

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”
DE HUÁNUCO.
ESCUELA DE POST GRADO**



SECCIÓN DOCTORAL

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE TESIS

**MARKETING INTERNO Y LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS TRABAJADORES EN LAS
UNIVERSIDADES PRIVADAS DE
HUÁNUCO. PERIODO 2014.**

TESISTA: Mg: Venancio Ochoa Romero

ASESOR: Dr: Wilmer Fausto Ramos Giles

HUÁNUCO – PERÚ

2015

ÍNDICE

	Pág.
I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Descripción del problema.	2
1.2. Formulación del Problema.	5
1.2.1. Problema General.	5
1.2.2. Problemas Específicos.	5
1.3. Objetivo general y objetivos específicos.	6
1.3.1. Objetivo General.	6
1.3.2. Objetivos Específicos.	6
1.4. Hipótesis de investigación.	6
1.4.1. Hipótesis general.	6
1.4.2. Hipótesis específicas.	7
1.5. Variables.	7
1.6. Operacionalización de variables.	8
1.7. Justificación e importancia de la investigación.	8
1.8. Viabilidad de la investigación.	10
1.9. Limitación de investigación.	11
1.10. Delimitación de la investigación.	12
II. ASPECTOS TEÓRICOS.	13
2.1. Antecedentes de la investigación.	13
2.2. Bases Teóricas.	17
2.2.1. El Marketing Interno	17
2.2.2. Satisfacción laboral.	36
2.3. Definición de términos básicos.	45
2.4. Bases epistémicas.	47
III. METODOLOGÍA.	52
3.1. Nivel y tipo de Investigación.	52
3.1.1. Nivel de la investigación.	52
3.1.2. Tipos de investigación	52
3.2. Diseño de la investigación.	53
3.3. Población y muestra.	54
3.3.1. Población.	54
3.3.2. Muestra	55
3.4. Técnicas e instrumentos.	56
3.4.1. Técnicas de recolección de datos	56
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos.	57
3.5. Tratamiento estadístico.	57
IV. ASPECTO ADMINISTRATIVO.	58
4.1. Recursos humanos.	58
4.2. Recursos institucionales.	59
4.3. Presupuesto.	59
4.4. Financiamiento.	59
4.5. Cronograma.	60
Bibliografía.	61
Anexos.	63

I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

En la actualidad, debido al incremento de la competencia en los diferentes sectores de la economía (primario, secundario y terciario), exige que las organizaciones tengan como principal misión la de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes del mejor modo que sus competidores, este enfoque corresponde al Marketing Interno que es uno de los paradigmas de la Administración Post Moderna; sin embargo muchas de estas empresas descuidan la satisfacción de sus propios trabajadores, situación que contraviene los fundamentos teóricos, doctrinales y tecnológicos del **marketing interno**.

La región Huánuco, se caracteriza por tener una economía basada en el sector terciario, dentro de ellos, el sector educativo, sin embargo, ésta presenta deficiencias en la gestión del Marketing Interno (deficiente satisfacción de las necesidades del cliente interno), esta situación es reflejo de la creciente insatisfacción laboral de los trabajadores al interior de las empresas, el bajo nivel de compromiso de los trabajadores con las políticas de la organización; las empresas centran su gestión de marketing sobre la base de las necesidades del cliente externo, sin un previo análisis de las necesidades de los clientes internos; así mismo se privilegia y se prioriza al cliente externo antes que al cliente interno.

En la Universidad ALAS Peruanas existen serios problemas relacionados al Marketing Interno, así por ejemplo en la dimensión de

generación de inteligencia no se está poniendo en práctica el intercambio de valores, es decir se observa que docentes y personal administrativos de la referida universidad no practican e intercambien valores fundamentales que deben implantarse en toda organización, como parte de su cultura organización. De la misma manera en la dimensión de comunicación interna, no existe una comunicación fluida y oportuna entre los directivos y empleados, generándose situaciones de descoordinación y poca comunicación entre estos niveles organizacionales, posibilitando de así que dentro de la organización exista desinformación y consecuentemente un cierto grado de incertidumbre. En dimensión respuesta a la inteligencia, se observa que existe poco interés de los directivos por conocer y resolver los problemas de los trabajadores tanto docentes y administrativos. De la misma manera se observa que hay poco interés por organizar cursos de capacitación y actualización para el personal docente y administrativa, descuidando de esta manera el entrenamiento y la preparación de los trabajadores, para que estos puedan brindar un servicio adecuado al cliente. No existen políticas que busquen una conciliación y entendimiento entre la vida laboral y familiar, los directivos de la universidad solamente están abocados en promover que los trabajadores cumplan con sus obligaciones asignadas, descuidando por completo la vida familiar.

Todo lo comentado líneas arriba, se está generando porque las autoridades encargadas de gerencias y liderar la Universidad ALAS

Peruanas, desconocen los fundamentos teóricos, doctrinales y tecnológicos del Marketing Interno, para ellos la razón de ser de la universidad son los clientes externos, es por ello que se encuentran abocados en brindar un servicio de calidad, descuidando por completo al cliente interno, propiciando de esta manera la insatisfacción laboral de los trabajadores docentes y administrativos de la referida universidad, esta situación está repercutiendo en la servicio de calidad que está brindando la universidad.

Se afirma contundentemente, que si no se revierten todos los síntomas señalados en los párrafos anteriores, se seguirá agudizando la insatisfacción de los docentes y trabajadores administrativos de la Universidad ALAS Peruanas, consecuentemente generando serios problemas académicos y administrativos en la indicada universidad.

El pronóstico señalado se puede resarcir materializando la presente investigación que finalmente permitirá obtener resultados muy importantes y pertinente, los mismos que serán presentados a las autoridades universitarias, con la finalidad de que en primera instancia se sensibilicen sobre la importancia del Marketing Interno y posteriormente den un cambio radical, en el sentido de que modifiquen las políticas institucionales en cuanto se refiere a la forma de administrar al talento humano como son los docentes y trabajadores administrativos de la referida institución.

La situación detallada anteriormente obedece a factores como: desconocimiento del marketing interno y la medición de la satisfacción

del cliente interno; por ende se hace necesario conocer las necesidades existentes en los trabajadores (cliente interno), a fin de diseñar estrategias que conlleven a satisfacerlo y mejorar el grado de satisfacción laboral de los indicados trabajadores; en otras palabras, trabajadores satisfechos estarán en mejores condiciones de brindar un servicio de calidad hacia el cliente externo. Las empresas con trabajadores satisfechos (cliente interno) son capaces de ofrecer mejores productos y/o servicios a sus clientes externos.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a las empresas a que se incrementen los niveles de insatisfacción del cliente interno; se pierda el objeto de ser del marketing interno y la orientación a la satisfacción del cliente interno; y que esta insatisfacción del cliente interno lleva a que se produzcan bienes y servicios de menor calidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. Problema general.

PG: ¿Cuál es la relación entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas?

1.2.2. Problemas específicos.

PE₁: ¿Cuál es relación entre la generación de inteligencia del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas?

PE₂: ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas?

PE₃: ¿Cuál es la relación entre la respuesta de la inteligencia del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas?

1.3. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1.3.1. Objetivo General.

OG: Determinar la relación entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.

1.3.2. Objetivos Específicos.

OE₁: Conocer la relación entre la generación de inteligencia del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.

OE₂: Conocer la relación entre la comunicación interna del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.

OE₃: Conocer la relación entre la respuesta de la inteligencia del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.

1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Hipótesis General.

H_i: El marketing interno se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de sus trabajadores de las universidades privadas.

H₀: El marketing interno se relaciona negativamente con la satisfacción laboral de sus trabajadores de las universidades privadas.

1.4.2. Hipótesis específicas.

H₁₁: La generación de inteligencia del marketing interno, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.

H₁₂: La comunicación interna del marketing interno, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.

H₁₃: La respuesta de la inteligencia del marketing interno, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.

1.5. VARIABLES.

- a) Variable Independiente (X): Marketing interno.
- b) Variable Dependiente (Y): Satisfacción laboral.

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Marketing Interno.			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
Es el esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral.	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
	Generación de inteligencia	. Intercambio de valores. . Segmentación.	TÉCNICA: Encuesta. INSTRUMENTO: Cuestionario.
	Comunicación interna	. Comunicación entre niveles directivos y empleados	
	Respuesta de la inteligencia	. Interés de la dirección. . Entrenamiento. . Conciliación entre vida laboral y vida familiar.	

