunicación interna. Para este autor la OMI puede influir de manera positiva en aspectos internos como la satisfacción, el compromiso y la retención del trabajador; en la orientación hacia el mercado externo de la organización, y

en los resultados externos de la empresa (satisfacción del cliente, lealtad, beneficio económico), tal y como se muestra en la figura.



*Fuente: Lings (2004).*

**Figura 4: Relación entre la OMI, la orientación al mercado externo y aspectos internos y externos del resultado.**

Finalmente, Gounaris (2006, 2008) modifica la OMI de Lings (2004) para adecuarla a su definición del marketing interno como adopción filosofía marketing en la relación empresa-empleado. En este sentido, Gounaris que a través de la aplicación de la OMI es posible el establecimiento de relaciones duraderas y constructivas entre los dirigentes y sus trabajadores y, con ello, favorecer la gestión del cambio y el conocimiento organizativo. Así, la propia naturaleza relacional del puesto de trabajo y la necesidad de conseguir el compromiso y la confianza de los empleados con la organización parecen justificar que los modelos que toman como principio básico el marketing de relaciones sean los más apropiados para describir la aplicación del marketing interno en la empresa. De todos ellos, destacan los modelos basados en la OMI. Por tal motivo pasamos a describir sus principales elementos en el siguiente epígrafe.

## **B. DIMENSIONES DEL MARKETING INTERNO**

En general se puede señalar cuatro dimensiones que pueden definir el marketing interno: Así tenemos:

### **Desarrollo**

El desarrollo es citado por diversos autores (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Conduit y Mavondo, 2001; Kotler, 1998) 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 tomada de decisiones más acertadas, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas 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 Y Retención**

Kotler et al. (2000) 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 78 (Bateson, 1995). Por otro lado, hay que hacer constar que una contratación bien hecha tendrá también resultados positivos para el empleado (el cliente interno) que estará más satisfecho con su trabajo. El respeto al cliente debe estar presente igualmente para las organizaciones de manufactura, pues hay que tener en cuenta que, conforme Lings (1999), en todos los puestos de trabajo hay un cliente, sea él interno o externo.

Otra acción, que pertenece a la contratación de los empleados es el reconocimiento formal o informal de los trabajos ejecutados (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001). Es preciso considerar que uno de los principales objetivos de los empleados es la busca de mejores salarios, contemplados por el reconocimiento formal. Así, un programa de remuneración basado en alcance de objetivos, que están relacionados con los resultados de performance de la organización, atiende los intereses de los empleados y de la organización. Aún, según Bansal, Mendelson y Sharma (2001) un salario adecuado, o mayor, al pago por la categoría muestra el compromiso de la organización con el empleado. Es decir: no es necesario pagar siempre el salario mayor, pero él tiene que acompañar el sector para que los empleados no se perciban desvalorizados. Además, hay otros tipos de reconocimiento que tienen efectos muy positivos en los empleados (Brum, 1994), como por ejemplo las premiaciones por tiempo de empleo, las promociones internas y otras de carácter apreciativo y simbólico.

El reconocimiento informal está relacionado a las acciones que demuestran la valorización de los empleados por los gestores de la organización. Grönroos (1990a) destaca la importancia de los gestores en el proceso de marketing interno y describe

acciones que pueden ser tomadas, como, por ejemplo, el feedback para los empleados, un clima interno de abertura para el cambio de ideas y la división de tareas de gestión con los empleados.

### **Adecuación al trabajo**

La adecuación al trabajo se divide en tres acciones: el ajuste de motivaciones y habilidades, el empowerment y el reconocimiento formal o informal. El primer ítem no es citado por los autores como una actividad del marketing interno, pero los conceptos hacen muchas referencias en lo que se refiere a la aplicación del “P” (de los 4P’s) como producto, o sea, el trabajo ejecutado por los empleados (Peris y Sánchez, 2000). Además, Rafiq y Ahmed (2000) sugieren una mayor actuación de los sectores de recursos humanos y marketing en las cuestiones ligadas al trabajo. Una de las preocupaciones debe ser la adaptación del empleado al trabajo. Como fue citado anteriormente, el empleado debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades. Sin duda es un desafío para el sector de recursos humanos, directamente responsable por esta actividad, pero de gran relevancia para el éxito de la organización.

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

El empowerment puede ser relacionado con libertad, responsabilidad y confianza. Muchos autores (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Bateson, 1995) demuestran la importancia de este componente, principalmente en las organizaciones de servicio, donde el empleado tiene que tomar una decisión inmediata, o bien dejar el cliente esperando por una respuesta. En las organizaciones de manufactura, donde el contacto con el cliente está más restringido al departamento de marketing o asistencia técnica, el empowerment contribuye para que el empleado sea más autónomo

y trabaje con más libertad aumentando así su satisfacción con el trabajo (Rafiq y Ahmed, 2000).

La responsabilidad de la ejecución del grupo de acciones inseridas en la contratación de los empleados es de responsabilidad del sector de recursos humanos. El sector de marketing puede contribuir con sugerencias de ejecución de acciones que se relacionan con el reconocimiento informal.

### **La comunicación interna**

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.

El modelo propone cuatro actividades específicas de comunicación interna:

- La difusión de objetivos y metas de la organización destacada por Grönroos (1990a) y Brum (1994). Según los autores, los empleados deben no solo conocer los caminos de la organización, como también analizarlos y sugerir cambios cuando posible.
- Los resultados alcanzados y la situación de la organización (Brum, 1994) representan la información referente al nivel de desarrollo de los sectores y de la organización como un todo. Además, puede estar asociada directamente a un programa de reconocimiento formal y tiene como ventaja el conocimiento de los empleados de la situación real de su organización que proporciona una cierta seguridad en el empleo.
- Los valores y la cultura de la organización (Peris y Sánchez, 2000; Rafiq y Ahmed 1993) pueden ser transmitidos de diversas formas y hacen parte del proceso de reconocimiento

del empleado como cliente. Así, si el empleado realmente es considerado un cliente interno, esto debe estar reflejado en los valores y en la cultura de la organización.

- Cambios organizacionales: la comunicación de los cambios organizacionales proporciona más seguridad al empleado. Las dudas que son consecuencia de fusiones, incorporaciones, cambios de producción y cambios en el mercado pueden ser minimizados con un buen proceso de comunicación, que evidencie la preocupación del nivel ejecutivo con su cliente interno.

El proceso de comunicación descrito por Lings (2002), que comprende el contacto entre los gestores y los empleados y entre los gestores a respecto de las necesidades de los empleados, no está contemplado directamente en el modelo aquí propuesto. Además, este proceso de comunicación es una premisa básica y debe partir de la creencia general que orienta el modelo presentado. Así, si los gestores no saben comunicarse con sus empleados, las actividades desarrolladas tendrán poco, o tal vez, ningún efecto.

## **2.1.2. LA SATISFACCIÓN LABORAL**

### **A. TEORÍAS DE SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral es aquella sensación que una persona experimenta al lograr el equilibrio ante una necesidad o grupo de 30 necesidades, es decir es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables con el cual el trabajador considera su trabajo. Se dice también como el resultado final de la atención es consecuencia de diversas interacciones entre el usuario, los trabajadores prestadores del servicio, el medio, y la práctica médica; los servicios de atención médica intervienen en forma importante pero su papel no es definitivo; o como la actitud general del sujeto, que puede ser positiva o negativa, en relación al trabajo; por lo regular, es una función de la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él.

Sin embargo, Palma (2000), lo define como “...la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativa, elaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas. De estas definiciones se deduce que la satisfacción laboral, es la actitud general de un individuo hacia su empleo”

Márquez Pérez (2006) lo considera como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son denominadas conjuntamente por las 31 características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

## **B. TEORÍA DE LA EQUIDAD**

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida.

Adams (1963-1965) al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (Davis y Newstrom, 1994). La gente hace comparaciones en su trabajo; si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en

su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios -otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más que nuestro personaje? seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo 32 está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo.

Existen evidencias para concluir que los empleados comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins, 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: «insumos», «resultados», «persona comparable» y «equidad desigualdad».

El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad. Pero, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por sub compensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si

es relativamente sobre compensado respecto a la persona comparable (Wexley K. y Yuki, 1990)

Las Reacciones a la Desigualdad son muy variadas. La desigualdad es fuente de insatisfacción laboral, y actúa impulsando para que la persona restablezca la equidad. La reacción emocional a la sobrecompensación es probablemente un sentimiento de culpa pero, frente a la sub compensación, es probable que surjan sentimientos de ira hacia la organización. Los modos en que se puede tratar de restaurar la equidad son:

- Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo.
- Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
- Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
- Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
- Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
- Seleccionar una nueva persona comparable
- Dejar la organización.

El diagnóstico de las desigualdades en los centros laborales puede revelar la causa de los problemas de la motivación; de modo que el gerente podrá luego tratar de reducir las desigualdades. Puede formular las siguientes preguntas para evaluar la equidad: ¿Cuáles son los insumos que la persona aporta al trabajo? ¿Cuál es su nivel de conocimientos, experiencia y esfuerzo? ¿Qué beneficios o resultados recibe el trabajador? ¿Cuál es el grado de complejidad del puesto? ¿Cuál es la proporción entre insumos y resultados? (Gordon, 1997)

La revisión de investigaciones recientes tiende a confirmar la tesis de la equidad: la motivación de los empleados recibe en buena medida el influjo tanto de las recompensas relativas como de las absolutas. Cuando perciben una inequidad, actúan para corregir dicha situación. El resultado puede ser mayor o menor productividad, mayor o menor calidad del producto, incremento del ausentismo o renuncia voluntaria. 35 sin embargo, ello no significa que la teoría carezca de problemas, y no aclara aspectos importantes: ¿cómo deciden los empleados a quien incluir en la categoría «otro»? ¿Cómo definen insumos, resultados? ¿Cómo los combinan y sopesan para obtener totales? Pero a pesar de las limitaciones la teoría tiene gran respaldo de las investigaciones y brinda ideas importantes sobre la motivación laboral (Robbins, 1998)

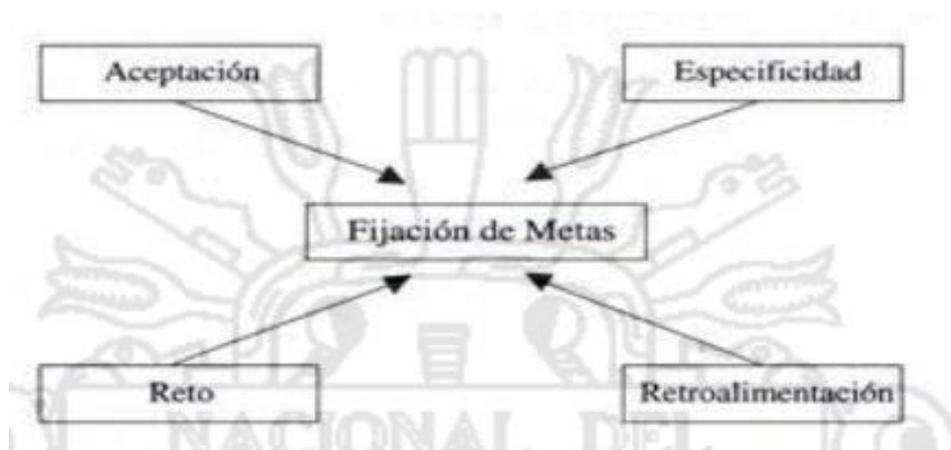
### **C. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS**

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los 36 individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis &Newstrom, 1991)

En la figura 4 se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

- **Aceptación de la Meta:** Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.
- **Especificidad.** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.
- **Reto.** La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.
- **Retroalimentación.** Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.



*Fuente: Davis y Newstrom. El comportamiento Humano en el trabajo, 1991*

**Figura 5: Teoría de la fijación de metas**

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash & Michael, 1988)

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997)

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No

se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable siempre, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante 39 retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, 1998)

### **C. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND**

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997)

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro, pero

poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991)

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un 41 elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 1998)

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas

en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Schultz, 1991)

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos)

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash & Michael, 1988)

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

## **E. TEORÍA BIFACTORIAL O TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG**

Chiang, V. M. C., Martín, R. M. J., & Núñez, P. A. (2010). Estrechamente ligada con el modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow aparece un modelo de satisfacción en el trabajo a la que se le denomina teoría dual, teoría bifactorial o teoría de higiene y motivación. Esta teoría es uno de los modelos de satisfacción laboral que más incidencia y significación ha tenido en los estudios e investigaciones científicas en el campo de la

motivación laboral. Abarcan no sólo los aspectos relacionales y sociales del trabajo, sino también el contenido del mismo. Reconsidera la tarea, sus características y especialidades y analiza, al mismo tiempo, la estructura organizacional propiamente dicha. Es un enfoque integrado donde se analiza el salario, las relaciones sociales, las jerarquías, los organigramas, la tecnología, y otros. En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman formulan la teoría bifactorial sobre la satisfacción en el trabajo. Los objetivos que en sus investigaciones perseguían eran, de una parte, determinar y aislar cuáles eran los factores responsables de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Por otro lado, pretendían también analizar la incidencia o repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral.

Estrechamente ligada con el modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow aparece un modelo de satisfacción en el trabajo a la que se le denomina teoría dual, teoría bifactorial o teoría de higiene y motivación. Esta teoría es uno de los modelos de satisfacción laboral que más incidencia y significación ha tenido en los estudios e investigaciones científicas en el campo de la motivación laboral. Abarcan no sólo los aspectos relacionales y sociales del trabajo, sino también el contenido del mismo. Reconsidera la tarea, sus características y especialidades y analiza, al mismo tiempo, la estructura organizacional propiamente dicha. Es un enfoque integrado donde se analiza el salario, las relaciones sociales, las jerarquías, los organigramas, la tecnología, y otros. En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman formulan la teoría bifactorial sobre la satisfacción en el trabajo. Los objetivos que en sus investigaciones perseguían eran, de una parte, determinar y aislar cuáles eran los factores responsables de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores. Por otro lado, pretendían también analizar la incidencia o repercusión que tanto la satisfacción como la insatisfacción tenían en relación al rendimiento laboral.

**Tabla 2: Cuadro de factores intrínsecos y extrínsecos**

FACTORES EXTRÍNSECOS	FACTORES INTRÍNSECOS
- Supervisión.  - Relación jefe - compañeros  - Condiciones físicas.  - Salario	- Reconocimiento.  - Atención  - Responsabilidad.  - Capacidades

*Fuente: Chiang, V. M. C., Martín, R. M. J., & Núñez, P. A. (2010)*

Luego, mejorando los factores higiénicos el sujeto pasaría de una situación de insatisfacción a un estado neutro en el que las necesidades básicas de supervivencia dejan de resultarle un problema. Si se desarrollan los factores motivadores, el individuo pasaría de la situación neutra a sentirse satisfecho. El modelo se resume en que la satisfacción y la insatisfacción son dos fenómenos distintos y no son extremos de un mismo continuo. Estos autores proponen la existencia de las necesidades de higiene y las necesidades de motivación. Las primeras se refieren a las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, en tanto las segundas aluden al contenido del trabajo y al tipo de tarea que se lleva a cabo. El hecho de que la organización responda al primer tipo de necesidades produce en el trabajador un estado neutro, en el cual no está insatisfecho, pero tampoco satisfecho. Esto sólo ocurrirá en caso de que la organización cubra sus necesidades de motivación.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### **Actitud.**

Es la disposición voluntaria de una persona frente a la existencia en general o a un aspecto particular de esta. Se trata de una capacidad propia de los seres humanos con la que enfrentan el mundo y las circunstancias que se les podrían presentar en la vida real.

**Calidad del servicio.**

Es un valor o sentimiento, que se adquiere mediante el hábito de practicar actitudes positivas hacia nosotros mismos y nuestro entorno, no sólo con el objetivo de cumplir con las necesidades de nuestros clientes, sino también de crear una relación con ellos que perdure en el tiempo donde predomine el concepto ganar/ganar.

**Cliente externo.**

Es alguien que utiliza y/o consume en una empresa de productos o servicios, pero no forma parte de su organización.

**Cliente interno.**

Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes; cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

**Clima laboral.**

Es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial.

**Extrínseco.**

Que es adquirido o superpuesto a la naturaleza propia de algo, que viene de fuera, no esencial o impropio de una cosa.

**Intrínseco.**

Es aquello que es esencial a algo. Lo opuesto a lo intrínseco es lo extrínseco, es decir, aquellos elementos que no son esenciales y genuinos de algo. El calor es algo intrínseco del sol y lo mismo sucede con la blancura con respecto a la nieve o el deseo en relación con el amor.

**Liderazgo.**

Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas.