VARIABLE DEPENDIENTE: Satisfacción laboral.			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
Es el estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
	Satisfecho	<ul style="list-style-type: none"> . Reconocimiento por el trabajo obtenido. . Reconocimiento por la responsabilidad demostrada. . Promociones efectuadas. . Autonomía en el trabajo. . Horario de trabajo óptimo. . Remuneraciones justas. . Condiciones físicas del trabajo adecuadas. . Seguridad en el trabajo. . Acompañamiento permanente. . Higiene laboral óptima. . Información oportuna sobre los resultados de su trabajo 	<p>TÉCNICA: Encuesta.</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario.</p> <p>TÉCNICA: Entrevista.</p> <p>INSTRUMENTO: Guía de entrevista.</p>
	Insatisfecho	<ul style="list-style-type: none"> . El no reconocimiento por el trabajo obtenido. . El no reconocimiento por la responsabilidad demostrada. . Promociones no efectuadas. . Dependencia en el trabajo . Horario de trabajo inadecuado. . Remuneraciones injustas. . Condiciones físicas del trabajo inadecuadas. . Inseguridad en el trabajo. . Falta de acompañamiento . Higiene laboral inadecuada. . Falta de información sobre los resultados de su trabajo. 	<p>TÉCNICA: La observación.</p> <p>INSTRUMENTO: Guía de observación.</p>

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.- La justificación del presente estudio de investigación, se puede precisar a través de las siguientes dimensiones:

- **Conveniencia.-** Los resultados del presente estudio servirá a los propietarios y accionistas de la Universidad ALAS Peruanas filial Huánuco, conocer en forma objetiva el nivel de relación entre el Marketing Interno y la satisfacción laboral de los docentes y trabajadores administrativos de la referida institución; fundamentado en los sentimientos y necesidades que estos experimentan; para posteriormente implementar y ejecutar el programa de mejora de la satisfacción laboral de los referidos docentes y trabajadores administrativos.
- **Relevancia social:** Una vez que se conozca los resultados de la presente investigación, las autoridades universitarias podrán implementar y aplicar un programa de Marketing Interno y así poder mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la referida institución; al sentirse satisfechos los trabajadores, esta situación repercutirá en primera instancia en la vida familiar de los trabajadores, posteriormente en el bienestar de los usuarios y finalmente en el bienestar de la universidad.

La presente investigación tiene como muestra a los docentes y trabajadores administrativos de la Universidad ALAS Peruanas cuyos resultados en primera instancia beneficiarán a la institución en referencia, sin embargo, los resultados de la misma pueden ser implementados por cualquier otra Universidad interesada en desarrollar y potencializar el capital humano a través del Marketing Interno y satisfacción laboral, buscando obtener un mejor rendimiento, ya sea dentro de las empresas productoras, comercializadoras o de prestación de servicios.

- **Implicaciones prácticas:** Los resultados de la presente investigación finalmente servirán para elaborar un programa de Marketing Interno, que permita mejorar la satisfacción laboral de los docentes trabajadores administrativos de la Universidad ALAS Peruana permitiendo aplicar métodos, técnicas, estrategias y procedimientos eficientes que permitan mejoraren primera instancia la satisfacción de los trabajadores y posteriormente la calidad del servicio de la universidad, ya que al implementar técnicamente el Marketing Interno y mejorar el nivel de satisfacción laboral de sus empleados se obtendrá una mejor calidad y eficiencia en el servicio, lo que se traducirá en un aumento de sus ingresos y consecuentemente en el incremento de las utilidades.
- **Valor teórico:** Se cubrirá el tema de la motivación como algo indispensable para lograr la satisfacción laboral de los empleados a través de un estudio *expost facto*, de tal manera que las autoridades de la Universidad ALAS Peruanas puedan conocer plenamente los fundamentos teóricos y doctrinales del Marketing Interno, permitiendo conocer las ventajas y las bondades que ofrece la utilización del Marketing interno y cómo esta interviene en la satisfacción laboral de los trabajadores de la universidad en referencia, asimismo nos ayuda a mantener y mejorar altos estándares en la satisfacción de nuestros empleados (clientes internos), toda mejora en su satisfacción repercutirá en la mejora de la prestación de los servicios de la Universidad Privada.

1.8. VIABILIDAD.- Los aspectos que favorecerán el desarrollo del presente proyecto de investigación, se detallan a continuación:

1.8.1. La accesibilidad.- El investigador labora en la Universidad ALAS Peruanas con sede en Huánuco, situación que favorecerá enormemente, ya que posibilitará el acceso directo a las informaciones que se requieran, especialmente durante el trabajo de campo.

1.8.2. Antecedentes.- Existen diversos trabajos de investigación relacionado fundamentalmente con el Marketing Interno, situación que favorecerá determinadamente cuando se tiene que discutir las conclusiones de los trabajos de investigación, con los resultados del

1.8.3. Bibliografía.- Existen diversos libros relacionados con el Marketing Interno y con las Satisfacción laboral, lo que posibilita que se tenga abundante información relacionados con estas dos disciplinas que permitirán estructurar consistentemente el marco teóricos del presente trabajo de investigación.

1.8.4. Recursos económicos.- Se dispone del recurso económico necesario, para coberturar los gastos que generen el desarrollo del presente Proyecto de Investigación.

1.9. Limitación.- El aspecto que dificultara el desarrollo de la presente investigación, se detalla a continuación:

2.9.1. Disponibilidad de tiempo.- Existe cierta restricción en cuanto se refiere a la disponibilidad de tiempo, ya que el tesista trabajo en el área administrativa de la UNHEVAL, situación que dificulta la dedicación exclusiva al desarrollo del Proyecto de Investigación.

1.10. DELIMITACIÓN.- El presente Proyecto de Investigación se encuentra delimitado, dentro de las siguientes dimensiones:

1.10.1. LO TEÓRICO.- El presente Proyecto de Investigación se encuentra delimitado en el aspecto teórico, en el sentido de que se encuentra inmerso dentro de dos disciplinas fundamentales de la Administración Post Moderna, como el Marketing Interno y el Desempeño Laboral.

1.10.2. LO METODOLÓGICO.- El proyecto en referencia, se encuentra delimitado metodológicamente dentro de los fundamentos teóricos, doctrinales y tecnológicos del Método Científico.

1.10.3. LO ESPACIAL.- El Presente Proyecto de Investigación, se delimita espacialmente en el ámbito de la Universidad ALAS Peruanas con sede en Huánuco.

1.10.4. LO TEMPORAL.- En lo temporal el presente Proyecto de Investigación, se delimita en el año 2014, entendiéndose que su ejecución se concretizará en el referido año.

II. MARCO TEÓRICO .

2 .1. Antecedentes.- Los antecedentes que se ubicaron en las diferentes bibliotecas y que tienen relación directa con el presente proyecto, se detallan a continuación:

A NIVEL LOCAL

No se ha encontrado ningún antecedente relacionados al Marketing Interno, ya que formular un enfoque sobre Marketing interno en el sector educación es una temática nueva en nuestro medio. Al tratar de ubicar y conocer temas de investigación relacionadas con el presente estudio, no se pudo hallar ninguna, sea en la UNHEVAL o en otras universidades de nuestro medio, por ende se espera que la presente investigación se constituya como un punto de partida

para otras investigaciones orientadas a ampliar el conocimiento respecto a temas relacionadas con el Marketing Interno.

A NIVEL NACIONAL

Ronald Alfaro Salazar, Girón Antonio Meza Solano e Ivonne Sáenz Torres.

La satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades; tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú. Resumen Ejecutivo:

Debido al importante rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea estudiar la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en

cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

A NIVEL INTERNACIONAL

a) Mirta Vuotto - Paula Arzadun. El buen trabajo y la satisfacción laboral. Universidad de Buenos Aires Argentina. Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración.