**Marketing financiero.**

Tiene como objetivo determinar de forma reflexiva y metódica las acciones a emprender en un mercado dominado por los constantes y continuos cambios (liberalización financiera; globalización de los mercados; desintermediación; tecnología; nivel cultural, económico).

**Marketing interno.**

También conocido bajo el nombre de endomarketing, no es más que un conjunto de métodos que son utilizados en una empresa para conocer y mantener en buen funcionamiento al personal. Por medio de él se busca afianzar la relación entre los empleadores y sus empleados.

**Marketing.**

Es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

**Metas.**

Fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona.

**Motivación.**

Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados, también puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

**Necesidad.**

Define a aquellas sensaciones de carencia, propias de los seres humanos y que se encuentran estrechamente unidas a un deseo de satisfacción de las mismas.

**Procesos del negocio.**

Se trata del funcionamiento estructurado de una institución o empresa, tales como la realización de nuevos productos, la adquisición y retención de clientes y el cumplimiento de pedidos.

**Satisfacción laboral.**

Se define a instancias del mercado de trabajo para denominar al nivel de conformidad, de satisfacción, de gusto, que un empleado presenta en relación a su trabajo, es decir, a la actividad en sí que realiza, y al entorno que rodea al mismo.

**Satisfacción.**

Designa lo que ha sido realizado de modo acabado, cumpliendo las expectativas, órdenes o deseos, de tal modo que habiendo hecho lo suficiente se siente la gratificación o el agrado de llegar a un buen resultado.

**2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN****HIPÓTESIS GENERAL**

- a. Existe un marketing interno deficiente e insatisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Caja los Andes - oficina Puno: 2017.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- b. La situación actual en que se encuentra el marketing interno en Caja los Andes - oficina Puno: 2017 corresponde a la escala deficiente.
- c. Los trabajadores de Caja los Andes-oficina Puno se encuentran insatisfechos en la escala de satisfacción laboral.

**Tabla 3: Operacionalización de variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALA
<b>Marketing Interno</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Cuestionario</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b> <b>En</b> <b>desacuerdo</b> <b>Ni de acuerdo, ni en</b> <b>desacuerdo</b> <b>De acuerdo</b> <b>Totalmente de acuerdo</b>
		<b>Oportunidades, Conocimiento</b>		
	<b>Contratación y retención</b>	<b>Reclutamiento</b>		
		<b>Remuneraciones</b>		
	<b>Adecuación al trabajo</b>	<b>Libertad de decisión</b>		
		<b>Atención de necesidades</b>		
	<b>Comunicación interna</b>	<b>Valores</b>		
		<b>Resultados alcanzados</b>		
		<b>Metas, objetivos</b>		
	<b>Satisfacción laboral</b>	<b>Factor extrínseco</b>		
<b>Supervisión</b>				
<b>Relación con jefe inmediato</b>				
<b>Condiciones físicas</b>				
<b>Factor intrínseco</b>		<b>Reconocimiento</b>		
		<b>Responsabilidad</b>		
		<b>Atención</b>		
		<b>Capacidades</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se toma como referencia el texto titulado Metodología de la Investigación de Hernández, Fernández & Baptista (2010)

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En esta descripción se detalla la forma como se manifiestan algunos procesos o tendencias en un grupo determinado, sin hacer referencia a la relación entre las variables observadas. Se ahonda, más bien, en las dimensiones del fenómeno de forma independiente Hernández et al., (2010)

El tipo de investigación que se aplicó en el trabajo de investigación es descriptivo, Bernal (2010) manifiesta que “la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental (p.113)

#### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández & Baptista (2010), debido a que la recolección de datos tiene como base la medición numérica y el análisis estadístico, para probar las teorías; además este enfoque utiliza el razonamiento deductivo, que comienza con la teoría para derivar su aplicación en la empresa Caja los Andes.

Según Sampieri, Collado, & Lucio, (2006, pág. 208) la investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlo. Es por ello que el presente proyecto es no experimental-transaccional o transversal porque se recolecta datos en un solo momento, tomamos dos variables marketing interno y satisfacción laboral.

### 3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia bibliográfica a Bernal, (2010, p. 161) el método de investigación utilizado:

**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.

Tomando marketing interno como un todo, desglosándolo a continuación en sus dimensiones, y satisfacción laboral desglosada en sus factores.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### POBLACIÓN

De acuerdo con Vara (2012) población es “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

La población de la investigación está conformada por los 31 trabajadores (jefe y empleados del área comercial y operativa) de Caja los Andes, oficina Puno.

**Tabla 4: Número de trabajadores en Caja los Andes- oficina Puno**

<b>PUESTO LABORAL</b>	<b>NUMERO DE COLABORADORES</b>
<b>Jefe de oficina</b>	<b>1</b>
<b>Coordinador de créditos</b>	<b>4</b>
<b>Coordinador de operaciones</b>	<b>1</b>
<b>Gestor de recuperaciones</b>	<b>3</b>
<b>Asesores, asesores grupos solidarios</b>	<b>15</b>
<b>Recibidor- pagador</b>	<b>3</b>
<b>Auxiliar de operaciones</b>	<b>2</b>
<b>Plataforma</b>	<b>2</b>

*Fuente: Caja los Andes  
Elaboración Propia*

## **MUESTRA**

Una muestra es estratificada cuando los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. La presencia de un elemento en un estrato excluye su presencia en otro. Para este tipo de muestreo, se divide a la población en varios grupos o

estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo de estudio. Para la selección de los elementos o unidades representantes, se utiliza el método de muestreo aleatorio..Franco, Y ,(2014, pág. 188)

De acuerdo a (CharajaCutipa 2011, p.10) el tipo de muestra es intencional, ya que este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. Estará constituido por el total de trabajadores (área operativa y del área comercial) de Caja los Andes- Oficina Puno, incluyendo al administrador de oficina de la empresa porque los programas son realizados en el corporativo es así que vendrían a considerarse también como un cliente interno.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **Técnica**

La técnica que se utilizó fue, la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario: Según Malhotra, (2009) “La encuesta es una técnica muy utilizada en investigaciones educacionales como medio para obtener datos o informaciones, que solo pueden aportar los sujetos, sobre un determinado problema; constituye a menudo el único medio por el cual se puede obtener opiniones, conocer actitudes y recibir sugerencias para el mejoramiento de la Educación.”

**Recopilación documental-** Esta técnica se utilizó para recolectar la información requerida en libros, textos, folletos, tesis, documentación, fuente relacionada al tema de estudio y que se considera en el marco teórico, para ser utilizada posteriormente en la contratación de hipótesis.

## **Instrumentos**

### **Cuestionario**

“El instrumento que se utilizó es el cuestionario que consiste en formular preguntas por escrito en función a los objetivos y los indicadores de la variable a investigarse, en forma ordenada y seriada las preguntas a formularse pueden ser cerrados, abiertos o mixtos (Charaja, 2011).

El cuestionario se formuló tomando como guía una tesis encontrada en la biblioteca especializada de la facultad de ciencias Contables y Administrativas y una Tesis doctoral de Brasil.

### **Ficha Técnica**

Ficha técnica de cuestionario de marketing interno

AUTOR: Bohnenberger, María

Procedencia: Universidad de la Islas Baleares

País: España

Año: 2005

Versión: Original en idioma Español

Administración: Colectiva e individual.

Duración: 20 minutos (aproximadamente).

Objetivo: Medir el marketing interno

Dimensiones:

Contiene:

- Desarrollo
- Contratación y retención de los empleados
- Adecuación al trabajo
- Comunicación interna

Escala Likert

Los puntajes que se le asigna son:

1= Totalmente de desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

*Fuente: Bohnenberger (2005)*

Autor de la tesis doctoral denominada “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”. De la Universidad de Illinois, Chicago –. EEUU

### **3.5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En este caso se realizó los siguientes pasos:

Primero: Se coordinó la autorización para realizarla oportuna encuesta con el administrador de Caja los Andes, oficina Puno.

Segundo: Se aplicó la encuesta a la totalidad de los trabajadores y jefes del área comercial y área operativa de la oficina Puno de Caja los Andes.

Tercero: Se procesó los datos recolectados para ser analizados e Interpretados haciendo uso de Microsoft Excel.

### **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para verificar la confiabilidad de los resultados de la encuesta se realizó los siguientes pasos:

Primero: Se tabuló los datos recolectados, durante la ejecución del proyecto.

Segundo: Se procedió a presentar los datos en cuadros y gráficos por pregunta y un resumen por dimensión.

Tercero: Se analizó e interpretó los resultados que permiten verificar y comprobarlas hipótesis.

Cuarto: Se realizó la discusión correspondiente para las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

Para llegar a los resultados finales se tomó en cuenta el siguiente cuadro de valoración.

**Tabla 5: Cuadro de Valoración**

<b>OPCIONES</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>CRITERIOS DE VALORACIÓN PARA MARKETING INTERNO</b>	<b>CRITERIOS DE VALORACIÓN PARA SATISFACCIÓN LABORAL</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>muy deficiente</b>	<b>Muy insatisfecho</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Insatisfecho</b>
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>3</b>	<b>Ni deficiente, ni bueno</b>	<b>Ni insatisfecho ni satisfecho</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Bueno</b>	<b>Satisfecho</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>	<b>muy bueno</b>	<b>Muy satisfecho</b>

*Fuente: Miranda Luque Rocio (2016), Cavalcante silva Geronimo (2004)*

**Tabla 6: Cuadro de Rangos**

<b>OPCIONES</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>RANGO</b>	<b>CRITERIO DE VALORACIÓN</b>
<b>totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>1.0- 1.5</b>	<b>Muy deficiente</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>1.6 - 2.5</b>	<b>Deficiente</b>
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>3</b>	<b>2.6 - 3.5</b>	<b>Ni deficiente, ni eficiente</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>3.6 - 4.5</b>	<b>Bueno</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>	<b>4.6 - 5.5</b>	<b>Muy bueno</b>

*Fuente: elaboración propia*

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se da a conocer los resultados de la investigación, obtenidos luego de aplicar el instrumento de recolección de datos con el propósito de: Analizar la situación actual de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes- oficina Puno: 2017

Los datos se obtuvieron de los trabajadores del área operativa, área comercial y jefe de Caja los Andes, oficinaPuno.

Los resultados se organizan en dos partes:

Primero: Se presenta los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Caja los Andes respecto al Marketing Interno, se aplica otra encuesta a los mismos considerando la satisfacción laboral.

Segundo: Los cuadros y gráficos correspondientes se presentan de acuerdo a los objetivos planteados en el proyecto de investigación, estos fueron analizados e interpretados con su debida discusión.

#### 4.1 EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para identificar la situación actual en el que se encuentra el marketing interno en Caja los Andes – oficina Puno: 2017, se realizó una encuesta relacionada a suscuatro dimensiones:

Desarrollo, Contratación y retención de personal, adecuación al trabajo y Comunicación interna.

***Objetivo Específico 1: determinar la situación actual de marketing interno en Caja los Andes – oficina Puno: 2017***

**A. Primera dimensión: desarrollo**

-Capacitación

**Análisis e Interpretación**

En la tabla N°7 gráficos N°1, se demuestra los resultados sobre si:

“¿Considera usted que la empresa Caja los Andes lo capacita adecuadamente para desarrollar mejor su actividad laboral?”

Más de la mitad está en desacuerdo con que la empresa Caja los Andes lo capacita adecuadamente para desarrollar mejor su actividad laboral (61%), en contraste con el porcentaje de trabajadores que está de acuerdo es un mínimo (6%), sin embargo tenemos un importante porcentaje que se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con la capacitación que brinda Caja los Andes para desarrollar mejor su actividad laboral (33%).

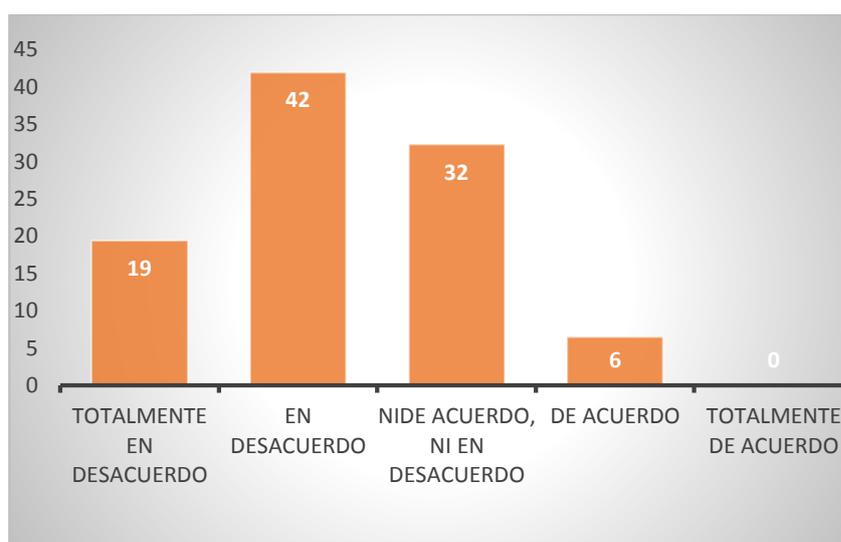
En el análisis de nuestro primer objetivo tenemos que los trabajadores del área comercial y área operativa están en desacuerdo con la capacitación que es brindado por Caja los Andes en las que puede considerarse las opciones de una insuficiente inducción al puesto de trabajo, capacitaciones mensuales correspondientes a nuevos productos y campañas implementadas por la empresa. Es claro que si el cliente interno no es capacitado adecuadamente no podrá realizar sus funciones con eficacia y seguridad, obteniendo bajos resultados en su desempeño.

**Tabla 7: Capacitación brindada por Caja los Andes**

¿Considera usted que la empresa Caja los Andes lo capacita adecuadamente para desarrollar mejor su actividad laboral?	2017	
	F	%
<b>totalmente en desacuerdo</b>	<b>7</b>	<b>21</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>12</b>	<b>40</b>
<b>Nide acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>10</b>	<b>33</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Resultados de la encuesta de marketing interno - 2017*

*Elaboración: Propia.*

**Gráfico 1: Capacitación brindada por Caja los Andes**

*Elaboración: propia.*

-Oportunidades

### Análisis e Interpretación

En la tabla N°8 y gráfico N°2, se muestra los resultados sobre si:

¿Considera usted que la empresa Caja los Andes le ofrece oportunidades para aumentar su conocimiento en forma general?

La mayoría de trabajadores de Caja los Andes se encuentran en desacuerdo con las oportunidades de crecimiento que les ofrece la empresa (63%), el nivel de trabajadores que están de acuerdo con las oportunidades de crecimiento que ofrece Caja los Andes es un mínimo (6%) y un promedio de los trabajadores consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (31%).

Los trabajadores de Caja los Andes consideran no tener oportunidades para aumentar su conocimiento de forma general, acorde a la anterior pregunta no tienen adecuadas capacitaciones que conlleva a un deficiente conocimiento de la empresa y sus productos, limitando las oportunidades de ampliar su conocimiento y rendimiento laboral.

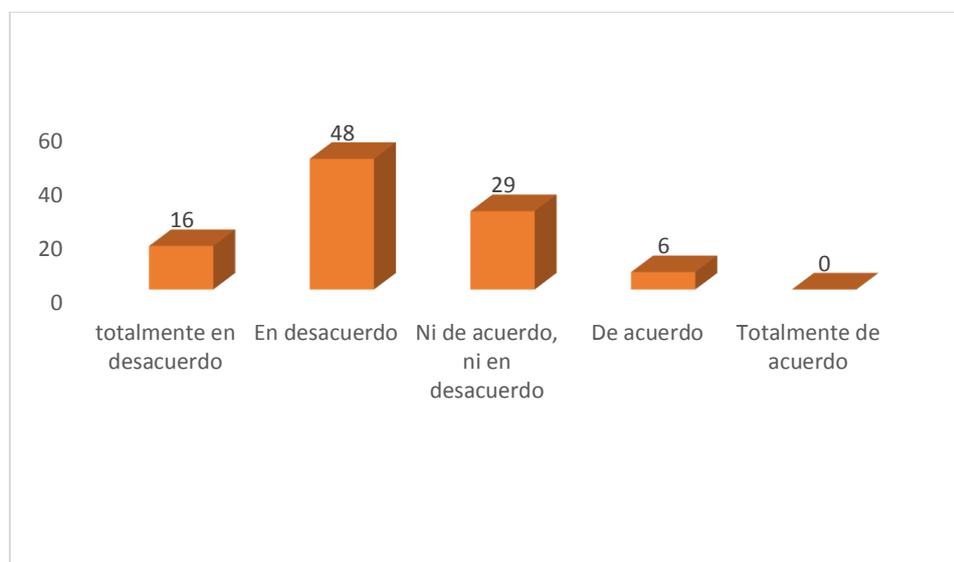
**Tabla 8: Oportunidades de crecimiento ofrecida por Caja los Andes**

¿Considera usted que la empresa Caja los Andes le ofrece oportunidades para aumentar su conocimiento en forma general?	2017	
	F	%
totalmente en desacuerdo	5	16
En desacuerdo	14	47
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	31
De acuerdo	2	6
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizada - 2017

ELABORACIÓN: Propia

Gráfico 2: Oportunidades de crecimiento ofrecida por Caja los Andes



ELABORACIÓN: Propia

-Desarrollo

Tabla 9: Resumen de Capacitación y Oportunidades, crecimiento

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera usted que la empresa Caja los Andes lo capacita adecuadamente para desarrollar mejor su actividad laboral?	21	40	33	6	0
Considera usted que la empresa Caja los Andes le ofrece oportunidades para aumentar su conocimiento en forma general?	16	47	31	6	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>87</b>	<b>64</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>18.5</b>	<b>43.5</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

FUENTE: Encuesta realizada - 2017

ELABORACIÓN: Propia

### Análisis

En la tabla N°9, Se muestra el porcentaje promedio de los dos indicadores como son: Capacitación y Oportunidades, resultados obtenidos de la primera encuesta aplicada de marketing interno de los colaboradores de la empresa, con el propósito de identificar la situación actual de marketing interno que tiene la empresa Caja los Andes – oficina Puno, en los que tenemos los siguientes resultados:

Del total de trabajadores encontramos un importante 61.5% que está de acuerdo con la capacitación y oportunidades de crecimiento que les ofrece Caja los Andes, por otro lado tenemos un mínimo de trabajadores representados por el 6% del total que está de acuerdo y un valioso 32% de trabajadores que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la capacitación y oportunidades de crecimiento que les ofrece Caja los Andes.

**B. Segunda dimensión: contratación de los empleados**

-Remuneración

Análisis e Interpretación

En la tabla N°10 y gráfico N°3, se muestran los resultados sobre si:

¿Considera usted que su remuneración es justa de acuerdo a la función y/o cargo que desempeña?:

La mayoría de trabajadores de Caja los Andes que es más de la mitad están en desacuerdo con la remuneración percibida de acuerdo a las funciones y/o cargo que desempeñan (71%), seguido de un importante de trabajadores que están ni de acuerdo ni en desacuerdo (23%) y un mínimo de de trabajadores que se encuentran de acuerdo con la remuneración percibida acorde a las funciones y/o cargo que desempeñan (6%).

Los trabajadores de Caja los Andes están en desacuerdo con la remuneración mensual percibida de acuerdo a su cargo, que podría encontrarse por debajo de la oferta del mercado financiero; los trabajadores manifiestan mediante la encuesta estar en desacuerdo con la remuneración recibida de acuerdo a las funciones y/o cargo que desempeñan, lo que los conllevaría a no sentirse valorados, perdiendo el interés de trabajar en la empresa y realizar bien sus tareas asignadas.

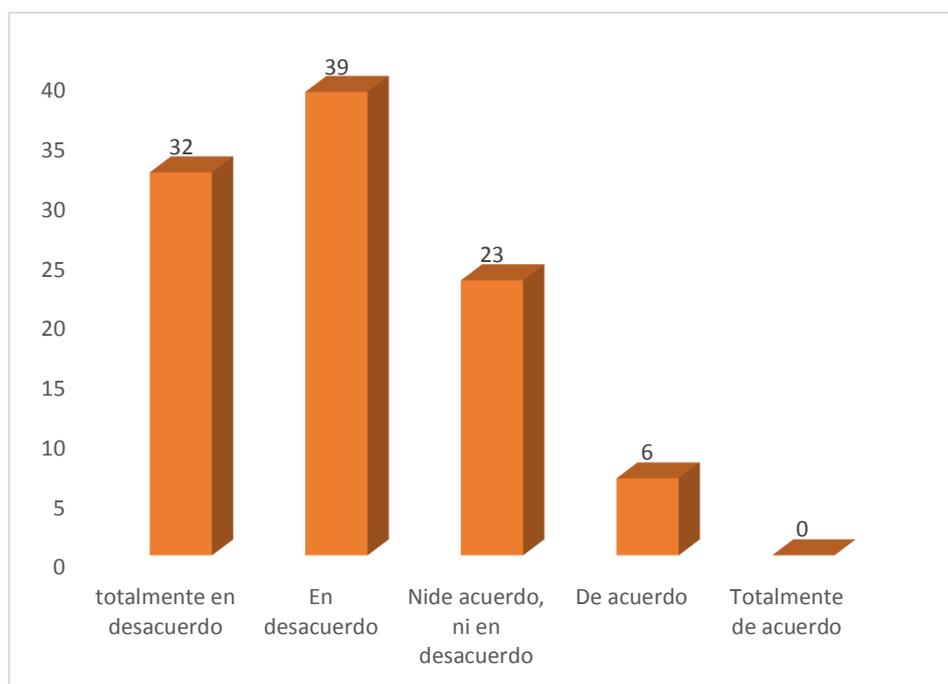
**Tabla 10: Remuneración justa de acuerdo a la función que desempeña**

¿Considera usted que su remuneración es justa de acuerdo a la función y/o cargo que desempeña?	2017	
	F	%
totalmente en desacuerdo	7	32
En desacuerdo	12	39
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	23
De acuerdo	2	6
Totalmente de acuerdo	0	0
total	31	100

FUENTE: Encuesta realizada - 2017

ELABORACIÓN: Propia

**Gráfico 3: Remuneración justa de acuerdo a la función que desempeña**



ELABORACIÓN: Propia

-Reclutamiento

### Análisis e Interpretación

En la tabla N°11 y gráfico N°4, se muestra los resultados sobre si:

“¿Considera que hay un buen proceso de reclutamiento de personal?”:

Tenemos un considerable 71% de trabajadores en desacuerdo con el proceso de reclutamiento de nuevos empleados, en contraste de un 6% de los mismos que manifiestan estar de acuerdo y un pronunciado 35% de trabajadores que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con los el proceso de reclutamiento de nuevo personal

Los trabajadores de la empresa consideran que no hay un buen proceso de reclutamiento de nuevos trabajadores debido a la constante rotación de personal que se observa en la empresa; probablemente falte un buen proceso de filtrado e identificación del compromiso del personal al formar parte de la familia Caja los Andes.

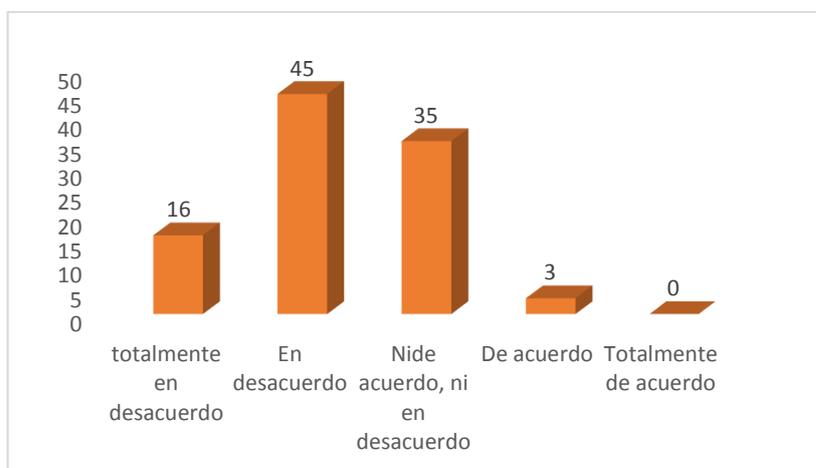
**Tabla 11: Proceso de reclutamiento de nuevo personal**

¿Considera que hay un buen proceso de reclutamiento de personal?	2017	
	F1	F%
<b>totalmente en desacuerdo</b>	<b>5</b>	<b>16</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>14</b>	<b>45</b>
<b>Nide acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>11</b>	<b>35</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*FUENTE: Encuesta realizada – 2017*

ELABORACIÓN: Propia

**Gráfico 4: Proceso de reclutamiento de nuevopersonal**



ELABORACIÓN: Propia

- Contratación y retención

**Tabla 12: Resumen de remuneración y contratación**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera usted que su remuneración es justa acorde a la función y/o cargo que desempeña?	32	39	23	6	0
¿Considera que hay un buen proceso de reclutamiento de personal?	16	45	35	3	0
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>84</b>	<b>58</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>29</b>	<b>4.5</b>	<b>0</b>

FUENTE: Encuesta realizada - 2017

ELABORACIÓN: Propia

### Análisis

La tabla N°12 muestran el porcentaje promedio de dos indicadores como son: Remuneración y reclutamiento, los resultados obtenidos de la primera encuesta aplicada de marketing interno a los trabajadores de la empresa, con el propósito de identificar la situación actual de marketing interno que tiene la empresa Caja los Andes – oficina Puno en lo que tenemos los siguientes resultados:

Más de la mitad de trabajadores de Caja los Andes están en desacuerdo con la remuneración y proceso de contratación que realiza la empresa (66%), seguido de un resaltante porcentaje que está ni de acuerdo ni en desacuerdo (29%) y un mínimo de trabajadores que considera estar de acuerdo con la remuneración y proceso de contratación que realiza Caja los Andes (4.5%).

#### C. Tercera dimensión: adecuación al trabajo

-Empowerment

### Análisis e interpretación

En la tabla N°13 y gráfico N°5, se muestra los resultados sobre:

“¿Considera usted que la empresa caja los andes le ofrece libertad de tomar decisiones (empowerment) relativas al desarrollo de su actividad?”:

Del total de trabajadores de Caja los Andes más de la mitad (55%) está en desacuerdo con el empowerment que brinda la empresa, el nivel de trabajadores que están de acuerdo es muy bajo (10%), sin embargo un importante porcentaje está ni de acuerdo, ni en desacuerdo (35%)

Los trabajadores de la empresa están en desacuerdo con la oportunidad que les ofrece Caja Los Andes de empoderar ciertas responsabilidades, tomando en cuenta el primer indicador al no tener una adecuada capacitación, los trabajadores carecen de preparación

y sus superiores no tienes confianza que puedan empoderar bien su trabajo o el de otros puestos que se les asigne.

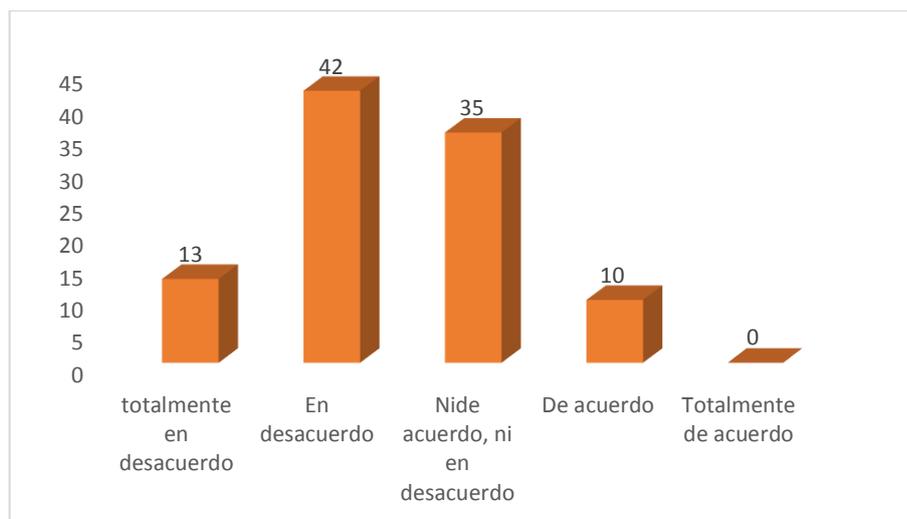
**Tabla 13: Empowerment en Caja los Andes**

¿Considera usted que la empresa Caja los Andes le ofrece libertad de tomar decisiones (empowerment) relativas al desarrollo de su actividad?	2017	
	F	%
Totalmente en desacuerdo	3	10
En desacuerdo	13	42
Nide acuerdo, ni en desacuerdo	11	35
De acuerdo	4	13
Totalmente de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta realizada - 2017

ELABORACIÓN: Propia

**Gráfico 5: Empowerment en Caja los Andes**



ELABORACIÓN: Propia

-Reconocimiento

### Análisis e Interpretación

En la tabla N°14 y gráfico N°6, se muestra los resultados sobre:

¿Está de acuerdo con los programas que implementa la empresa de Caja los Andes como reconocimiento de su labor?:

La mayoría de trabajadores de Caja los Andes están en desacuerdo con los programas que hay en reconocimiento de su labor (91%) a comparación de una baja cantidad de trabajadores que si están de acuerdo (3%) y un mínimo de trabajadores que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con los programas en reconocimiento de su labor que ofrece Caja los Andes.

Los trabajadores de Caja los Andes están en desacuerdo con los reconocimientos que reciben por parte de la empresa al realizar bien sus labores, llegar a sus metas o cubrir puestos de personal ausente, no se espera que sea un incentivo salarial, hoy en día los trabajadores buscan sentirse valiosos en una empresa, por ello un salario emocional lograría su identificación y fidelización con la empresa.

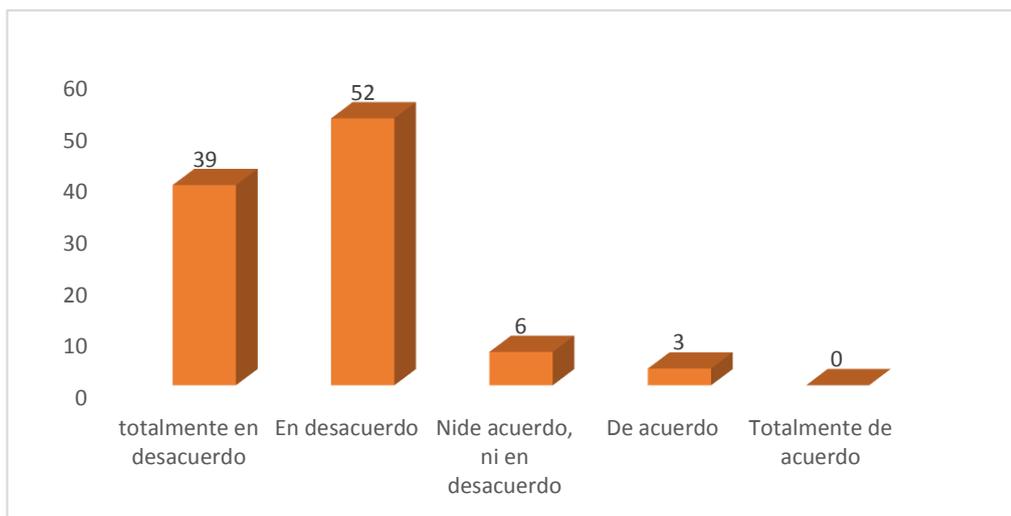
**Tabla 14: Reconocimiento de las labores por Caja los Andes**

¿Está de acuerdo con los programas que implementa la empresa de Caja los Andes como reconocimiento de su labor?	2017	
	F1	F%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>12</b>	<b>39</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>16</b>	<b>52</b>
<b>Nide acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Resultados de la encuesta de marketing interno - 2017*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 6: Reconocimiento de labores por Caja los Andes**



*Elaboración: Propia*

- Adecuación al trabajo

**Tabla 15: Resumen de Empowerment y Reconocimiento**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera usted que la empresa caja los andes le ofrece libertad de tomar decisiones (empowerment) relativas al desarrollo de su actividad?	13	42	35	10	0
¿Está de acuerdo con los programas que implementa la empresa de Caja los Andes como reconocimiento de su labor?	39	52	6	3	0
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>94</b>	<b>42</b>	<b>13</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>26</b>	<b>47</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

*Fuente: Resultados de la encuesta de marketing interno - 2017*

*Elaboración: Propia.*

### Análisis

La tabla N°15 muestran el porcentaje promedio de las dos indicadores como son: empowerment y reconocimiento, de los resultados obtenidos de la primera encuesta aplicada, a los trabajadores de caja los andes de marketing interno con el propósito de identificar la situación actual de marketing interno que tiene la empresa Caja los Andes – oficina Puno en lo que tenemos los siguientes resultados:

En su mayoría los trabajadores manifiestan estar en desacuerdo con el empowerment y el reconocimiento de Caja los Andes (73%), el nivel de trabajadores de acuerdo es mínimo (6%) y un importante promedio de trabajadores que están ni acuerdo ni en desacuerdo con el empowerment y reconocimiento de Caja los Andes (21%).