RESUMEN: En el campo de la psicología organizacional numerosos estudios han explorado la naturaleza de la satisfacción en el trabajo para esclarecer la influencia que presentan aspectos como el liderazgo, la gestión, los estilos de comunicación y los vínculos interpersonales. Desde el inicio de los estudios sistemáticos impulsados por Hoppock (1935) sobre los factores asociados a la satisfacción laboral, se alcanzaron resultados válidos para analizar la relación entre las necesidades humanas, las actitudes laborales y la motivación en el trabajo y la contribución de diversos autores al tema ha sido significativa, aunque una de las teorías que más ha influido en este campo fue formulada por Herzberg (1959, 1987). El autor postula la existencia de aspectos laborales referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, que sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral, o evitarla cuando existe, pero no pueden determinar la satisfacción ya que esta sería causada por los factores intrínsecos, consustanciales al trabajo. La distinción se establece entre los factores intrínsecos, denominados también motivadores (realización, estima de sí, trabajo propiamente dicho, responsabilidad, avances, etc.) y los factores extrínsecos o factores de higiene o de ambiente

(política y administración de la empresa, remuneración, condiciones de trabajo). Los primeros implican más frecuentemente satisfacción. Las autoras agradecen la disponibilidad y colaboración de los profesores. Basándose en estas referencias, este estudio fue realizado con el objeto de conocer cómo definen los estudiantes "un buen trabajo" y explorar la satisfacción laboral a partir de un conjunto de factores asociados a la situación laboral de más de 600 estudiantes de cinco carreras de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Los temas analizados se vinculan a la naturaleza del trabajo que los estudiantes realizan y al contenido de su tarea, de modo de diferenciar los atributos extrínsecos, de carácter instrumental (salario, horarios, beneficios sociales, condiciones de trabajo) y los atributos intrínsecos o expresivos que hacen del trabajo en sí una fuente de satisfacción (utilización de competencias, responsabilidad, reconocimiento, etc.). A partir de una revisión de la literatura que relaciona distintas variables con la satisfacción profesional se describe la metodología utilizada en el estudio y las variables seleccionadas, para presentar luego los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta. Se analiza el grado de satisfacción que los encuestados expresan con su trabajo, así como los motivos por los cuales desean permanecer en el mismo o cambiar, para concluir con las dimensiones que proponen para caracterizar los buenos trabajos.

b) José Manuel Contreras Padilla. La motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital Otorrino y Oftalmológico de México. 2011. Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración Hospitalaria.

RESUMEN: En el presente trabajo, se muestran los resultados de un estudio ex post facto sobre la Motivación y la satisfacción Laboral, así como la relación que estas variables guardan con la jerarquía del cargo que un trabajador ocupa dentro de la empresa, de tal manera que se facilite el desarrollo de programas diferenciados para cada uno de los grupos y de esta manera mejorar la calidad del servicio que se presta.

Los resultados de la investigación evidencian que los trabajadores de dicho hospital, se encuentran desmotivados y consecuentemente existe una insatisfacción laboral de parte de los médicos, enfermeras y personal administrativo, lo que induce que necesariamente debe elaborarse programas diferenciados para cada uno de los grupos estudiados (doctores, enfermeras y personal administrativo), en donde se consideren estímulos distintos, que vayan de acuerdo a las expectativas promedio de cada uno de los grupos, con el objetivo de mejorar el desempeño de los mismos en cada una de sus labores, logrando un mayor grado de eficiencia y calidad en el servicio

c) María Guadalupe Abrajan Castro y Sandra Montoya Ramírez. Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo: Una Exploración Cualitativa. Universidad Autónoma de Baja California. Tesis para optar del Grado de Doctor en Administración.

RESUMEN: Toda vez que es de importancia para las organizaciones conocer la perspectiva del trabajador y así obtener información valiosa para el mejoramiento de los procesos y la productividad, y además obtener una guía para el aumento de la satisfacción laboral de los miembros que al final impactará en su calidad de vida, se buscó determinar el grado de satisfacción

laboral de los empleados en relación con las condiciones de trabajo en empresas de distinto país de origen (una mexicana y una extranjera) de una ciudad fronteriza por medio del diseño y aplicación de un instrumento semiestructurado.

2.2. Bases teóricas.- Las teóricas del presente Proyecto de Investigación, se encuentran dimensionadas en dos aspectos fundamentales, que son el Marketing Interno y la satisfacción laboral, las mismas que se detallan a continuación:

2.2.1. El Marketing Interno.

Se llama marketing interno a las actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa e imagen corporativa de una compañía entre sus propios empleados.

Estas acciones son parte de la política de comunicación interna de la empresa; el objetivo es que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios que la empresa ofrece a los clientes, con su filosofía y sus valores, mejorando así su motivación y su fidelidad a la compañía.

Una empresa invierte en Marketing Interno porque una mayor coherencia entre sus imágenes interna y externa será detectable por sus clientes y la hará más creíble. Esto enlaza con la teoría de los «clientes internos» basada en tratar a los subordinados y colaboradores con la misma atención y nivel de servicio que a los propios clientes.

Tradicionalmente, los esfuerzos de las compañías se circunscriben a la venta exterior de la marca dejando en segundo plano a sus propios trabajadores. Además, los mecanismos tradicionales de comunicación interna (boletines, tabloneros de anuncios, etc.) no son útiles para desarrollar un marketing interno pues no están destinados a convencer sino simplemente a comunicar.

Para realizar un correcto marketing interno, es necesario:

- Elegir el momento apropiado. Cualquier momento es bueno para promocionar la imagen de empresa pero existen algunos especialmente propicios: lanzamiento de una campaña de marketing, cambio de la identidad corporativa, momentos de crisis en que son necesarios nuevos revulsivos, etc.
- Trabajar la coherencia entre el Marketing Interno y el Externo. Es imprescindible que los mensajes que se están emitiendo al exterior sean coherentes con los internos para garantizar su eficacia.
- Permanecer en el tiempo. Los valores de la corporación y de la marca deben estar presentes en todas las actividades de los empleados. Para ello, es necesario practicar una política de comunicación suave pero continua.
- Enfocar la comunicación. Se debe partir del grado de comprensión de la marca que tienen los empleados para poder detectar así posibles distorsiones respecto al mensaje que realmente quiere emitir la corporación. Para ello, es conveniente realizar un estudio previo

recurriendo a diferentes medios como encuestas, reuniones informales, etc.

- Diseñar el mensaje según el tipo de organización. Se suele apelar a los valores morales pero poniendo énfasis en las creencias más que en las intenciones.
- Seleccionar el canal de comunicación apropiado. Puede ser a través de declaraciones de personal emblemático dentro de la compañía (Presidente, Director General), por ejemplo, con motivo de convenciones, reuniones departamentales, etc. o por otros medios más o menos convencionales: vídeos corporativos, grandes carteles, comunicaciones vía e-mail, reuniones no programadas, etc.
- Elaborar un plan estratégico que contemple una dotación presupuestaria y unos plazos de ejecución realistas. Se debe realizar un seguimiento del grado de implantación, reconocimiento y aceptación del plan para corregir cuanto sea necesario.

Para garantizar el éxito de la campaña de Marketing Interno es imprescindible la implicación de la gerencia de la compañía y la aceptación de los principales cuadros de la misma. Para ello, se aconseja la celebración de reuniones multifuncionales y la creación de equipos multidisciplinares tanto para su diseño como para su implantación y seguimiento.

2.2.1.1. Tipos de marketing.

El Prof. Mariano Lombardi (2000:47), manifiesta que la actividad de marketing se centra en que los clientes obtengan lo que necesitan y desean a través del

intercambio de productos o servicios que ofrece la empresa. El cumplimiento de este fin genera una variedad de actividades por parte de la empresa, como: investigar el mercado, desarrollar productos, acciones con el canal, comunicaciones, ventas, servicios de posventa, etc. Casi todas ellas externas a la empresa.

Pero también deben hacerse acciones internas dentro de la organización, se trata del **Marketing Interno**, que no es un marketing diferente, sino una rama de la disciplina que toma relevancia principalmente en las Empresas de Servicio. Una de las características de estas empresas es que el cliente co-participa (física ó remotamente) en la producción del servicio en mayor o menor medida. Lo vemos a diario en bancos, restaurantes, entretenimiento, turismo, etc. en esta producción ó “servucción” está involucrado el cliente junto con el Personal de Contacto de la Empresa. Entre ambos se efectúa la prestación y está en juego la satisfacción de la necesidad del cliente. Por esto el accionar del personal de contacto es crítico para la empresa y no se la debe dejar librada al azar.

En Servicios es imprescindible distinguir muy bien las tres sub-acciones de Marketing: Externo, Interno y de Relación.

- El **Marketing Externo** es el que se encarga de la relación Empresa – Cliente. Su objeto es “Efectuar la Promesa” del servicio a prestar. Este último por medio de la Comunicación de Marketing, a través de mensajes y medios publicitarios, promocionales y personales.

- El **Marketing Interno** es la relación Empresa – Personal, importante dado que este último es el que debe “implementar la promesa” hecha al cliente por medio del marketing externo.
- El **Marketing de Relaciones** se especializa en “dar cumplimiento a esa promesa”. Es el “momento de la verdad” donde se efectúa la relación Personal de Contacto – Cliente. Se trata de la instancia crítica pues el cliente queda satisfecho o insatisfecho con la empresa.

El **marketing interno** se ocupa entonces de conocer y satisfacer las necesidades del Personal de Contacto de la Empresa. Comprendamos que la satisfacción del Cliente depende en gran medida del Personal de Atención, por ejemplo: Mozos, Enfermeras, Azafatas, Telemarketers, Cajeros, etc.

Un error muy común que suele presentarse es centrar toda la acción de marketing en la actividad externa solamente. Y en ésta tan solo en la de comunicar o generar la promesa (unidireccional empresa – mercado). Olvidando que previamente a ello se debe investigar a fondo quien es el cliente y que necesidades tiene, que ofrecemos mejor que la competencia, etc. Si esto es lo que sucede, no esperemos que las cosas marchen bien y justificar que la culpa la tiene el mercado, la competencia o la comunicación. Es que se está poniendo el carro delante del caballo.

Una de las fuentes más certeras y económicas de obtener información de nuestro cliente es a través del personal de contacto. Quién mejor que él, que está todo el día cara a cara interactuando con el cliente para que nos dé información de

cómo es, que quiere, que lo conforma, que le disgusta, como quiere que se le den las cosas.

Es cierto que puede haber cierta subjetividad en su información, producto quizás de agrandar el problema a resolver, quitarse responsabilidad de encima, etc. pese a esto es fundamental recabar información de ellos. Por dos motivos, primero porque están (valga la expresión) en el “frente de batalla” y segundo porque inmediatamente se sentirán (si lo hacemos con buena intención) reconocidos, que se los participa, se consulta su opinión, se cree en su palabra, se los valora, se les da importancia.

Y no es cuestión de adular o de que se sientan importante. Es darles el lugar que se merecen. Es reconocer que son a través de quienes se juega a diario nuestro prestigio frente al cliente. Son en concreto, la cara, la voz, las manos y los ojos de la empresa ante el cliente.

Para esto no basta con la tarea que pueda hacer el Departamento de Marketing, también se requiere de la colaboración e interrelación de Operaciones y de Recursos Humanos. Es imprescindible que se efectúe una buena selección de la gente (con vocación de servicio principalmente), se la capacite, se describa bien su trabajo, se la motive, se la guie y supervise y también que se la premie o castigue.

Pero en una empresa de servicios, no sólo el personal de contacto debe estar el 100% de su tiempo orientado al cliente. También el personal de supervisión, la gerencia y además el personal de apoyo. Ya sea el dedicado a atender directamente al personal de contacto, sino todo el personal de

administración o mantenimiento de la empresa, que pueda tener un servicio indirecto hacia él.

Un buen ejemplo es el del teatro. La ejecución de la obra teatral se centra en los actores que suben al escenario y la representan ante los espectadores. Detrás de ellos hay cientos que no aparecen y trabajan “tras bambalinas” (backstage, o back office en términos comerciales): Iluminadores, electricistas, carpinteros, modistas, maquilladores, etc. que importante es que la actriz esté bien maquillada, con el vestuario en condiciones, con la iluminación que corresponda, con la escenografía adecuada. Para ello es conveniente que todos se den cuenta de lo crítico que es su rol.

En la empresa esta analogía se cumple. El espectador es el cliente, los actores las personas de atención, el back-office se encarga de apoyar la acción del actor y así en todos los roles de todos y cada uno de los que integran la firma, desde el gerente hasta el administrativo.

Es muy importante hacerles “sentir” a todos el valor de la tarea que están desarrollando y lo que ve el cliente en cada acto de servicio. Lo agradable que le resulta cuando sale bien y lo molesto que se pone cuando la promesa es incumplida. La orientación al cliente en la empresa de servicios es crítica.

Es primordial hacer notar a todos que la mayoría de las críticas que recibe la persona de atención, en general no son por causa de él. En este caso bien se aplica este ejemplo: El éxito o fracaso del soldado en el frente de batalla en general es ajeno a él. Es producto de una mala planificación, de un mal adiestramiento, de malas herramientas, de una mala táctica o de un pequeño

detalle que se obvió. No pidamos actos heroicos, en general no resuelven la guerra y expone al soldado a actos extremos, con muy baja probabilidad de éxito, alto desgaste y mucho riesgo.

Esto pasa con el personal de contacto, planifiquemos bien su accionar y no lo "mandemos al frente" sin una buena preparación, desmotivado, con las herramientas inadecuadas, sin soporte de la supervisión y gerencia y a resolver una promesa incumplible difundida irresponsablemente en la campaña de comunicación.

En este contexto se le debe dar al marketing interno el valor que se merece y debe estar interrelacionado con las acciones de las Direcciones de Operaciones y Recursos Humanos y en perfecto balance con el Marketing Externo y el Marketing Relacional.

El marketing interno, es aquel que se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una compañía entre sus empleados. El marketing interno busca que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores de marca mejorando en consecuencia su motivación y su fidelidad a la compañía. Los beneficios para la empresa consisten además en que la mayor coherencia entre su imagen interna y externa será detectable por sus clientes haciéndola entonces más creíble. Esto enlaza con la teoría de los "clientes internos" basada en tratar a los subordinados y colaboradores con la misma atención y nivel de servicio que a los propios clientes.

En la mayoría de las ocasiones, los esfuerzos de las compañías se circunscriben a la venta exterior de la marca olvidando a sus propios trabajadores que apenas la conocen. Además, los mecanismos tradicionales de comunicación interna (boletines, tabloneros de anuncios, etc.) no son útiles a este propósito pues no están destinados a convencer sino simplemente a comunicar. Para realizar un correcto marketing interno, es necesario:

- Elegir el **momento apropiado**. Cualquier momento es bueno para promocionar la imagen de empresa pero existen algunos especialmente propicios: lanzamiento de una campaña de marketing, cambio de la imagen corporativa, momentos de crisis en que son necesarios nuevos revulsivos, etc.
- Buscar la **coherencia** entre el Marketing Interno y el Externo. Es imprescindible que los mensajes que se están vertiendo al exterior sean coherentes con los internos con objeto de garantizar su eficacia.
- **Pervivir en el tiempo**. Los valores de marca tienen que estar presentes en todas las actividades de los empleados. Para ello, es necesario practicar una política de comunicación suave pero extensiva.
- **Orientar la comunicación**. Es importante conocer el grado de comprensión de la marca que tienen los empleados y poder detectar así posibles distorsiones respecto al mensaje real. Ello permitirá realizar un plan de comunicación adaptado a las carencias de los mismos. Para ello, es conveniente realizar un estudio previo recurriendo a diferentes medios como encuestas, reuniones informales, etc.

- **Diseñar el mensaje** según el tipo de organización. En estos casos, es aconsejable apelar a los valores morales pero poniendo énfasis en las creencias más que en las intenciones.
- Seleccionar el **canal de comunicación** apropiado. Puede ser a través de declaraciones de personal emblemático dentro de la compañía (Presidente, Director General), por ejemplo, con motivo de convenciones, reuniones departamentales, etc. o utilizando los medios tradicionales. Sin embargo, si lo que se quiere es cambiar estructuras mentales arraigadas, conviene ser imaginativo en los medios utilizados: vídeos corporativos, grandes carteles, comunicaciones vía e-mail, reuniones no programadas, etc.
- Elaborar, en fin, un **plan estratégico** que contemple una dotación presupuestaria y unos plazos de ejecución realistas. Se debe hacer un seguimiento del grado de implantación, reconocimiento y aceptación del plan y realizar en todo momento las correcciones que sean necesarias.

Para garantizar el éxito de la campaña de marketing interno es imprescindible la implicación de la gerencia de la compañía y la aceptación de los principales cuadros de la misma. Para ello, se aconseja la celebración de reuniones multifuncionales y la creación de equipos multidisciplinares tanto para su diseño como para su implantación y seguimiento.