#### **D.** Cuarta dimensión: comunicación interna

-Valores

### Análisis e Interpretación

En la tabla N°16y gráfico N°7, se muestra los resultados sobre: ¿Considero adecuada la difusión de valores de la empresa Caja los Andes?:

Un considerable porcentaje de trabajadores están de acuerdo con la difusión de valores en Caja los Andes (55%), en contraste con un regular porcentaje de trabajadores que se encuentran en desacuerdo con la difusión de valores, sin embargo tenemos un importante porcentaje de trabajadores que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la difusión de valores (29%).

Los trabajadores están de acuerdo con la difusión de valores, aquellas que son percibidas desde un inicio que a la vez están visibles en la oficina y página de la empresa. Consideran se debe tener en conocimiento como parte de la familia Caja los Andes para su identificación con la empresa.

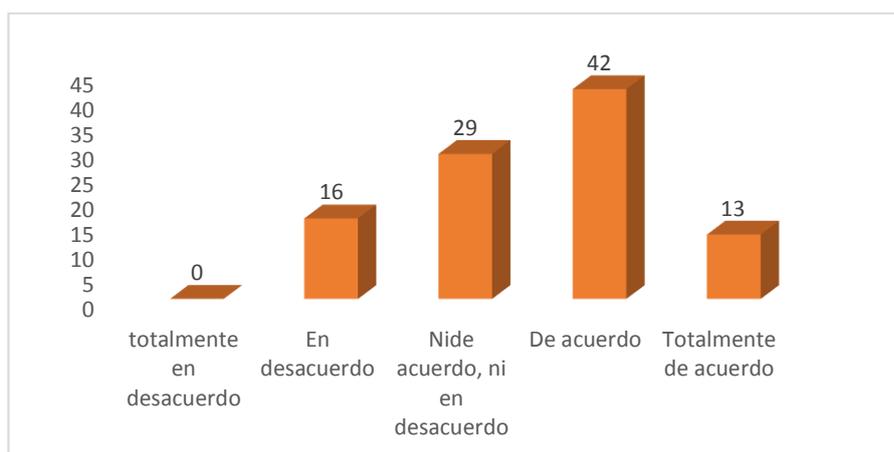
**Tabla 16: Difusión de valores de Caja los Andes**

¿Considero adecuada la difusión de valores de la empresa Caja los Andes?	2017	
	F	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>5</b>	<b>16</b>
<b>Nide acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>9</b>	<b>29</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>13</b>	<b>42</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Resultados de la encuesta de marketing interno - 2017*

*Elaboración: Propia.*

**Gráfico 7: Difusión de valores de Caja los Andes**



*Elaboración: Propia.*

- Conocimiento de resultados

### Análisis e Interpretación

En la tabla N°17y Gráfico N°8, se muestra los resultados sobre ¿Considera usted adecuada la difusión de resultados alcanzados en la empresa Caja los Andes?:

Más de la mitad de trabajadores de Caja los Andes están en desacuerdo con la difusión de resultados que hay en Caja los Andes (52%), un bajo nivel de trabajadores están de acuerdo con dicha difusión de resultados (16%), sin embargo tenemos un considerable porcentaje que está ni acuerdo ni en desacuerdo (32%).

Los trabajadores de Caja los Andes están en desacuerdo con la difusión de resultados alcanzados en cada cierre de mes, por una deficiente practica de las dimensiones del marketing interno se halla una constante rotación del personal entre ellos jefes, lo cual imposibilita la llegada de la información a los empleados y que tengan en conocimiento si llegaron a sus metas mensuales establecidas por la empresa.

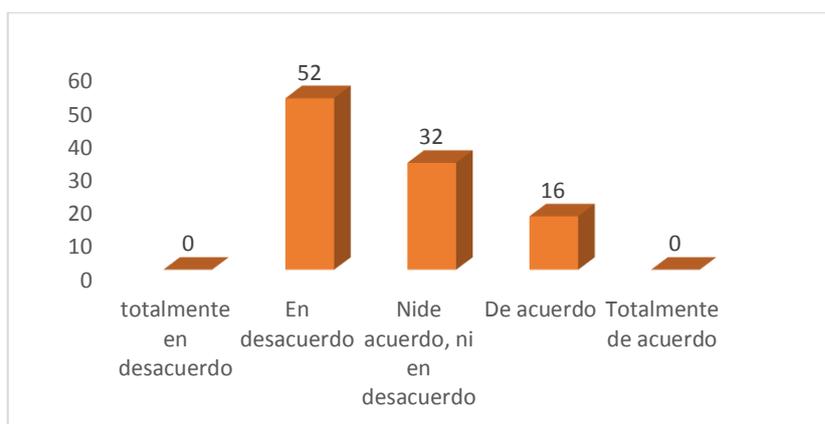
**Tabla 17: Difusión de resultados Alcanzados en Caja los Andes**

¿Considero adecuada la difusión de resultados alcanzados en su área de trabajo?	2017	
	F1	F%
<b>totalmente en desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>16</b>	<b>52</b>
<b>Nide acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>10</b>	<b>32</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>5</b>	<b>16</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Resultados de la encuesta de marketing interno - 2017*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 8: Difusión de resultados alcanzados en Caja los Andes.**



*Elaboración: Propia.*

-Difusión de objetivos

Análisis e Interpretación

En la tabla N°18y Gráfico N°8, se muestra los resultados sobre ¿Considera usted adecuada la difusión de resultados alcanzados en la empresa Caja los Andes?:

La mayor parte de trabajadores de Caja los Andes están de acuerdo con la difusión de objetivos y metas (74%) y en su minoría están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la difusión de objetivos y metas (26%)

Los trabajadores de Caja los Andes en su mayoría consideran adecuada la difusión de metas y objetivos según el organigrama de la empresa cuentan con un call center de marketing, encargada de informar y hacer seguimiento para el cumplimiento de metas, también cuentan con reuniones de inicio de mes dando a conocer las metas del presente mes y una reunión antes del cierre de mes para conocer el nivel alcanzado en el cumplimiento de metas asignadas.

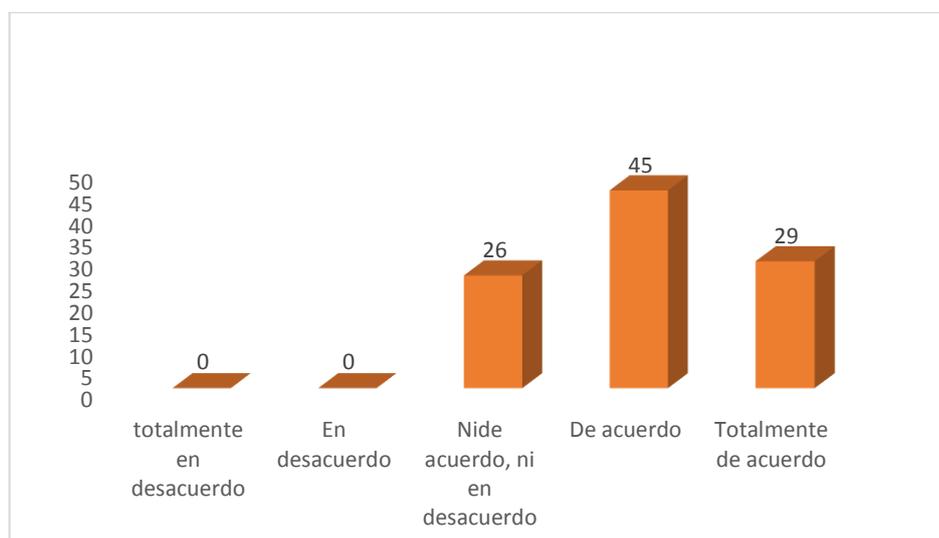
**Tabla 18: Difusión de objetivos y metas en Caja los Andes**

¿Considera adecuada la difusión de objetivos y metas en Caja los Andes?	2017	
	F1	F%
<b>totalmente en desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>8</b>	<b>26</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>14</b>	<b>45</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>9</b>	<b>29</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Resultados de la encuesta de marketing interno - 2017*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 9: Difusión de objetivos y metas en Caja los Andes**



*Elaboración: Propia*

Comunicación interna

**Tabla 19: Resumen de la difusión de valores, resultados alcanzados y objetivos en  
Caja los Andes**

	Totalmen te en desacuer do	En desacuer do	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerd o	Totalmen te de acuerdo
¿Considero adecuada la difusión de valores de la empresa?	0	16	29	42	13
¿Considero adecuada la difusión de resultados alcanzados en su área de trabajo?	0	52	32	16	0
¿Considera adecuada la difusión de objetivos y metas de Caja los Andes?	0	0	26	45	29
<b>SUMA</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>87</b>	<b>103</b>	<b>42</b>
<b>%</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>43.5</b>	<b>51.5</b>	<b>21</b>

*Elaboración: Propia*

### **Análisis**

La tabla N°19 muestran el porcentaje promedio de las tres variables como son: Valores, resultados alcanzados y objetivo y metas, de los resultados obtenidos de la primera encuesta, aplicada a los trabajadores de caja los andes de marketing interno, con el propósito de identificar la situación actual de marketing interno que tiene la empresa Caja los Andes – oficina Puno en lo que tenemos los siguientes resultados:

Un considerable porcentaje de los trabajadores de Caja los Andes están de acuerdo con la difusión de valores, resultados y objetivos (72.5%), un valor promedio está en

desacuerdo con dicha difusión presentada en Caja los Andes, sin embargo un importante porcentaje de trabajadores está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la difusión (43.5%)

**Tabla 20: Cuadro de conversión de marketing interno**

<b>OPCIONES</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>CRITERIO DE VALORACIÓN</b>	<b>Resultados Generales</b>	<b>Resultado final</b>
<b>totalmente en desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>Muy deficiente</b>	<b>23</b>	<b>0.23</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>	<b>Deficiente</b>	<b>44</b>	<b>0.88</b>
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>3</b>	<b>Ni deficiente, ni eficiente</b>	<b>27</b>	<b>0.81</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>4</b>	<b>Bueno</b>	<b>6</b>	<b>0.24</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>5</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>				<b>2.16</b>

La Tabla N° 20 contiene un resumen de los resultados generales promedio de las 4 dimensiones del marketing interno, que se procedió a multiplicar por su puntuación y la suma de los resultados obtenidos corrobora el resultado dependiendo a la escala que pertenezca en este caso es 2,16 que corresponde a la escala deficiente.

**Objetivo Especifico 2:** Analizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017

Para conocer el nivel de satisfacción laboral en que se encuentran los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017, se realizó una encuesta relacionada a sus dos factores: Extrínsecos e intrínsecos obtenidos del cuestionario de satisfacción laboral que se muestran a continuación:

**A) Factor extrínseco****-Supervisión**

En la tabla N° 21y Gráfico N°10, se muestra los resultados sobre la Supervisión de mi trabajo realizado por mis superiores:

Del total de trabajadores de Caja los Andes un 39% está insatisfecho con la supervisión de trabajo, un 29% está satisfecho y un importante 32% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

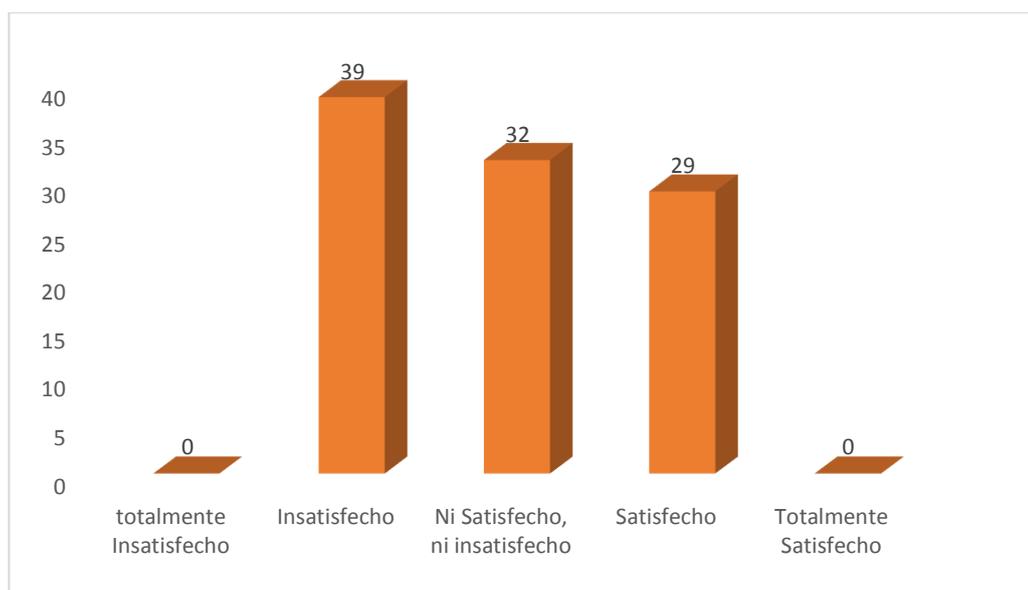
La mayoría de los trabajadores del área operativa y área comercial consideran estar en desacuerdo con la supervisión que tienen eventualmente, las situaciones imprevistas que no les permite tener en orden la mayoría de sus documentos y la falta de personal impide una correcta organización o la falta de conocimiento del nuevo personal al no adecuarse aun al puesto de trabajo.

**Tabla 21: Supervisión de trabajo en Caja los Andes**

Supervisión de mi trabajo realizada por mis superiores	2017	
	F1	F%
totalmente Insatisfecho	0	0
Insatisfecho	12	39
Ni Satisfecho, ni insatisfecho	10	32
Satisfecho	9	29
Totalmente Satisfecho	0	0
total	31	100

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral – 2017*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 10: Supervisión de Trabajo en Caja Los Andes**

*Elaboración: Propia*

-Relación jefe-trabajador

#### Análisis e Interpretación

En la tabla N°22y gráfico N°11, se muestra los resultados sobre Relación entre jefe y trabajador de la empresa:

La mayoría de trabajadores de la Caja los Andes están satisfechos con la relación que hay entre jefe y trabajador (51%), un mínimo de trabajadores está insatisfecho (19%) sin embargo un considerable porcentaje está ni satisfecho ni insatisfecho (29%)

Los trabajadores de la empresa están satisfechos con la relación percibida entre jefe y trabajador, se tiene cierta empatía y opinión compartida, puesto que las órdenes que ambos cumplen vienen del corporativo.

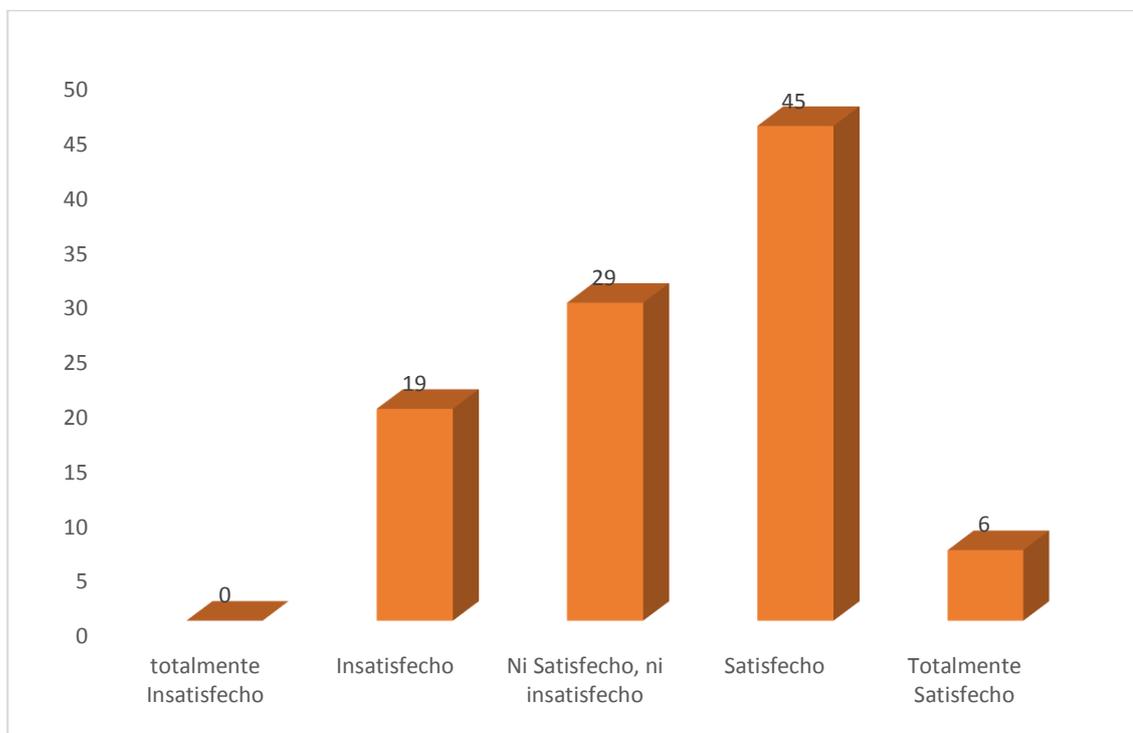
**Tabla 22: Relación entre jefe y trabajador en Caja los Andes**

Relación entre jefe y trabajador de la empresa	2017	
	F1	F%
<b>Totalmente Insatisfecho</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>6</b>	<b>19</b>
<b>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</b>	<b>9</b>	<b>29</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>14</b>	<b>45</b>
<b>Totalmente Satisfecho</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 11: Relación entre jefe y trabajador en Caja los Andes**



*Elaboración: Propia*

-Condiciones físicas

### Análisis e Interpretación

En la tabla N°23y gráficoN°12, se muestra los resultados de condiciones físicas en el trabajo (iluminación, seguridad, espacio):

Más de la mitad de trabajadores están insatisfechos con condiciones físicas en Caja los Andes (77%), un nivel muy bajo de trabajadores está satisfechos con las condiciones físicas (3%) y un mínimo de trabajadores están ni satisfechos ni insatisfecho (19%).