2.2.1.2. LA ESENCIA DEL MARKETING INTERNO.- El Marketing Interno tiene prioridades muy bien establecidas, las que se señalan a continuación:

1. Implica una serie de actividades cuyo punto de partida son los distintos públicos internos que van a tener que ejecutar la campaña Para sustentar una campaña social es importante la motivación que normalmente tienen los voluntarios que participan en las actividades planificadas El Marketing Interno es una estrategia de la dirección que se plantea cómo coordinar y motivar al personal.
2. Es necesario que los voluntarios y los empleados, estén convenientemente formados y coordinados, de tal manera que se incremente la eficacia y la eficiencia de la campaña. El capital humano es la piedra angular que posibilita la puesta en marcha de una campaña y la consolidación de las relaciones con el público objetivo.

2.2.1.3. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA AGENCIA SOCIAL.

1. **PARTE NO VISIBLE:** (o sistema de organización interna) Formada por personal cuyas funciones no implican un contacto con el entorno. La forma de lograr un ajuste correcto es conociendo al público-objetivo tanto por dentro como por fuera. **PARTE VISIBLE:** Es decir, en contacto con el entorno exterior, Marketing Externo y Marketing Interactivo.
2. Se identifica un intercambio interno donde la parte no visible es el proveedor y el personal de contacto es el cliente Entre las tareas más importantes de la parte no visible destaca la de apoyar al personal de contacto con el entorno y facilitarle su labor.

3. La función primordial del marketing interno es posibilitar relaciones satisfactorias con los públicos externos cuidando el activo más importante que tiene una organización, como son sus recursos humanos.
4. Empleados felices = clientes felices el Marketing Interno es una filosofía para dirigir los recursos humanos, de una organización basada en una perspectiva de marketing.

2.2.1.4. LOS OBJETIVOS DEL MARKETING INTERNO.

El objetivo de cualquier política de calidad se plasma en conseguir cero clientes insatisfechos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS relacionados con los voluntarios y los empleados.

1. Desarrollar una cultura organizativa. Mantener una orientación hacia el público objetivo Persuadir al mercado interno sobre las excelencias de las estrategias planteadas
2. Desarrollar una cultura organizativa. la cultura organizativa se define como el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas y aptitudes comunes a todos o por lo menos, a la gran mayoría de los miembros de la organización Normas implícitas que influyen en los comportamientos de los voluntarios y empleados a la hora de realizar sus actividades.

¿Cómo se logra esto? El Marketing Interno ayuda a crear o cambiar una cultura organizativa a través de la formación de los voluntarios y de los empleados Explicando la misión y creando un flujo continuo de información sobre las

estrategias puestas en marcha, desarrollando un estilo de liderazgo sensible al mercado interno.

Con ello se persigue dirigir a todo el personal de la organización en la misma dirección y fomentar el espíritu de trabajo en equipo.

Mantener una orientación hacia el público objetivo Se trata de inculcar entre los voluntarios y empleados una mentalidad de marketing, es decir, orientada a satisfacer las necesidades de los distintos públicos objetivo Utilización de métodos directivos que motiven y potencien el interés de los voluntarios y empleados hacia la campaña y el público objetivo

¿Cómo se logra esto? Información actualizada, y la explicación por parte del agente social de las campañas y de las distintas actividades de marketing antes de que éstas se lancen al mercado externo.

El nivel de satisfacción laboral de los empleados y de los voluntarios es la clave del marketing interno.

Persuadir a los empleados y voluntarios sobre las estrategias de las campañas y otras actividades de marketing. En este sentido el marketing interno supone hacer que los empleados y los voluntarios sean conscientes y acepten las nuevas campañas y las distintas actividades de marketing externo e interactivo. Supone la mejora de las relaciones entre las distintas funciones de la organización con lo que se evitan conflictos interfuncionales.

¿Cómo se logra esto? Incrementando los niveles generales de información y comunicación, y concientizando a los empleados sobre los objetivos de las

iniciativas de marketing interno que hace que incluso animen a sus compañeros a seguir en la misma dirección.

2.2.1.5. LA GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO

Para desarrollar acciones concretas en el marketing interno la estrategia básica es crear una relación fluida y satisfactoria con los empleados y voluntarios

Implica dos tipos de procesos de gestión: La gestión de la comunicación La gestión de las actitudes Gestionar las actitudes de los empleados y los voluntarios en su motivación para conseguir una predisposición positiva hacia el público objetivo. Es una tarea de información unidireccional desde la junta directiva al resto de la organización.

La gestión de las comunicaciones Implica el apoyo constante con información para realizar las tareas respectivas. Información sobre las rutinas laborales, sobre las características de la campaña social o sobre las promesas hechas al público objetivo

¿Cómo se logra esto? Flujos de comunicación interna que permita a todos los miembros de la organización informar respecto a sus necesidades y requerimientos, sus puntos de vista sobre cómo mejorar el rendimiento y sus hallazgos sobre lo que quiere el público objetivo.

La gestión de las actitudes Un proceso continuo de relaciones entre todos los miembros de la organización fomentando la confianza y fortaleciendo el compromiso. Generar un ambiente laboral que le motive a responder

positivamente a las demandas de la organización y que atraiga y retenga a los buenos voluntarios y empleados.

¿Cómo se logra esto? Definición de la misión Análisis del mercado interno Diseño y desarrollo de estrategias de marketing interno.

Definición de la misión Es una declaración fundamental que sirve de guía a los distintos integrantes de la organización Es la razón de su existencia. En la misión se define el campo de actividad y los públicos objetivo, se expresan los objetivos y principios de actuación básicos.

Es el nexo de unión entre las distintas campañas que una organización pone en marcha, constituyendo una línea continua que une el pasado con el presente y con el futuro.

Análisis del mercado interno Identificar aquellos voluntarios y empleados que mejor se adapten al perfil de los puestos. Se trata de estudiar las habilidades y las características personales de los voluntarios y empleados con el fin de segmentarlos en función de los perfiles establecidos.

Análisis del mercado interno Conocer las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de cara a la implementación de una campaña social. Hacer un listado de puestos a cubrir en función de las necesidades de personal de las posibles campañas sociales a desarrollar Establecer los deberes y las responsabilidades que tendrá el cargo así como las tareas a desarrollar Especificar las habilidades que la persona que ocupe el puesto.

El perfil apropiado para llevar a cabo las actividades de marketing social nos remite a un personal con habilidades competencias adecuadas a las tareas y responsabilidades.

2.2.1.5. CONCEPTO DE MARKETING INTERNO Y EL CLIENTE INTERNO

Berry (1976), junto con otros autores, definió el Marketing Interno como el esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral. De esta forma se facilita que los clientes puedan recibir un mejor servicio, pues éstos empleados satisfechos estarán mejor predispuestos para prestar el servicio de manera más excelente.

Como vemos esta definición pionera, Berry (1976) sitúa las prácticas de Marketing Interno en una orientación que podríamos denominar directa hacia las necesidades del trabajador y en cómo satisfacerlas. Por tanto de manera *indirecta* se está orientando hacia la satisfacción de las necesidades del cliente externo, en la medida en que va a recibir un mejor servicio, como consecuencia de esa mayor satisfacción laboral de los trabajadores.

Esta afirmación de Berry es muy importante, pues fue quien introdujo el término de Marketing Interno, y a partir de ese hito y desde finales de los años 70, comienzan los estudios sobre este ámbito pero con enfoque muy normativo y escasos estudios de carácter empírico.

Según señaló Berry (1976) la introducción del Marketing Interno en una empresa debía, a su juicio, reposar sobre dos principios:

- 1º. Es importante satisfacer las necesidades de los empleados, antes de que una empresa pueda satisfacer las necesidades de sus clientes
- 2º. Las reglas que se aplican al mercado externo de la empresa, son por analogía, también aplicables al mercado interno.

El primer principio contiene un gran sentido común, hasta que en ese momento nadie lo había señalado de manera clara y contundente. Por tanto, alguien tenía que ser el primero en señalarlo y ese fue Berry (1976).

El segundo principio que señaló Berry (1976), abrió el campo de la investigación sobre por qué el Marketing Interno no es todavía ampliamente adoptado por la mayoría de las empresas de similar modo a como lo hacen con el Marketing Externo.