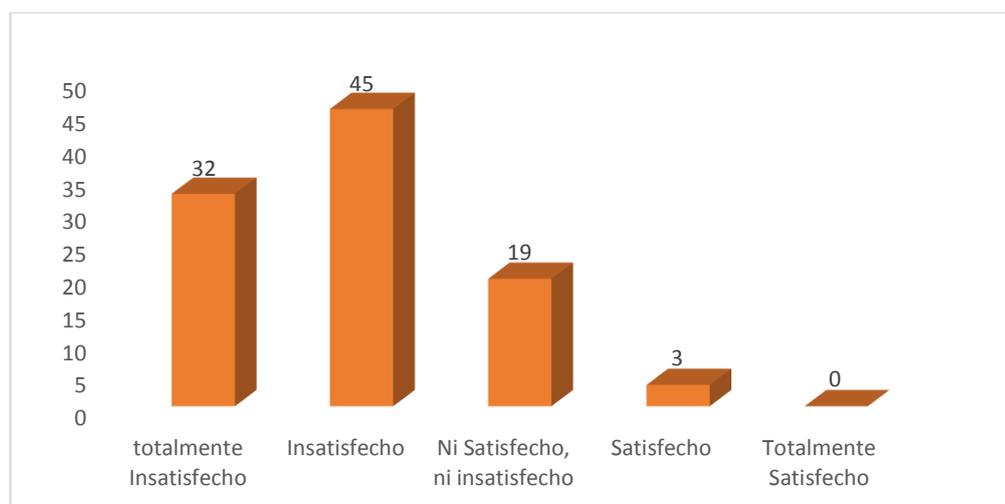
Los trabajadores de Caja los Andes se encuentran insatisfechos con las condiciones físicas que les ofrece la empresa. Los trabajadores necesitan de una buena iluminación, seguridad y espacio, que se resume en un adecuado ambiente de trabajo, dicho ambiente ejercerá influencia directa en la conducta y comportamiento de logro de objetivos.

**Tabla 23: Condiciones físicas en Caja los Andes**

Condiciones físicas del trabajo(iluminación, espacio, seguridad)	2017	
	F1	F%
<b>totalmente Insatisfecho</b>	<b>10</b>	<b>32</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>14</b>	<b>45</b>
<b>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</b>	<b>6</b>	<b>19</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Totalmente Satisfecho</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral - 2017*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 12: Condiciones físicas en Caja los Andes**

*Elaboración: Propia*

-Salario

#### Análisis e Interpretación

En la tabla N°24 y gráfico N°13, se muestran los resultados sobre si: tú salario mensual

La mayoría de trabajadores de Caja los Andes representados por un 71% que es más de la mitad están insatisfechos con su salario mensual, seguido de un importante 23% de trabajadores que están ni satisfechos ni insatisfechos y un mínimo de 6% de trabajadores que se encuentran satisfechos con su salario mensual.

Los trabajadores de Caja los Andes están insatisfechos con su remuneración percibida cada mes, puede deberse a que no es acorde al mercado financiero y las labores que realizan, que en algunos casos es suplir otro puesto que conlleva mayores obligaciones y desgaste mental y físico.

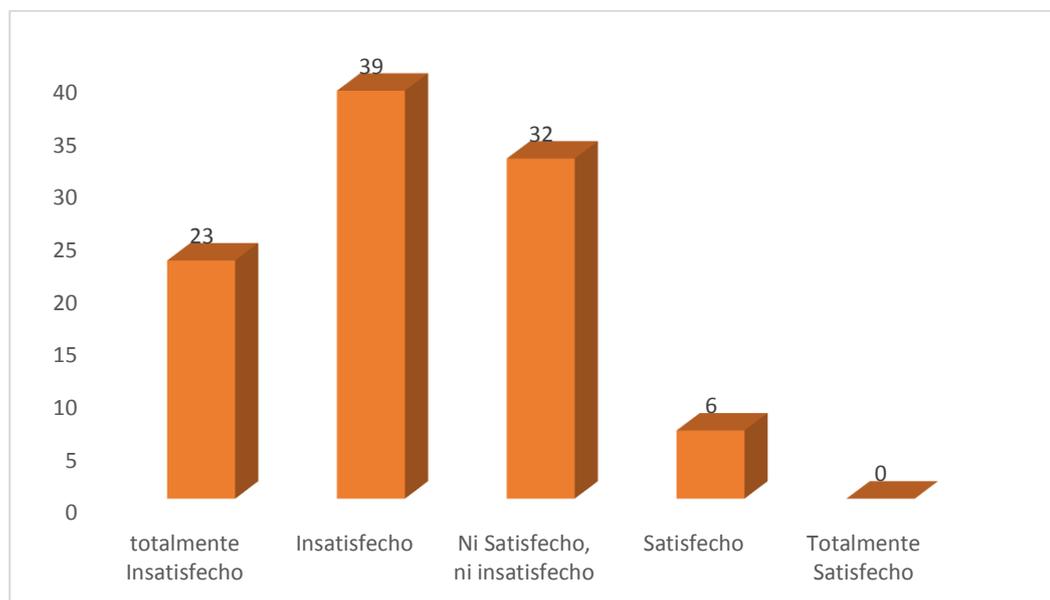
**Tabla 24: Salario en Caja los Andes**

Tu salario mensual	2017	
	F1	F%
<b>totalmente Insatisfecho</b>	<b>7</b>	<b>32</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>12</b>	<b>39</b>
<b>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</b>	<b>10</b>	<b>23</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Totalmente Satisfecho</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 13: Salario en Caja los Andes**



*Elaboración: Propia*

## A) Factores extrínsecos

**Tabla 25: Resumen de Supervisión, Relación entre jefe -trabajador, condiciones físicas y salario que ofrece Caja los Andes**

	totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
Supervisión de mi trabajo realizada por mis superiores	0	39	32	29	0
Relación entre jefe y colaboradores de la empresa	0	19	29	45	7
Condiciones físicas del trabajo(iluminación, espacio, seguridad)	32	46	19	3	0
Tu salario mensual	31	40	23	6	0
<b>SUMA</b>	<b>63</b>	<b>144</b>	<b>103</b>	<b>83</b>	<b>7</b>
<b>F %</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>2</b>

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral - 2017*

*Elaboración: Propia*

Análisis

La tabla N°25 muestran el porcentaje promedio de las variables del factor extrínseco; de la segunda encuesta de satisfacción laboral aplicada a los colaboradores del área operativa, área comercial y administrador, con el propósito de identificar el nivel de

satisfacción laboral que tiene los trabajadores de la empresa Caja los Andes – oficina Puno, en los que tenemos los siguientes resultados:

Más de la mitad de trabajadores de Caja los Andes están insatisfechos (52%) con la supervisión, relación jefe – trabajador, condiciones físicas y salario, un porcentaje promedio de los trabajadores consideran estar satisfechos (23%), sin embargo hay otro promedio de trabajadores que están ni satisfechos ni insatisfechos (26%).

#### B) Factores intrínsecos

-Reconocimiento

#### Análisis e Interpretación

En la tabla N° 26 y gráfico N°14, se muestra los resultados sobre Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho:

Más de la mitad de los trabajadores de Caja los Andes están insatisfechos con el reconocimiento que reciben por el trabajo hecho (77%), un nivel muy bajo de trabajadores manifiesta estar satisfechos con el trabajo bien hecho (3%) y un mínimo de trabajadores no están ni satisfechos ni insatisfechos con el reconocimiento que reciben por el trabajo bien hecho (19%).

Los trabajadores del área comercial y el área operativa de Caja los Andes manifiestan estar insatisfechos con el reconocimiento de sus labores. Los trabajadores necesitan estar estimulados e impulsados para sentirse a gusto con su trabajo a través del reconocimiento de sus labores al llegar a sus metas, reconociendo el óptimo y eficaz trabajo que realiza día a día en beneficio de la empresa.

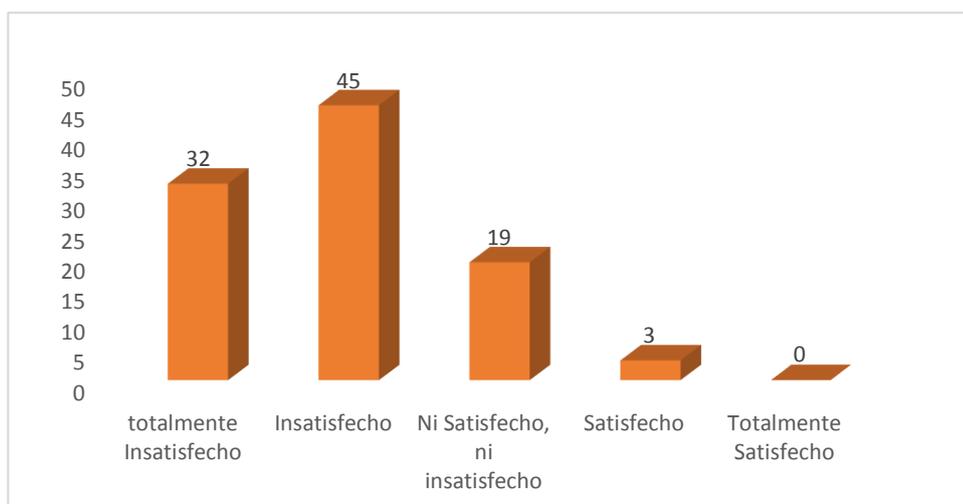
**Tabla 26: Reconocimiento de trabajo en Caja los Andes**

Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	2017	
	F	%
<b>Totalmente Insatisfecho</b>	<b>10</b>	<b>32</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>14</b>	<b>45</b>
<b>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</b>	<b>6</b>	<b>19</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Totalmente Satisfecho</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 14: Reconocimiento del trabajo en Caja los Andes**



*Elaboración: Propia*

-Atención

### Análisis e Interpretación

En la tabla N° 27y gráfico N°15, se muestra los resultados sobre: Atención que se prestan a las sugerencias que haces:

Más de la mitad de trabajadores de Caja los Andes están insatisfechos con la atención que prestan a las sugerencias que hacen (62%), un muy bajo nivel de trabajadores está satisfechos con la atención prestada a sus sugerencias (6%) y un promedio resaltante está ni satisfecho ni insatisfecho (32%).

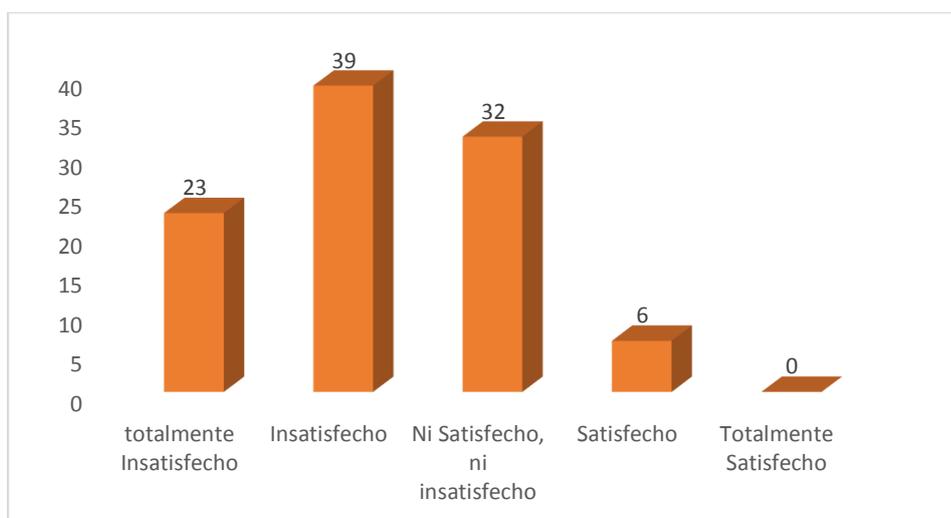
Los trabajadores del área operativa y área comercial de Caja los Andes están insatisfechos con la atención que prestan a sus sugerencias por falta del empoderamiento y confianza que se debería brindar al trabajador para tomar decisiones; por la ausencia de democracia no se toma en cuenta las sugerencias e ideas que brinda el personal para contribuir a la mejora de sus labores, ya sea porque el jefe considera que no cuenta con la experiencia o por la falta de una adecuada capacitación que la empresa debió brindarles.

**Tabla 27: Atención prestada por la empresa Caja los Andes**

Atención que se prestan a las sugerencias que haces	2017	
	F1	F%
<b>Totalmente Insatisfecho</b>	<b>7</b>	<b>23</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>12</b>	<b>39</b>
<b>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</b>	<b>10</b>	<b>32</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Totalmente Satisfecho</b>		<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 15: Atención prestada por la empresa Caja los Andes**

*Fuente: Tabla N° 25*

*Elaboración: Propia*

-Responsabilidad

#### Análisis e Interpretación

En la tabla N°28 y gráfico N°16, se muestra los resultados sobre Responsabilidad que se te ha asignado:

La mayoría de trabajadores de Caja los Andes están ni satisfechos ni insatisfechos con la responsabilidad asignada, seguida de un porcentaje que está satisfecho (32%) y un promedio de (29%) que está insatisfecho con las responsabilidades que se asignado.

La mayoría de trabajadores del área operativa y área comercial de Caja los Andes consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las responsabilidades asignadas, aquellas que no son en su totalidad del puesto de trabajo que ocupan, la mayoría de veces tienen que asumir responsabilidades de otros trabajadores de su mismo puesto, debido a la ausencia de personal que puede llegar a ser estresante y sobre pasar sus 8 horas de labores diarias para culminar sus actividades

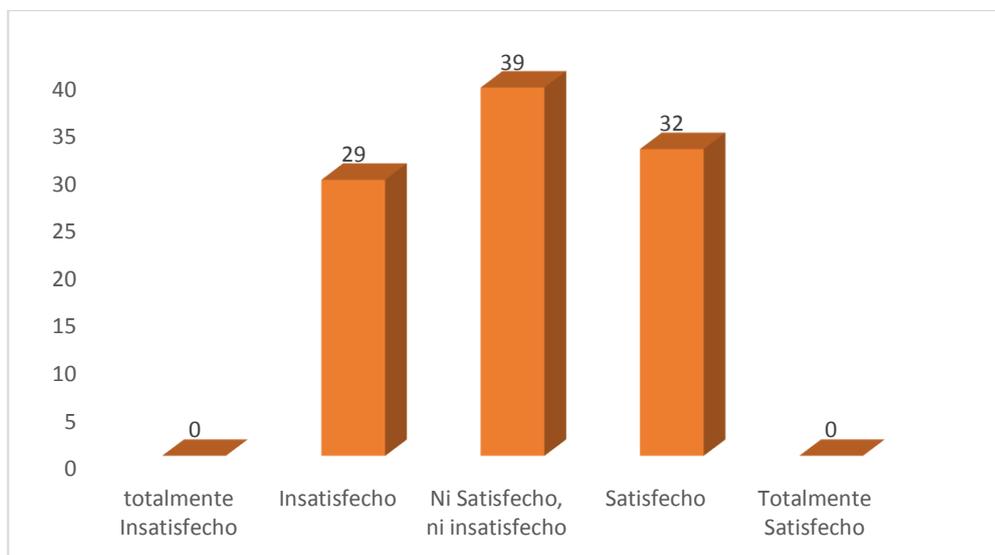
**Tabla 28: Responsabilidad en Caja los Andes**

Responsabilidad que se te ha asignado	2017	
	F	%
<b>Totalmente Insatisfecho</b>		<b>0</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>9</b>	<b>29</b>
<b>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</b>	<b>12</b>	<b>39</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>10</b>	<b>32</b>
<b>Totalmente Satisfecho</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 16: Responsabilidad en Caja los Andes**



*Elaboración: Propia*

-Capacidades

### Análisis e Interpretación

En la tabla N°29 y gráfico N°17, se muestra los resultados sobre: Posibilidad de utilizar tus capacidades:

Más de la mitad de trabajadores están insatisfechos con la posibilidad de utilizar sus capacidades que le brinda la empresa Caja los Andes (55%), un nivel muy bajo está satisfecho con la posibilidad de utilizar sus capacidades (6%), sin embargo un importante promedio está ni satisfecho ni insatisfecho (39%).