La orientación al cliente Llonch, (1993:45) es el “conjunto de acciones de la empresa, dirigidas a identificar las percepciones, las necesidades y los deseos de los clientes, y a satisfacerlos a través del diseño de ofertas competitivamente viables.”

A nuestro juicio, podríamos definir al Marketing Interno como el desarrollo de las personas que van a estar enfocadas a la satisfacción de los clientes; asimismo, el Marketing Interno es el elemento más adecuado para preparar a todos los integrantes de una organización para desempeñar todas las tareas que afectan a la satisfacción del cliente. Formar a clientes internos para que atiendan a clientes externos.

Berry y Parasunaman (1991:71) proponen practicar el Marketing Interno antes que el marketing externo, sobre todo en empresas de servicios. Dedicar un capítulo del libro *“marketing de servicios: La competencia a través de la calidad”*.

2.2.1.7. ELEMENTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR EL MARKETING INTERNO.

Berry y Parasuranam (1991:24), proponen siete elementos básicos para poder desarrollar una práctica eficaz de Marketing Interno:

- 1) El empeño por atraer talento;
- 2) Ofrecer una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia y que sirva para mantener emocionalmente a las personas en la empresa;
- 3) Preparar a las personas para el desempeño mediante entrenamiento continuo (aquí a nuestro juicio, aunque no lo mencionen explícitamente estos autores, podrían entrar las técnicas modernas de coaching);
- 4) Fomentar el trabajo en equipo que fomente el buen clima laboral: liderazgo de equipo, compartir objetivos;
- 5) Libertad para el trabajo: conjugar la necesidad de que haya reglas para el buen funcionamiento con la libertad en la toma de decisiones;
- 6) Medida y reconocimiento: que estén claros los sistemas de evaluación;
- 7) Conocimiento de las necesidades de los clientes internos.

ELEMENTOS de Berry y Parasuranam	Comentarios
Empeño por atraer talento.	Para tener a los mejores clientes internos, hay que atraer talento a la organización.
Ofrecer visión de la empresa.	En la medida en que se venda, la

	empresa mejora a los clientes internos, estos se podrán vincular mejor emocionalmente.
Preparación de los empleados.	No basta con seleccionar sino que hace falta formación. Que ha de ser genérica pero también específica
Fomento del trabajo en equipo.	Fomenta mejorar el clima laboral, reduce el estrés y la mejor consecuencia de objetivos.
Reglas de trabajo.	La claridad en las reglas contribuye a clarificar el papel del cliente interno y también facilita delimitar los ámbitos para el empowerment.
Evaluación del desempeño.	También la claridad u equidad en las claves de la evaluación del desempeño van a contribuir a orientar el trabajo del cliente interno y también a mejorar la atención al cliente externo.
Conocer necesidades del cliente interno.	Solo si se conocen podrán ser satisfechas mejor. Pero además solo el hecho de que el cliente interno sepa que son conocidas, ya produce de por sí un efecto positivo.

Martin Christopher – Adrian Payne – David Ballantyne, en su libro “Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing”(1994), plantean que el marketing interno tiene un papel importante que cumplir en la reducción de conflictos entre las distintas áreas operativas de la organización. Induce a los empleados a llegar a ciertas conclusiones por sí mismos; y tienen más éxito cuando cuentan con el compromiso de los altos niveles de dirección, la cooperación de todos los empleados y un estilo de gestión abierto.

Philip Kotler – Kevin Lane, en su libro “Dirección Estratégica” (2006), manifiestan que “el marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes. Los buenos

profesionales del marketing son conscientes de que las actividades de marketing dentro de una empresa son tan importantes, o incluso más, que las actividades que se realizan fuera de la compañía. No tiene sentido prometer servicios excelentes cuando la empresa no está preparada para suministrarlos”

Cobra (2000: 67), define al marketing interno como “el esfuerzo de marketing realizado internamente en las empresas promover entre las personas de la organización un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente”. De esta manera una empresa sólo podrá prestar servicios de calidad si sus colaboradores se sienten involucrados, motivados y comprometidos con la atención al cliente.

2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL

2.2.2.1. Etimología.- El latín *satisfactio*, **satisfacción** es la **acción y efecto de satisfacer o satisfacerse**. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.

Laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al **trabajo**. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra.

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de **satisfacción laboral**, que es el **grado de conformidad** de la **persona** respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la **seguridad**, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral desciende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores **condiciones**.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor **motivación**. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

Veamos algunos de los consejos más comunes para aumentar la satisfacción laboral:

* **contratar a las personas adecuadas para cada puesto**: si bien este punto parece no estar directamente relacionado con la motivación y el estado de ánimo de los trabajadores, resulta fundamental, ya que sólo a través de un plantel adecuadamente capacitado para cumplir con sus **obligaciones** es posible crear un ecosistema sano y productivo, que no se frustre ante los fallos y que sea capaz de levantarse y aprender de sus errores;

* **crear lazos con los trabajadores**: sin importar la antigüedad de un empleado, es necesario mantener con él un lazo estrecho y continuo de comunicación, para recordarle día a día la filosofía de la empresa, para hacerlo partícipe de las novedades, para agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas

laborales. La oficina no suele ser un buen lugar para los sentimientos, pero las relaciones entre individuos de diferentes jerarquías tampoco deben ser artificiales; el secreto del **éxito** de una compañía reside en los rasgos particulares de los seres vivos que la integran, y por ello es tan importante que se conozcan y que se enriquezcan mutuamente;

* **contar con un sistema de incentivos**: el dinero no es todo, pero suele formar parte de la base de cualquier relación laboral. Además de un salario justo, y de sus eventuales aumentos, nunca está de más **premiar la entrega y la constancia** con dinero, bonos, promociones exclusivas o invitaciones a eventos, entre las muchas opciones que suelen usar las empresas. Cabe mencionar que no importa el **valor** monetario de la compensación, sino demostrarle al trabajador que su esfuerzo es tenido en cuenta;

* **promover el trabajo en equipo**: éste es quizás uno de los objetivos más difíciles de lograr en ciertos ámbitos muy competitivos, pero una de las formas de organización que más retribuyen cuando se implementan adecuadamente. El trabajo en **equipo** nos permite aprender de nuestros compañeros, y también nos ayuda a conocernos más a nosotros mismos; nos vuelve más creativos y nos enseña lecciones imprescindibles para crecer como profesionales y como personas.

2.2.2.2. Fundamentos de la satisfacción en el trabajo

La satisfacción laboral se considera más a menudo a nivel individual, a pesar de que los profesionales de recursos humanos a menudo miran a la satisfacción general en toda la organización al establecer las políticas de recursos humanos. La satisfacción laboral de un empleado se relaciona con

su contentamiento básico, con las expectativas de trabajo y las reacciones a su desempeño. La alta satisfacción en el trabajo por lo general resulta en la mejor retención de empleados mejor y un mejor rendimiento de los trabajadores.

2.2.1.3. Incrementando la satisfacción laboral.

Mantener e incrementar los altos niveles de satisfacción en el trabajo son funciones clave para los profesionales de RRHH y supervisores. Es fundamental, ofrecer a los empleados las tareas que se correlacionan con su educación, experiencia e intereses. Sentirse mal equipado para realizar tareas o tener un nivel de interés bajo contribuye a la insatisfacción laboral. Además, los empleados están más satisfechos cuando ven la conexión entre su desempeño y los beneficios personales y de la empresa.

2.2.2.4. Beneficios organizacionales.

La cultura organizacional es un concepto más amplio que vigila los efectos generales de las normas y valores compartidos en una organización y sus empleados. Una cultura organizacional familiar/amistosa puede incluir eventos que promuevan la participación de los miembros de la familia de los trabajadores y las políticas de trabajo que fomenten los sistemas de apoyo a la familia. Una cultura, con alta ambición individual, es probable que muestre poco apoyo a la participación de la familia y la participación en eventos de la empresa.

Interacción.

La cultura organizacional influye mucho en la satisfacción laboral. Los empleados que se sienten fuera de lugar en una cultura organizacional, luchan con la motivación. Si muchos empleados sienten esta desconexión, la insatisfacción laboral generalizada, a su vez, puede contribuir a una cultura con la

moral baja. Los empleados insatisfechos, con mayor frecuencia, tienen una actitud negativa que puede penetrar en un lugar de trabajo y fuertemente impactar su cultura. Esta negatividad también puede afectar a la relación entre los empleados, además de añadir a un sentimiento de descontento.