Los trabajadores de Caja los Andes están insatisfechos con la posibilidad de utilizar sus capacidades en el trabajo posiblemente se deba a una carencia de capacitación que mejore su preparación para asumir un puesto, la libertad, el empoderamiento y las oportunidades para desarrollarse y ponerlos en práctica.

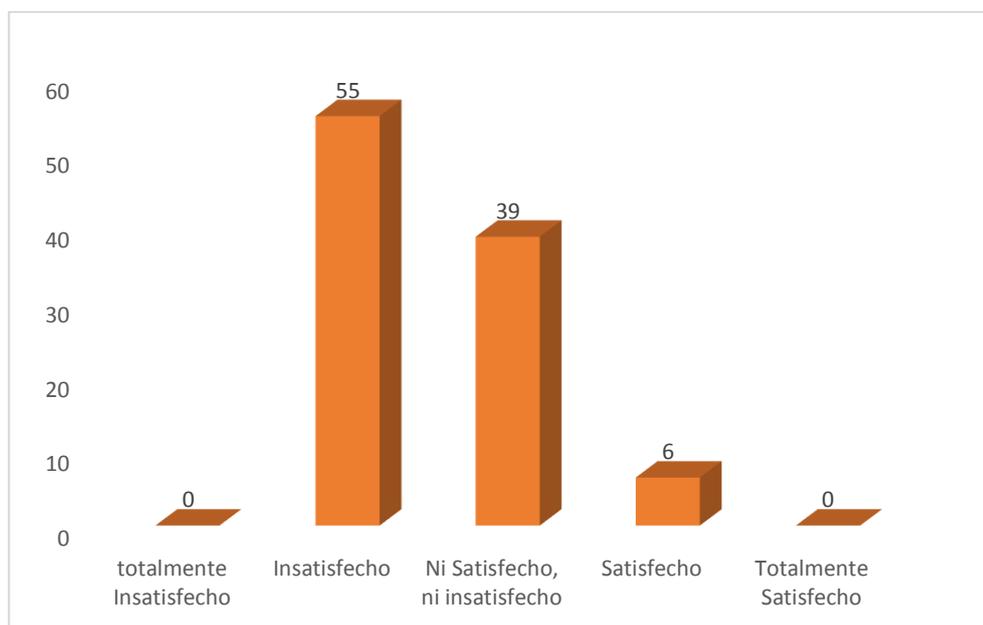
**Tabla 29: Posibilidad de utilizar sus capacidades**

Posibilidad de utilizar tus capacidades	2017	
	F1	F%
<b>Totalmente Insatisfecho</b>		<b>0</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>17</b>	<b>55</b>
<b>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</b>	<b>12</b>	<b>39</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Totalmente Satisfecho</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral - 2017*

*Elaboración: Propia*

**Gráfico 17: Posibilidad de utilizar sus capacidades**



*Elaboración: Propia*

**B. factores intrínsecos**

**Tabla 30: Resumen Reconocimiento, Atención, Responsabilidad y Capacidades**

	totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Ni Satisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	32	45	19	3	0
Atención que se prestan a las sugerencias que haces	23	39	32	6	0
Responsabilidad que se te ha asignado	0	29	39	32	0
Posibilidad de utilizar tus capacidades	0	55	39	6	0
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>168</b>	<b>129</b>	<b>47</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>0</b>

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral - 2017*

*Elaboración: Propia*

### Análisis

La tabla N°30 muestran el porcentaje promedio de las variables del factor extrínseco; de la segunda encuesta de satisfacción laboral aplicada a los colaboradores del área operativa, área comercial y jefe, con el propósito de identificar el nivel de satisfacción laboral que tiene los trabajadores de la empresa Caja los Andes – oficina Puno, en los que tenemos los siguientes resultados:

Un poco más de la mitad de los trabajadores de Caja los Andes están insatisfechos con el reconocimiento, atención, responsabilidad y capacidades que ofrece Caja los Andes (56%), un mínimo de trabajadores está satisfechos (12%) y un promedio considerable está ni satisfecho ni insatisfecho (32%)

**Tabla 31: Cuadro de conversión de Satisfacción laboral**

<b>OPCIONES</b>	<b>PUNTUACIONES</b>	<b>CRITERIO DE VALORACIÓN</b>	<b>Resultados Generales</b>	<b>Resultado final</b>
<b>totalmente insatisfecho</b>	<b>1</b>	<b>Muy deficiente</b>	<b>16</b>	<b>0.16</b>
<b>Insatisfecho</b>	<b>2</b>	<b>Deficiente</b>	<b>41</b>	<b>0.82</b>
<b>Ni satisfecho, ni insatisfecho</b>	<b>3</b>	<b>Ni deficiente, ni eficiente</b>	<b>27</b>	<b>0.81</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>4</b>	<b>Bueno</b>	<b>15</b>	<b>0.6</b>
<b>Totalmente satisfecho</b>	<b>5</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
<b>total</b>				<b>2.44</b>

La Tabla N° 31 contiene un resumen de los resultados generales promedio de las dos factoras del Satisfacción laboral, que se procedió a multiplicar por su puntuación y la

suma de los resultados obtenidos corrobora el resultado dependiendo a la escala que pertenezca en este caso es 2,53 que corresponde al nivel insatisfecho.

**Objetivo Especifico 3: Propuesta de mejora de marketing interno para la empresa caja los andes - oficina de puno**

En este mundo globalizado las empresas modernas necesitan imponer prácticas eficientes creando un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias de sus colaboradores.

La satisfacción laboral es un tema que preocupa a muchos empresarios, la insatisfacción de cada colaborador puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el crecimiento, productividad y desarrollo de la organización.

**Objetivo**

Proponer acciones de marketing interno que serán de gran utilidad, para fortalecer la satisfacción laboral de los colaboradores, para así evitar la constante rotación de personal, al mismo tiempo evitar sobre costos en capacitación

**Justificación**

En este mundo globalizado las empresas deben contar con herramientas para poder tener ventajas frente a sus competidores, no sólo del mercado nacional, también los que proceden de otras partes del mundo que cada día son más. (Rivera, 2011)

El propósito de proponer estrategias es evitar la constante rotación de personal mejorando el aspecto de desarrollo personal logrando un cambio positivo en la percepción de los colaboradores, para que estén comprometidos con la organización.

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

- Mejor desarrollo personal
- Mejor desempeño de los colaboradores

- Mejor marketing interno
- Cumplimiento de metas y objetivos
- Reducción de la rotación de personal
- Colaboradores comprometidos con la organización
- Mayores ingresos
- Lograr la satisfacción laboral de los trabajadores

**ACCIONES:**

	<b>Medida</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
<b>Programas</b>	<b>Nuevos programas y servicios</b>	<b>Programas de reconocimiento al mejor colaborador del mes.</b>	<b>Gerente</b>	<b>Mediano</b>
<b>Políticas</b>	<b>Difundir las normas y procedimientos</b>	<b>Repartir material informativo físico y virtual mediante pizarras o paneles, así mismo envío de correo electrónicos con la información</b>	<b>Administrador</b>	<b>Corto</b>
<b>servicios y productos</b>	<b>Evaluación de conocimientos de productos y servicios que ofrece la caja</b>	<b>Aplicar evaluaciones mensuales y trimestrales respecto a conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa</b>	<b>Administrador</b>	<b>Corto</b>
<b>Costo</b>	<b>realizar sorteo de becas, días libres, viajes, etc</b>	<b>Tener un presupuesto destinado a becas para colaboradores, viajes como premio para el mejor colaborador</b>	<b>Gerente</b>	<b>Mediano</b>
<b>capacitaciones</b>	<b>entrenamientos y capacitación individual</b>	<b>Lecturas, cursos online, exposiciones, reuniones.</b>	<b>Administrador</b>	<b>Corto</b>
<b>Agencia</b>	<b>mejorar el establecimiento mejorar las condiciones y</b>	<b>Implementar sistema de calefacción, iluminación, ampliar el establecimiento y cámaras en sitios estratégicos.</b>	<b>Gerente</b>	<b>Mediano</b>

	<b>seguridad en el trabajo</b>			
<b>relaciones internas</b>	<b>Implementar buzón de sugerencia para los colaboradores</b>	<b>Muchas veces los colaboradores no expresan directamente sus necesidades por temor a ser reprendidos, una forma de hacer llegar sus requerimientos seria de manera anónima. Solo para colaboradores de Caja los Andes.</b>	<b>Gerente</b>	<b>Corto</b>
<b>Incentivos</b>	<b>Premio por cumplimiento de metas, acumulación de puntos al ser el mejor colaborador</b>	<b>Aplicar la gamificación, acumulando puntos por cada mes que cumplan sus metas, recibiendo un viaje al ganador e incentivos económicos trimestralmente</b>	<b>Gerente</b>	<b>Corto</b>

#### 4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El marketing es para Kotler y Armstrong (2002), el marketing satisface las necesidades del cliente “. Pero hay dos tipos de clientes: los clientes externos (consumidores del bien), y los clientes internos (colaboradores ´para crear o entregar el bien). Ambos son sumamente importantes y dependientes uno del otro. Es por ello que en la presente investigación se toma en cuenta los clientes internos de la empresa Caja los Andes – oficina Puno.

En la presente investigación es destacable y necesario mencionar las afirmaciones de Saiz, (2000) quien nos define el marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores, “clientes-interno”, que desarrollan su actividad en ella, con el objeto ultimo de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

Para poder medir el nivel de marketing interno, se tiene que tomar en cuenta las dimensiones del marketing interno de Rafiq y Ahmed (1993), - Desarrollo es citado por diversos autores como una de las actividades principales del marketing interno. Señalan que entre los beneficios del desarrollo están la capacitación de los empleados para la toma de decisiones más acertadas, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas y por otro lado la oportunidad de conocimiento.

Contratación y retención: Kotler et al. (2000) exponen claramente la necesidad de contratar personas que sirvan bien al cliente. Esta conciencia es aún más importante, cuando la organización pertenece al sector de servicios, donde la interacción con el cliente es directa y constante.

Adecuación al trabajo según Rafiq y Ahmed (2000). Una de las preocupaciones debe ser la adaptación del empleado al trabajo. El empleado debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades.

Comunicación interna: La difusión de objetivos y metas de la organización (destacada por Grönroos (1990a) y Brum (1994). Los resultados alcanzados y la situación de la organización (Brum, 1994) representan la información referente al nivel de desarrollo de los sectores y de la organización como un todo. Los valores y la cultura de la organización (Peris y Sánchez, 2000; Rafiq y Ahmed 1993) pueden ser transmitidos de diversas formas y hacen parte del proceso de reconocimiento del empleado como cliente.

En síntesis, la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el ambiente laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo. Quienes mencionan a la satisfacción del cliente como una teoría del Desempeño o Resultado, la cual propone que la satisfacción del cliente se encuentra directamente relacionada con el desempeño de las características del producto o servicio percibidas por el cliente.

Por otro lado, los resultados analizados en cuanto a la situación de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes oficina Puno está relacionado con los resultados de Aquino (2017), quien menciona que el marketing interno influye directamente en la motivación de los colaboradores de Hotel Casa Andina Classic Puno Tikarani. En propuesta a tales afirmaciones, los resultados obtenidos de la presente investigación mostraron que la empresa tiene un buen marketing interno que conlleva a que los colaboradores se encuentren motivados y cumplan eficientemente sus labores diarias apoyando así al logro de objetivos de la organización, Casa Andina mantiene buenas estrategias de marketing interno poniendo énfasis en los colaboradores.

Según Miranda (2013), en la investigación que desarrollo titulada “el marketing interno y su relación con el clima laboral de la I.E.P. James Baldwin de la ciudad de Puno, del año 2013”, Puno – Perú año 2013” concluye que existe una relación positiva considerable entre el marketing interno y el clima organizacional, esto se debe a que un aspecto importante es que el marketing interno no es solo gestión estrategia de recursos humanos, sino una perspectiva de marketing reconociendo al empleado como un cliente interno de la empresa para mejorar el clima organizacional

En propuesta a tales afirmaciones, los resultados obtenidos de la presente investigación mostraron que existe un marketing interno deficiente e insatisfacción laboral en los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017, con lo que respecta a las dimensiones de marketing interno, los trabajadores no están de acuerdo con la aplicación de desarrollo, contratación y retención, adecuación al trabajo y los factores extrínsecos e intrínsecos que afectan directamente a que el trabajador se sienta valorado, satisfecho con las oportunidades que encuentra en el empresa para su desarrollo y tener las herramientas necesarias para realizar mejor su labor diaria.

Finalmente se realizó un contraste de la investigación desarrollada con la teoría y los antecedentes. La buena práctica del marketing interno logrará alcanzar la satisfacción laboral de los trabajadores, siendo esto muy importante para el pleno desarrollo de la empresa guiada a una fidelización del cliente interno para que ellos al tener contacto con el cliente externo lo fidelicen de tal forma que se pueda tener un eficiente y óptimo logro de los objetivos organizacionales que llevan a un crecimiento de la empresa.

### 4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En el presente trabajo de investigación, los resultados obtenidos permiten contrastar las hipótesis planteadas:

**4.3.1. Hipótesis Específica 1:** Afirma que “La situación actual en que se encuentra el marketing interno en Caja los Andes corresponde a la escala deficiente.” La misma es fundamentada con las respuestas obtenidas del anexo N° 1

De los resultados y análisis realizado en el punto 4.1 específicamente en las tablas N°9, 12,15 y 19 se ha logrado determinar que los trabajadores están en desacuerdo con el marketing interno que aplica la empresa Caja los Andes determinada por una mala práctica en el desarrollo, contratación y retención, adecuación al trabajo; tomando en cuenta nuestro cuadro N° 5 tenemos que la situación actual de marketing interno de Caja los Andes correspondiente a la escala deficiente; por lo tanto se ACEPTA y se da por validada la hipótesis específica N° 01.

**4.3.2. Hipótesis Específica 2:** Los trabajadores de Caja los Andes- oficina Puno se encuentran insatisfechos en la escala de satisfacción laboral. ” la misma que es fundamentada con las respuestas obtenidas del anexo N°2

De los resultados y análisis realizado en el punto 4.1, específicamente en las tablas N°25 y 30 , denotan que los colaboradores de la empresa Caja los Andes se sienten insatisfechos, al no tener buenas condiciones en el trabajo como la existencia de insatisfacción en la supervisión del trabajo realizado, las malas condiciones físicas en las que laboran y el bajo salario que perciben mensualmente; así mismo los factores intrínsecos que son consustanciales al trabajo: como reconocimiento, la atención a sus sugerencias, el exceso de responsabilidad y la falta de posibilidades de utilizar sus capacidades, ocasionan que los colaboradores sientan insatisfacción laboral; por lo tanto se ACEPTA y se da por validada la hipótesis específica N° 02

**4.3.3 Hipótesis general:** Existe un marketing interno deficiente e insatisfacción laboral en los trabajadores de Caja los Andes- Oficina Puno: 2017

Al realizar el análisis de los resultados en el punto 4.1, se determina que, Existe debilidades en la práctica y uso de marketing interno e insatisfacción laboral de los colaboradores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017 ; la misma se encuentra sustentada en la validación de la hipótesis específica N° 01 y N° 02; en el que se puede apreciar un deficiente marketing interno en y la clara insatisfacción laboral en que se encuentran los colaboradores de la empresa Caja los Andes; por lo tanto se por ACEPTADA y validada la hipótesis general.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegó en el presente trabajo de investigación son las siguientes

La situación actual en el que se encuentra el marketing interno en Caja los Andes – oficina Puno: 2017 pertenece a la deficiente, puesto que la mayoría de trabajadores están en desacuerdo con las prácticas de desarrollo, contratación, retención y adecuación al trabajo de marketing interno que tiene la empresa Caja los Andes considerado inadecuado, la misma que lleva a una desmotivación e incumplimiento eficiente de sus labores diarias, retrasando el logro de objetivos de la organización.