2.2.2.5. Satisfacción Laboral

La organización es un sistema cooperativo que requiere conocer de manera fehaciente sobre la eficacia de sus integrantes a través de algunos indicadores tales como: motivación, características de la organización, comunicación y satisfacción laboral, los cuales permiten lograr una mayor vinculación con el objeto de tomar las decisiones correctas sobre la prevención o solución de las diversas problemáticas que puedan presentar los trabajadores.

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

La satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitarían la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción. Según Fleisman y Bass conceptúan la satisfacción laboral en los siguientes términos:

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas. (1979:34).

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre enunciando que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor, 1982:45).

Según la definición de Blum y Naylor, podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando. Sobre la base de lo antes expuesto podemos deducir que la definición que se adapta mejor al estudio a realizar es la planteada por Milton Blum, debido a que éste autor expone algunas de las expectativas de dichos trabajadores, que a mi juicio están relacionadas con las características de dicho personal, tales como: oportunidad y desarrollo en la organización, ambiente laboral, sueldos y salarios, supervisión, características del trabajo y demás actividades que desarrolla en el ambiente laboral.

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Aguado, 1988).

El concepto holístico de satisfacción laboral, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la

persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la organización. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia, entendida como niveles idóneos de Calidad de Vida en el Trabajo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico - patronales.

La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Sobre la base de los conceptos emitidos, podríamos emitir un concepto que comprende nuestro sentir con respecto a la satisfacción laboral, cuya definición sería: Es la actitud del trabajador de cómo enfocan y reaccionan ante la

satisfacción de sus necesidades como consecuencia de la interacción con los diversos factores presentes en el ambiente laboral.

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre tomando en alta importancia a que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que la satisfacción laboral se descompone en tres columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

2.2.2.6. Causas de Satisfacción Laboral

Existen diversos modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que podemos mencionar: satisfacción de las necesidades, cumplimiento positivo de las expectativas y valores, obtención de resultados mediante encuestas, comparación entre diferentes estudios, etc.

Jhon Perry (1961), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

⊖ Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

⊖ Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

⊖ Competencia de la Dirección: es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.

⊖ Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

2.3. Definiciones conceptuales.

MARKETING INTERNO.- Es el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores-"clientes-internos"- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

CLIENTE-TRABAJADOR.- La persona trabajadora es el cliente interno de la empresa. Esto implica que debemos conocer sus deseos, necesidades, anhelos, preocupaciones, ya que de ello depende el evitar el fracaso de toda la organización. Es importante conocer sus defectos y sus debilidades para convertirlos en ventajas y oportunidades.

SATISFACCION LABORAL.- Es 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.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

GENERACIÓN DE INTELIGENCIA.- La inteligencia se genera mediante la combinación e información y reflexión. Se adquiere conocimiento. El conocimiento se plasma en un documento. El documento es accesorio; lo que importa es el contenido. Los contenidos se gestionan con herramientas de gestión de contenidos.

COMUNICACIÓN INTERNA.- La comunicación es una actividad muy antigua, cuyo surgimiento está vinculado con la aparición y evolución del hombre como ser social, al tomar conciencia de la necesidad de relacionarse con los individuos circundantes. Como proceso presente en toda práctica humana, constituye uno de los principales pilares de la interacción social, que posibilita la formación de agrupaciones sociales con cualquier tipo de complejidad.

La comunicación que se desarrolla hacia el ámbito interno de la institución, se le conoce como comunicación interna y tiene lugar con los públicos internos. Aunque no se debe dejar de destacar que la comunicación organizacional comprende también los procesos hacia el ámbito externo, o sea, la comunicación externa que tiene lugar en los públicos externos de la empresa.

RESPUESTA DE LA INTELIGENCIA.- Es un proceso que consiste en generar una serie de respuestas a las inquietudes de los trabajadores que laboran dentro de una organización.

SATISFECHO.- Es un estado de ánimo positivo de un trabajador y consiste en estar contento con los estímulos intrínsecos y extrínsecos que se generan en su centro de trabajo.

INSATISFECHO.- Es un estado de ánimo negativo de un trabajador y consiste en no estar contento con los estímulos intrínsecos y extrínsecos que se generan en su centro de trabajo.

3.4. BASES EPISTÉMICAS.

EL MARKETING INTERNO “CLAVE PAR EL ÉXITO COMERCIAL”

La comercialización parece tener un componente absolutamente externo a la empresa. Se refiero con esto, a que la percepción que tenemos de ella, siempre se proyecta hacia los clientes que consumen nuestros productos o al menos hacia aquellos que los compran. Que siempre mira hacia fuera o al menos que el destino que debe poseer esa mirada no puede ser otro. Parece incuestionable que la “guerra” de las empresas se ha de centrar en conquistar el mercado, en seducir a los clientes que pagan por nuestras soluciones. Hay que ir por esos que están ahí fuera, los que tienen el dinero. La evolución de estos mismo mercados han identificado, que en la actualidad el foco de seducción comercial no solo debemos

fijarlo en los clientes externos, sino, que nos debe preocupar y mucho, los clientes internos.

Con el nombre de Marketing Interno se definen conceptos que en ocasiones, yo no coincide con la forma en la que la entienden algunos profesionales y empresas. Siempre ha tenido un fuerte componente comunicacional esencialmente y muy vinculado con el mundo de los Recursos Humanos. Como se comenta muchos autores ya no coincido plenamente con esta definición, y es que parece muy reduccionista o de pobre contenido para el concepto que recoge. En términos generales el marketing interno es absolutamente imprescindible para los intereses de la empresa y posee un estatus parecido, si no del mismo nivel, que el Marketing Externo que se realiza con los clientes tradicionales de la empresa. Cuando se habla de Marketing Interno se refiere a la conquista del trabajador y stakeholders para la causa de generar confianza y ventas, tanto en el mercado interno y que también influye en el mercado externo de la empresa. Dicho de otra manera la empresa ha de poseer un plan de Marketing Interno que garantice unos objetivos comerciales internos, que faciliten los objetivos generales de la empresa. Estos objetivos han de ser del tipo de valoración y notoriedad de la marca, pero tampoco podemos desaprovechar, que este mercado interno, compre nuestros productos y servicios, así como un objetivo primordial es que como estamos comentando en estos últimos post, convertirlos en prescriptores de la marca y en particular y de la empresa en general.

Es cierto que en ocasiones no coincidir el perfil de nuestros trabajadores y stakeholders con el target de nuestros productos, por lo que estos no estarán

pensados para satisfacer sus necesidades como clientes tradicionales, en este caso no sería adecuado plantear un objetivo de ventas entre nuestros clientes internos. Aunque esta circunstancia no es óbice para que nos ayuden con estos mismos clientes externos, es decir, que nos ayuden con los que si son nuestro público objetivo, para que conozcan nuestras marcas, para que faciliten información sobre los productos, para que generen confianza, que se tradujera en ventas. Nadie que no se siente orgulloso de su empresa, es un buen comercial en el mercado externo de esta, y si se le obliga a estarlo peor solución, la hipocresía es la mayor causa de huida de clientes.

Es por lo tanto importante que el plan de marketing interno, además de reflejar aspectos de procesos de trabajo (como el tratarse como clientes entre los trabajadores y con proveedores, socios, etc.), además de cuestiones relacionadas con la dirección y gestión de recursos humanos como liderazgo, motivación, estilos de dirección, trabajo en grupo, etc., es imprescindible que se pongan objetivos comerciales y que para alcanzarlos se diseñen políticas, estrategias y acciones encaminadas a conseguir esos objetivos comerciales cómo pueden ser ventas, notoriedad de marcas, traer clientes, fidelizar clientes, etc. por supuesto como como en todo plan de marketing, sistemas de control que nos genere información sobre ese mercado interno de la empresa.

Los clientes internos de una empresa poseen sus propias reglas de juego que en ocasiones son comparables con los clientes externo y en otras no, pero sí parece cierto, que para la empresa es muy interesante vigilar de igual manera que a cualquier otro mercado, pues se puede convertir en un mercado en ocasiones cobaya, que adelante, detecte o refleje efectos que se den en el mercado externo

y si tiene “vida propia” también habrá de saber gestionarlo pues siempre tendrá una incidencia en otros mercados, bien de forma directa o indirecta. Es por ello que esto habla de lo importante de una gestión responsable y eficiente de este colectivo. No desaproveche las posibilidades que este mercado le puede facilitar.