En cuanto al nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, los resultados en su fueron insatisfecho, manifestado mediante la segunda encuesta de satisfacción laboral, siendo un gran factor influyente en la constante rotación de personal al no sentirse valorados y no estar satisfechos con el reconocimiento a su esfuerzo por el desarrollo óptimo de sus tareas diarias y cumplimiento de metas asignadas en beneficio de la empresa Caja los Andes.

Se planteó una propuesta de mejora con acciones de marketing interno brindando una mejora en la práctica de marketing interno para lograr la satisfacción laboral de los trabajadores, logrando una tipología de cliente interno fiel creyente de la empresa y detener la constante rotación de personal que actualmente se presenta en la empresa de la Empresa Caja los Andes, oficina Puno.

## RECOMENDACIONES

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

Se debe poner en práctica las medidas del marketing interno como: desarrollo, contratación, retención, adecuación al trabajo y comunicación interna, implementando nuevas estrategias de aplicación se podrá consolidar la identificación de los trabajadores con la empresa Caja los Andes, al estar motivados y comprometidos se involucraran para el óptimo logro de objetivos organizacionales

Se tiene que poner énfasis en mejorar los factores extrínsecos como un salario acorde al mercado financiero, un mejor espacio de trabajo que brinden seguridad, una adecuada supervisión y mejor relación entre jefe - trabajador; respecto al factor intrínsecos de satisfacción laboral se debe mejorar la valoración al personal, recepcionando sus sugerencias, dando la oportunidad de utilizar sus capacidades y reconocer el trabajo bien hecho; brindándole las herramientas necesarias para desarrollar su creatividad e innovación de esta manera evitaremos la constante rotación de personal al no sentirse valorados por la empresa Caja los Andes.

Se tiene que aplicar la propuesta de mejora planteada, con el fin que se mejore en el marketing interno y lograr la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Caja los Andes, en beneficio de los empleos y finalmente de la empresa. Logrando cumplir las metas y objetivos de la empresa Caja los Andes acorde a su planeamiento

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- A dams, J. S. (1963). *Toward an Understanding of Equity*. Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Ahmed, P. K. y Rafiq, M. (1995). *The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies* (Vol. I). Journal of Marketing Practice.
- Arbaiza, L. (22 de Septiembre de 2009). *¿Cómo motivamos en el retail?* . Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/comomotivamos-en-el-retail>
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. y Sharma, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. En B. M. B. y Sharma, *The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes* (Vol. VI, págs. 61-76). Journal of Quality Management.
- Bateson, J. E. (1995). *Managing Services Marketing*. Orlando: Dryden Press.
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. En *The Employee as Customer* (Vol. III, págs. 33-40). Journal of Retail Banking.
- 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.

- Brum, A. M. (1994). *Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. (Segunda ed.). Porto Alegre: Ortiz.
- Charaja, C. F. (2011). *El MAPIC en la metodología de la investigación*. Puno: Sagitario Impresiones.
- Chiang Vega, M., & NUÑEZ, A. y. (2010). Impacto del clima y la satisfacción laboral sobre el rendimiento de profesores universitarios. En M. CHIANG VEGA, & A. y. NUÑEZ, *Impacto del clima y la satisfacción laboral sobre el rendimiento de profesores universitarios* (págs. 419-429). Investigaciones de Economía de la Educación.
- Chiang, Vega M., Martín, R.M.J., & Núñez, P.A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Investigaciones de Economía de la Educación.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Septima ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Davis, K. &. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. Mexico: Prentice Hall.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Gounaris, S. (2006). Internal-Market Orientation and its Measurement. En S. Gounaris, *Internal-Market Orientation and its Measurement* (Vol. 59, págs. 432-448). Journal of Business Research.
- Gounaris, S. (2008). The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence. *Journal of Service Marketing*.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. En A *Service Quality Model and Its Marketing Implications* (Vol. 18, págs. 36-44.). *European Journal of Marketing*.
- Grönroos, C. (1985). Internal Marketing – Theory and Practice. *Services Marketing in a Changing Environment*, 26-36.
- Gronroos, C. (1990). *MARKETING Y GESTION DE SERVICIOS*. Madrid: Diaz de Santos.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachussets: Lexington Books.
- Herzberg, F. A. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hernández, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de márketing*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*. madrid: Pearson Educación.

- Lings, I. N. (1999). Balancing Internal and External Market Orientations. Journal of Marketing Management.
- Lings, I. N. (1999). Managing service quality with internal marketing. schematics. Long Range Planning.
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation. Construct and Consequences. Journal of Business Research.
- Malhotra, N. K. (2009). *Investigación de mercados*. Mexico: Prentice Hall.
- Mcc Lelland, D. C. (1961-1968). *La sociedad ambiciosa*. Madrid: Guadarrama.
- Nash, & Michael. (1988). *Como incrementar la productividad de los recursos humanos*. Colombia: Norma.
- Peris, Salvador M.; SÁNCHEZ, Carmelo E. M. (2000). *Marketing interno; objeto, instrumentos funcionales y planificación*. . Valencia: Quaderns de Treball. Univesitat de Valencia.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). *Rafiq, M. & Ahmed, P. K.* Defining the sun.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. The Journal of Services Marketing.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Schultz, D. (1991). Psicología Industrial. Journal of Services Marketing.
- Tortosa, E. V., Rodríguez, A. R. M., & Moliner, T. M. Á. . (5 de 10 de 2014). *Marketing interno: cómo lograr el compromiso de los empleados*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>

Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa. Desde la idea inicial hasta la sustentación: un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. .

Wexley K. y Yukl, G. . (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. CECSA.

# ANEXOS

**ANEXO N° 01**

**CUESTIONARIO DE MARKETING INTERNO**

Dirigida a los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno.

N°	PREGUNTA	VALORACION					TOTAL
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>							
1	¿Considera usted que la empresa Caja los Andes lo capacita adecuadamente para desarrollar mayor su actividad laboral?						
2	¿Considera usted que la empresa Caja los Andes le ofrece oportunidades para aumentar su conocimiento en forma general?						
<b>CONTRATACION Y RETENCIÓN</b>							
3	“¿Considera que hay un buen proceso de reclutamiento de personal?”						
4	¿Considera usted que su remuneración es justa de acuerdo a la función y/o cargo que desempeña?						
<b>ADECUACIÓN AL TRABAJO</b>							
5	¿Considera usted que la empresa Caja los Andes le ofrece libertad de tomar decisiones (empowerment) relativas al desarrollo de su actividad?						
6	¿Está de acuerdo con los programas que implementa la empresa de Caja los Andes como reconocimiento de su labor?						
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>							
7	¿Considera adecuada la difusión de resultados alcanzados en su área de trabajo?						
8	¿Considera adecuada la difusión de objetivos y metas en Caja los Andes?						
9	¿Está de acuerdo con los programas que implementa la empresa Caja los Andes para atender las necesidades de los colaboradores?						

**ANEXO N° 02**

**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Dirigida a los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno.

A continuación, se presenta una serie de interrogantes que permitirán hacer una descripción de cómo percibe a la organización en la que se encuentra laborando. Para ello debe responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las preguntas que aparecen a continuación, de acuerdo a cómo piense o actúe, considerando marcar cada recuadro según la siguiente escala:

N°	PREGUNTA	VALORACIÓN					TOTAL
		Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho, ni satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	
<b>FACTORES INTRINSECOS</b>							
1	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho						
2	Atención que se presta a las sugerencias que haces						
3	Responsabilidad que se te ha asignado						
4	La Posibilidad de utilizar tus capacidades						
<b>FACTORES EXTRINSECOS</b>							
5	Relación entre jefe y trabajador de la empresa (iluminación, seguridad, espacio)						
6	Tú salario mensual						
7	Estoy satisfecho con las condiciones de trabajo que me brindan						
8	Supervisión de mi trabajo realizada por mis superiores						

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



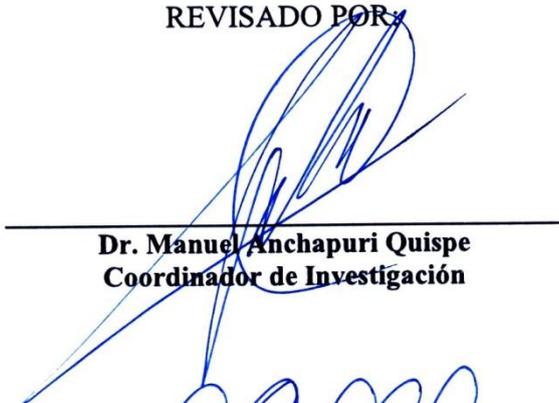
ARTÍCULO CIENTÍFICO

ANÁLISIS DEL MARKETING INTERNO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
TRABAJADORES DE CAJA LOS ANDES – OFICINA PUNO: 2017

AUTOR:

Milagros Estefany Canaza Apaza  
M.Sc. Rolando Esteban Rodríguez Huamani

REVISADO POR:



---

Dr. Manuel Anchapuri Quispe  
Coordinador de Investigación



---

M.Sc. Rolando Esteban Rodríguez Huamani  
Director

PUNO – PERÚ

2017

**ANÁLISIS DEL MARKETING INTERNO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES DE CAJA LOS ANDES – OFICINA PUNO: 2017**

Marketing analysis of internal and job satisfaction of workers of caja los andes - office  
puno: 2017

Autor: Milagros Estefany Canaza Apaza

**e-mail:** milagroscanaza@gmail.com

---

**RESUMEN**

El entorno de las empresas está cambiando de manera significativa, en consecuencia un factor influyente en los últimos años es el “capital humano” el trabajador, su mayor grado de preparación, sus aspiraciones y sobre todo su concepción del trabajo obliga a tratarlo como un cliente “interno” al que tenemos que conocer, satisfacer sus necesidades y deseos, el objetivo del marketing interno es vender la empresa con sus objetivos, estructura, estrategias y de más componentes a los trabajadores (cliente interno) que desarrollan sus actividades en ella con el fin de lograr su satisfacción laboral.

Esta investigación determina la situación actual de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017, los objetivos específicos del estudio son: identificar la situación actual de marketing interno en Caja los Andes- oficina Puno: 2017, Analizar el nivel de satisfacción laboral en el que se encuentra los trabajadores de Caja los Andes y Propuesta de mejora de marketing interno para Caja los Andes – oficina Puno, a través de un análisis descriptivo con un diseño no experimental. El método de investigación fue el enfoque cuantitativo, la población está constituida por una muestra de 31 trabajadores, permitiendo la recolección de datos a través de técnica: encuesta y su instrumento el cuestionario. Con esta investigación queda validado nuestra hipótesis general: existen deficiencias en la práctica de marketing interno e insatisfacción laboral en los trabajadores de Caja los Andes. Llegando a la conclusión que los trabajadores están en desacuerdo con las prácticas de desarrollo, contratación, retención y adecuación al trabajo que conlleva a no cumplir eficientemente sus labores diarias, retrasando el logro de objetivos de la organización, los trabajadores se encuentran insatisfechos, siendo un gran factor que influye en la constante rotación de personal al no sentirse valorados y no obtener un reconocimiento cuando hacen bien su trabajo, finalmente se planteó acciones de mejora para fidelizar a los trabajadores y sean fieles creyentes de la empresa que apoyen al cumplimiento óptimo de objetivos.

**Palabras Clave:** Marketing Interno, Satisfacción laboral, Rotación de personal, trabajadores

**ABSTRACT**

The environment of companies is changing significantly, consequently an influential factor in recent years is the "human capital" the worker, their greater degree of preparation, their aspirations and above all their conception of work requires to treat it as a client "Internal" to which we have to meet, meet their needs and desires, the objective of internal marketing is to sell the company with its objectives, structure, strategies and more components to the workers (internal customer) who develop their activities in it with the order to achieve your job satisfaction. This research determines the current situation of internal marketing and job satisfaction of Caja los Andes workers - Puno office: 2017, the specific objectives of the study are: to identify the current situation of internal marketing in Caja los Andes- Puno office: 2017, Analyze the level of job satisfaction in which the workers of Caja los Andes are located; and the proposal for improvement of internal marketing for Caja los Andes - Puno office, through a descriptive analysis with a non-experimental design. The research method was the quantitative approach, the population is constituted by a sample of 31 workers, allowing the collection of data through technique: survey and its instrument the questionnaire. With this research, our general hypothesis is validated: there are deficiencies in the practice of internal marketing and job dissatisfaction among Caja los Andes workers. Arriving at the conclusion that the workers are in disagreement with the practices of development, hiring, retention and adaptation to work that leads to not efficiently perform their daily tasks, delaying the achievement of objectives of the organization, the workers are dissatisfied, being a great factor that influences the constant turnover of staff to not feel valued and not get a recognition when they do their job well, finally raised improvement actions to build loyalty to workers and are faithful believers in the company to support the optimal achievement of objectives .

**Keywords:** Internal Marketing, Job satisfaction, Rotation of personnel, Workers.

## INTRODUCCIÓN

El Marketing Interno (MI) como lo señaló primeramente Berry (1981), implica visualizar a los empleados como clientes internos, viendo al trabajo como un producto interno que satisface las necesidades y deseos de esos clientes internos, mientras se alcanzan los objetivos organizacionales. El MI se va desarrollado a través de ideas como las propuestas por Quintanilla (1991), quien señala que las empresas han de convertirse en organizaciones personalizadas, en donde se tome en cuenta la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de la autoestima de los trabajadores, para alcanzar así los objetivos de la organización.

En este sentido la importancia de este trabajo queda de manifiesto por las afirmaciones de los autores reseñados anteriormente y por la revisión bibliográfica, que llevan a concluir que aun cuando el concepto del Marketing Interno ha transitado un largo camino de desarrollo aun no es aplicado en todas las empresas y organizaciones. Otro elemento que justifica la importancia de la

presente tesis es dar respuesta a la problemática de una continua rotación de personal en puestos que oferta la empresa Caja los Andes debido a la insatisfacción laboral.

En el presente trabajo de tesis, se tiene como problema general: ¿Cuál es la situación actual de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores caja los andes – oficina Puno: 2017?, problemas específicos: ¿Cuál es la situación actual de marketing interno en Caja los Andes– oficina Puno: 2017? Y ¿cuál es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los andes, oficina Puno: 2017? Como objetivo general: Analizar la situación actual de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes - oficina Puno: 2017, entre sus objetivos específicos tenemos: Identificar la situación actual en que se encuentra el marketing en Caja los Andes - oficina Puno: 2017, Analizar el nivel de satisfacción laboral en el que se encuentran los trabajadores de Caja los Andes y la propuesta de mejora de marketing interno para la empresa Caja los Andes - oficina Puno

Tenemos los siguientes antecedentes:

Según Miranda (2013) En su investigación titulada “El marketing interno y su relación con el clima laboral de la I.E.P. James Baldwin de la ciudad de Puno, del año 2013” revelo la presencia 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.

Según Aquino (2017) En su investigación titulada: “Marketing interno en la satisfacción de los colaboradores que laboran en el hotel casa andina classic Puno tikanani periodo 2017” El propósito de esta investigación fue conocer el nivel de correlación entre el marketing interno y la satisfacción laboral, el hotel tikanani realiza un buen marketing interno con sus colaboradores lo que conlleva a que estén motivados, satisfechos y cumplan eficientemente sus labores, Casa Andina mantiene buenas estrategias de marketing interno, pone mucho énfasis en los colaboradores, porque saben que es un factor clave.

Según Soto (2012) En su investigación titulada: “Análisis del endomarketing y satisfacción laboral de la multinacional interbank periodo 2015” El propósito de esta investigación fue conocer el nivel de satisfacción laboral en el cumplimiento de las dimensiones de marketing interno, se obtuvo como resultado que la mayoría de trabajadores estaban satisfechos con las condiciones de trabajo que ofrece la empresa respecto a salario, condiciones físicas, políticas, reconocimientos, pertenecientes a los factores extrínsecos e intrínsecos de satisfacción laboral y dimensiones del marketing interno.

## **MÉTODOS Y MATERIALES**

### **MÉTODOS**

El tipo de investigación realizada es Descriptiva, ya que es aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir que únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere la investigación Sampieri (2010).

La investigación tuvo un método deductivo; metodológicamente según el enfoque cuantitativo, este método debe partir de un marco teórico determinado, del cual debe deducirse las hipótesis y, luego, según la naturaleza de las hipótesis, deducirse el diseño metodológico. Es por esta razón se considera deductivo. Es decir, la hipótesis, se basa en una teoría que asumimos, se contrasta en la realidad deductivamente y al comprobarse positivamente se convierte en tesis. Charaja (2009)

El diseño utilizado en nuestra investigación fue el No experimental porque este diseño se realizó sin la manipulación deliberada de variables y que solo se observó los fenómenos en su ambiente natural. Además, se utilizó un diseño longitudinal, en donde se recolectó los datos a través del tiempo en puntos o periodos, Así mismo de tener un diseño panel, ya que son los mismos participantes son partícipes de evaluación en todo momento. Sampieri (2010).

La población de estudio fueron todos los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno. Según la oficina son un total de 31 trabajadores tanto en el área operativa y comercial.

El tipo de muestreo aplicado en la investigación fue el total de la población. Para la realización de la investigación se recogieron los datos a través de un cuestionario, el cual se basa en preguntas cerradas, y utiliza una escala de Likert, el cual es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones el cual ayudó a medir la reacción del sujeto Sampieri (2010).

El instrumento de recolección es denominado es el cuestionario. El cual consta de 17 ítems con escala tipo Likert en forma de afirmaciones referidas emociones y percepciones que el profesional obtiene por su trabajo este instrumento es construido para valorar las cuatro dimensiones del marketing interno y los factores de la satisfacción laboral.

### **RESULTADOS**

Por consiguiente, se presentarán los resultados obtenidos durante el proceso de la investigación, cumpliendo con exponer las dos variables de la presente investigación las cuales son: Marketing interno y satisfacción laboral

La tabla 1 nos muestra que del total de trabajadores encontramos un importante 61.5% que está de acuerdo con la capacitación y oportunidades de crecimiento que les ofrece Caja los Andes, por otro lado tenemos un mínimo de trabajadores representados por el 6% del total que está de desacuerdo y un valioso 32% de trabajadores que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la capacitación y oportunidades de crecimiento que les ofrece Caja los Andes.

**TABLA 1 Primera dimensión de desarrollo**

	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
<i>¿Considera usted que la empresa Caja los Andes lo capacita adecuadamente para desarrollar mejor su actividad laboral?</i>	21	40	33	6	0
<i>Considera usted que la empresa Caja los Andes le ofrece oportunidades para aumentar su conocimiento en forma general?</i>	16	47	31	6	0
<b>Total</b>	37	87	64	12	0
<b>%</b>	1	4	32	6	0
	8.	3.			
	5	5			

**Fuente:** Encuesta realizada de marketing interno– 2017

La tabla 2 En su mayoría los trabajadores manifiestan estar en desacuerdo con el empowerment y el reconocimiento de Caja los Andes (73%), el nivel de trabajadores de

acuerdo es mínimo (6%) y un importante promedio de trabajadores que están ni acuerdo ni en desacuerdo con el empowerment y reconocimiento de Caja los Andes (21%)

**TABLA 2 Segunda dimensión de contratación**

	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
<i>¿Considera usted que su remuneración es justa acorde a la función y/o cargo que desempeña?</i>	32	39	23	6	0
<i>¿Considera que hay un buen proceso de reclutamiento de personal?</i>	16	45	35	3	0
<i>Total</i>	48	84	58	9	0
<i>%</i>	2	42	29	4.5	0

**Fuente:** Encuesta realizada de marketing interno - 2017

La tabla 3 muestra Más de la mitad de trabajadores de Caja los Andes están insatisfechos (52%) con la supervisión, relación jefe – trabajador, condiciones físicas y salario, un porcentaje promedio de los trabajadores consideran estar satisfechos (23%), sin embargo hay otro promedio de trabajadores que están ni satisfechos ni insatisfechos (26%).

TABLA 3 Tercera dimensión de adecuación al trabajo

	<i>Totalment e en desacuerd o</i>	<i>En desacue rdo</i>	<i>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalment e de acuerdo</i>
<i>¿Considera usted que la empresa caja los andes le ofrece libertad de tomar decisiones (empowerment) relativas al desarrollo de su actividad?</i>	13	4 2	35	1 0	0
<i>¿Está de acuerdo con los programas que implementa la empresa de Caja los Andes como reconocimiento de su labor?</i>	39	5 2	6	3	0
<b>TOTAL</b>	52	9 4	42	1 3	0
<b>%</b>	26	4 7	21	6	0

**Fuente:** Encuesta realizada de marketing interno – 2017

La tabla 4 muestra Un poco más de la mitad de los trabajadores de Caja los Andes están insatisfechos con el reconocimiento, atención, responsabilidad y capacidades que ofrece Caja los Andes (56%), un mínimo de trabajadores están satisfechos (12%) y un promedio considerable está ni satisfecho ni insatisfecho (32%)

**TABLA 4 Factor extrínseco**

	<i>totalmente Insatisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Totalmente Satisfecho</i>
<i>Supervisión de mi trabajo realizada por mis superiores</i>	0	39	32	29	0
<i>Relación entre jefe y colaboradores de la empresa</i>	0	19	29	45	7
<i>Condiciones físicas del trabajo (iluminación, espacio, seguridad)</i>	32	46	19	3	0
<i>Tu salario mensual</i>	31	40	23	6	0
<i>SUMA</i>	63	144	103	83	7
<i>F %</i>	16	36	26	21	2

**Fuente:** Encuesta realizada de marketing interno – 2017

La tabla 5 muestra que Un poco más de la mitad de los trabajadores de Caja los Andes están insatisfechos con el reconocimiento, atención, responsabilidad y capacidades que ofrece Caja los Andes (56%), un mínimo de trabajadores está satisfechos (12%) y un promedio considerable está ni satisfecho ni insatisfecho (32%)

**TABLA 5 Factor intrínsecos**

	<i>totalmente Insatisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Ni Satisfecho, ni insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Totalmente Satisfecho</i>
<i>Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho</i>	32	45	19	3	0
<i>Atención que se prestan a las sugerencias que haces</i>	23	39	32	6	0
<i>Responsabilidad que se te ha asignado</i>	0	29	39	32	0
<i>Posibilidad de utilizar tus capacidades</i>	0	55	39	6	0
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>168</b>	<b>129</b>	<b>47</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción Laboral – 2017

Propuesta de mejora de marketing interno para la empresa caja los andes - oficina de Puno  
ACCIONES:

**TABLA 6 Estrategias de marketing interno**

	<i>Medida</i>	<i>Acciones</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>
<i>Programas</i>	Nuevos programas y servicios	Programas de reconocimiento al mejor colaborador del mes.	Gerente	Mediano
<i>Políticas</i>	Difundir las normas y procedimientos	Repartir material informativo físico y virtual mediante pizarras o paneles, así mismo envío de correo electrónicos con la información	Administrador	Corto

<i>servicios y productos</i>	Evaluación de conocimientos de productos y servicios que ofrece la caja	Aplicar evaluaciones mensuales y trimestrales respecto a conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa	Administra dor	Corto
<i>Costo</i>	realizar sorteo de becas, días libres, viajes, etc	Tener un presupuesto destinado a becas para colaboradores, viajes como premio para el mejor colaborador	Gerente	Mediano
<i>capacitaciones</i>	entrenamiento y capacitación individual	Lecturas, cursos online, exposiciones, reuniones.	Administra dor	Corto
<i>Agencia</i>	mejorar el establecimiento o mejorar las condiciones y seguridad en el trabajo	Implementar sistema de calefacción, iluminación, ampliar el establecimiento y cámaras en sitios estratégicos.	Gerente	Mediano
<i>Incentivos</i>	Premio por cumplimiento de metas, acumulación de puntos al ser el mejor colaborador	Aplicar la gamificación, acumulando puntos por cada mes que cumplan sus metas, recibiendo un viaje al ganador e incentivos económicos trimestralmente	Gerente	Corto

**Fuente:** elaboración propia

**Contrastación de hipótesis:**

Hipótesis Específica 1: Afirma que “La situación actual en que se encuentra el marketing interno en Caja los Andes corresponde a la escala deficiente.”

De los resultados y análisis realizado específicamente en las tablas N°1, 2, 9 se ha logrado determinar que los trabajadores están en desacuerdo con el marketing interno que aplica la

empresa Caja los Andes determinada por una mala práctica en el desarrollo, contratación y retención, adecuación al trabajo, tenemos que la situación actual de marketing interno de Caja los Andes correspondiente a la escala deficiente; por lo tanto se ACEPTA y se da por validada la hipótesis específica N° 01.

Hipótesis Especifica 2: Los trabajadores de Caja los Andes- oficina Puno se encuentran insatisfechos en la escala de satisfacción laboral. ”

De los resultados y análisis realizado, específicamente en las tablas N° 4 y 5, denotan que los colaboradores de la empresa Caja los Andes se sienten insatisfechos, al no tener buenas condiciones en el trabajo como la existencia de insatisfacción en la supervisión del trabajo realizado, las malas condiciones físicas en las que laboran y el bajo salario que perciben mensualmente; así mismo los factores intrínsecos que son consustanciales al trabajo: como reconocimiento, la atención a sus sugerencias, el exceso de responsabilidad y la falta de posibilidades de utilizar sus capacidades, ocasionan que los colaboradores sientan insatisfacción laboral; por lo tanto se ACEPTA y se da por validada la hipótesis específica N° 02

Hipótesis general: Existe un marketing interno deficiente e insatisfacción laboral en los trabajadores de Caja los Andes- Oficina Puno: 2017

Al realizar el análisis de los resultados, se determina que, Existe debilidades en la práctica y uso de marketing interno e insatisfacción laboral de los colaboradores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017 ; la misma se encuentra sustentada en la validación de la hipótesis específica N° 01 y N° 02; en el que se puede apreciar un deficiente marketing interno en y la clara insatisfacción laboral en que se encuentran los colaboradores de la empresa Caja los Andes; por lo tanto se por ACEPTADA y validada la hipótesis general.

## **DISCUSIÓN**

El propósito de la investigación fue analizar comparativamente el análisis de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes – oficina Puno: 2017

El respectivo análisis de resultados indica los trabajadores de Caja los Andes presentan un nivel deficiente de marketing interno e insatisfacción laboral con las condiciones que les brinda la empresa. Además cabe resaltar que según Miranda (2013) en su investigación también realizada a los trabajadores respecto al marketing interno en la I.E.P. James Balwin teniendo un nivel de eficacia bajo lo que realza un clima organizacional conflictivo, a partir de esta filosofía es posible reconocer al empleado como un cliente de la empresa.

Por otro lado en nuestra investigación se hace la comparación de los niveles de sus dimensiones tales como Desarrollo, contratación y retención, adecuación al trabajo y comunicación interna, los resultados nos indican que en el año 2017 , la empresa hace una mala práctica de las dimensiones del markeitng interno, puesto que ellos no presenta deficiencia en su aplicación.

Además Aquino (2017) en su investigación realizada a los trabajadores del Hotel Casa Andina Puno Tikarani – Puno indica que el 73,9% de los trabajadores están satisfechos con la práctica de marketing interno por lo que se encuentran motivados a hacer mejor su trabajo diario, resultado que es una gran variable para lograr la satisfacción laboral. Los resultados de satisfacción laboral nos muestra que el 57 de trabajadores están insatisfechos con el reconocimiento, remuneración, atención responsabilidad y capacitaciones que ofrece la empresa, tal como se ve en las tablas 4 y 5. Además que Soto (2012) en su investigación realizada a los trabajadores de Interbank oficina Juliaca, indica que ellos manifiestan actitudes de satisfacción laboral en un 74%. Por otro lado Soto (2012) en su investigación indica que los trabajadores están satisfechos con las condiciones de trabajo, salario, reconocimiento, atención, responsabilidad y capacitaciones. Finalmente los resultados de situación actual de marketing interno y satisfacción laboral de los trabajadores de Caja los Andes se encuentran en un nivel deficiente de marketing interno e insatisfacción laboral por una mala práctica de marketing interno relacionada a una mala aplicación de los factores extrínsecos e intrínsecos de satisfacción laboral. Además que Aquino (2017) en la su investigación realizada, era conocer como influye la aplicación de la dimensiones de marketing interno en la satisfaccion laboral, teniendo como resultado su alto grado de relación, que la buena aplicación de las dimensiones del marketing interno infiere en que el trabajador se sienta valorado, motivado y por ende satisfecho con su trabajo. Por otro Soto (2012) en su investigación realizada, a los trabajadores de interbank se obtuvo que los trabajadores están satisfechos con las condiciones que ofrece la empresa a tener una buena práctica del endomarketing hay satisfacción laboral logrando la fidelización de los trabajadores, tomando al trabajador como un cliente interno factor importante para encaminar bien direccionada la empresa a cumplir sus objetivos organizacionales.

Según los resultados obtenidos podemos llegar a las siguientes conclusiones:

La situación actual en el que se encuentra el marketing interno en Caja los Andes –oficina Puno: 2017 pertenece a la deficiente, puesto que la mayoría de trabajadores están en desacuerdo con las prácticas de desarrollo, contratación, retención y adecuación al trabajo de marketing interno que tiene la empresa Caja los Andes considerado inadecuado, la misma que lleva a una desmotivación e incumplimiento eficiente de sus labores diarias, retrasando el logro de objetivos de la organización.

En cuanto al nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, los resultados en su fueron insatisfecho, manifestado mediante la segunda encuesta de satisfacción laboral, siendo un gran factor influyente en la constante rotación de personal al no sentirse valorados y no estar satisfechos con el reconocimiento a su esfuerzo por el desarrollo óptimo de sus tareas diarias y cumplimiento de metas asignadas en beneficio de la empresa Caja los Andes.

Se planteó una propuesta de mejora con acciones de marketing interno brindando una mejora en la práctica de marketing interno para lograr la satisfacción laboral de los trabajadores, logrando una tipología de cliente interno fiel creyente de la empresa y detener la constante rotación de personal que actualmente se presenta en la empresa de la Empresa Caja los Andes, oficina Puno. Se recomienda que:

Poner en práctica las dimensiones del marketing interno como: desarrollo, contratación, retención, adecuación al trabajo y comunicación interna, implementando nuevas estrategias de aplicación se podrá consolidar la identificación de los trabajadores con la empresa Caja los Andes, al estar motivados y comprometidos se involucrarán para el óptimo logro de objetivos organizacionales. Se tiene que poner énfasis en mejorar los factores extrínsecos como un salario acorde al mercado financiero, un mejor espacio de trabajo que brinden seguridad, una adecuada supervisión y mejor relación entre jefe - trabajador; respecto al factor intrínsecos de satisfacción laboral se debe mejorar la valoración al personal, recepcionando sus sugerencias, dando la oportunidad de utilizar sus capacidades y reconocer el trabajo bien hecho; brindándole las herramientas necesarias para desarrollar su creatividad e innovación de esta manera evitaremos la constante rotación de personal al no sentirse valorados por la empresa Caja los Andes.

Se tiene que aplicar la propuesta de mejora planteada, con el fin que se mejore en el marketing interno y lograr la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Caja los Andes, en beneficio de los empleos y finalmente de la empresa. Logrando cumplir las metas y objetivos de la empresa Caja los Andes acorde a su planeamiento

**Referencia bibliográfica**

- A dams, J. S. (1963). *Toward an Understanding of Equity*. Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Ahmed, P. K. y Rafiq, M. (1995). *The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies* (Vol. I). Journal of Marketing Practice.
- Arbaiza, L. (22 de Septiembre de 2009). *¿Cómo motivamos en el retail?* . Recuperado el 08 de Febrero de 2015, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/comomotivamos-en-el-retail>
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. y Sharma, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes. En B. M. B. y Sharma, *The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes* (Vol. VI, págs. 61-76). Journal of Quality Management.
- Bateson, J. E. (1995). *Managing Services Marketing*. Orlando: Dryden Press.
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. En *The Employee as Customer* (Vol. III, págs. 33-40). Journal of Retail Banking.
- 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.
- Brum, A. M. (1994). *Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. (Segunda ed.). Porto Alegre: Ortiz.
- Charaja, C. F. (2011). *El MAPIC en la metodología de la investigación*. Puno: Sagitario Impresiones.
- Chiang Vega, M., & NUÑEZ, A. y. (2010). Impacto del clima y la satisfacción laboral sobre el rendimiento de profesores universitarios. En M. CHIANG VEGA, & A. y. NUÑEZ, *Impacto del clima y la satisfacción laboral sobre el rendimiento de profesores universitarios* (págs. 419-429). Investigaciones de Economía de la Educación.
- Chiang, Vega M., Martín, R.M.J., & Núñez, P.A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Investigaciones de Economía de la Educación.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Septima ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Davis, K. &. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. Mexico: Prentice Hall.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gounaris, S. (2006). Internal-Market Orientation and its Measurement. En S. Gounaris, *Internal-Market Orientation and its Measurement* (Vol. 59, págs. 432-448). Journal of Business Research.