Para realizar un marketing interno eficiente, habrá de:

- Tener una sensibilidad de la alta dirección sobre este tema y no solo de “boquilla”
- Considerar el mercado interno como un mercado necesario, relevante y por tanto de interés a desarrollar
- Poseer un plan de Marketing Interno anual, al igual que posee un plan de Marketing Externo
- Ese plan de marketing ha de tener un formato parecido a cualquier otro mercado, objetivos, políticas, estrategias, acciones a desarrollar, sistema de control y presupuesto
- Conocer con exactitud las necesidades de sus trabajadores y de sus stakeholders
- Trazar acciones que de manera rentable bien económicamente, bien de manera comercial, se dediquen a satisfacer esas necesidades
- Trazar buenos sistemas de comunicación interna
- Facilitar la incorporación de trabajadores y stakeholders a decisiones comerciales, que colaboren

- Al ser clientes internos no deben perder o menospreciar su estatus, es decir, este cliente ha de tener los mismo privilegios y obligaciones que los clientes externos.
- Buscar la rentabilidad en los conceptos que se estimen oportunos, pero este plan se le ha de exigir su propio ROI (adaptándolo a las peculiaridades de este mercado)
- Profesionales, medios, tiempos para lograr los objetivos de este plan
- Ver el mercado interno como necesarios para alcanzar otros objetivos en ese y otros mercados

En este sentido existe la necesidad de realizar labores desde la empresa que permita que los clientes se conviertan en prescriptores, esta concepción de cliente interno, admite la misma premisa para mejorar los resultados comerciales a través del aumento de la competitividad comercial. Siempre se ha pensado que lo que somos capaces de exportar desde la empresa y desde nuestras marcas posee, mucha, mucha relación con nuestra capacidad como empresa para satisfacer el mercado interno. Reflejamos lo que somos por dentro, independientemente de todas las acciones cosméticas que realicemos. Razón está que permite asegurar que si poseemos un mercado interno desatendido, tendremos pocas posibilidades con el mercado externo, y es que no habrá razones de un mercado interno para atender adecuadamente y satisfacer al mercado externo. Todo es coherencia en la empresa y no podía ser de otra manera en la comercialización, sin ella no se puede plantear metas a medio largo plazo, no hay camino a recorrer. Si lo dentro no está cuidado y sano, lo de fuera afea a la vista

III. MARCO METODOLÓGICO.

3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.

3.1.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.- El presente trabajo de investigación se encuentra ubicado en el nivel Descriptivo/correlacional; porque permitirá describir la relación que existe entre el Marketing Interno (variable independiente) y la satisfacción laboral (variable dependiente).

3.1.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.- Los tipos de investigación están referidos a la finalidad que los investigadores le otorgan a la investigación que se pretende realizar. Esto implica definirse si se trata de buscar nuevos conocimientos para construir nuevas teorías y, de otro lado, buscar mecanismos para aplicar los nuevos conocimientos adquiridos o los conocimientos existentes.

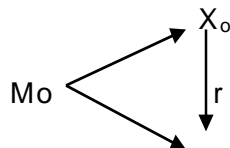
Tomando como referencia los tipos de investigación que presenta Sierra Bravo (2001:33-37) y que han sido adaptadas al campo administrativo; el presente trabajo de investigación se ubica en los siguientes tipos de investigaciones:

- **POR SU ALCANCE TEMPORAL**, la presente investigación es **sincrónica** o **seccional**, ya que estudiará el problema materia de investigación, en un periodo de tiempo relativamente corto (aproximadamente de un año).
- **POR SU AMPLITUD**, la investigación en referencia es **micro administrativa**, ya que su ámbito de estudio lo constituye el personal docente y administrativo de la Universidad ALAS Peruanas.
- **POR SU MARCO**, la presente investigación es **de campo**, ya que para recolectar los datos, el investigador se constituirá a las oficinas de la Universidad ALAS Peruanas con la finalidad de acopiar los datos necesarios para la presente investigación.

- **POR EL TIPO DE ESTUDIO**, nuestra investigación es **evaluativo**, porque durante la materialización de la investigación se evaluará la relación que existe entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad ALAS Peruana.
- **POR EL OBJETO DE ESTUDIO**, la investigación es **disciplinar**, ya que el problema materia de investigación está asociado con dos disciplinas fundamentales de la Administración que son los fundamentos teóricos, doctrinales y tecnológicos del marketing interno y la satisfacción de los trabajadores.
- **SEGÚN LA PROFUNDIDAD**, la presente investigación es de tipo **descriptivo/correlacional**, porque se describirá en forma detallada la relación que existe entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad ALAS Peruana.
- **POR EL OBJETO AL QUE SE REFIERE**, la presente investigación es **institucional**, porque la ejecución del presente trabajo de investigación se enmarca solamente a la Universidad ALAS Peruanas.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El diseño que se utilizará durante la materialización del presente trabajo de investigación será la **no experimental, con su variante transeccional**; porque el problema materia de investigación, se estudiará en su estado natural sin ningún tipo de manipulación y en un periodo determinado; el esquema de dicho diseño es el siguiente:



Y_o

DONDE:

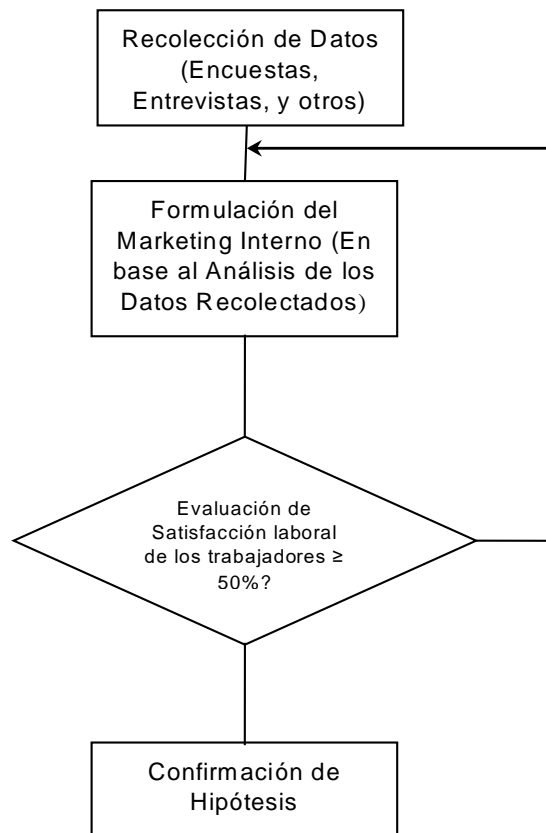
M_o : Observación de la muestra.

X_o : Observación de la variable independiente (marketing interno).

r : Relación entre variables.

Y_o : Observación de la variable dependiente (satisfacción laboral).

A continuación se presenta la secuencia que se desarrollará para la confirmación de la hipótesis planteada.



3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN.- La población del Proyecto de Investigación estará constituida por el personal docente y el personal

administrativo de las Universidades privadas que se encuentra ubicadas en la ciudad de Huánuco, dicha población se detalla en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 01

DOCENTES Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN HUÁNUCO. 2013.

UNIVERSIDAD	PERSONAL	
	DOCENTE	ADMINISTRATIVO
ALAS PERUANAS	100	5
DE HUÁNUCO	800	45
CÉSAR VALLEJO	50	10
TOTAL:	950	60

FUENTE : CAP de la Universidad Privadas.

ELABORACION: Tesista.

3.3.2. MUESTRA.- La muestra del presente trabajo de investigación, se caracteriza por ser un “**muestreo no probabilística sin normas o circunstancial**”, al respecto Sánchez Carlessi (2001:24) plantea:

“Se dice que el muestreo es circunstancial o sin normas, cuando los elementos de la muestra se toman de cualquier manera, generalmente atendiendo razones de comodidad, circunstancias, eventualidades etc.”

En este sentido la muestra del presente trabajo de investigación se detalla a continuación:

CUADRO N° 02

PERSONAL DOCENTES Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE LABORAN EN LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS. HUÁNUCO. 2013.

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS SEDE HUÁNUCO	
PERSONAL	Nº
Docente	100
Administrativo	5
TOTAL:	105

FUENTE : CAP de la Universidad ALAS Peruanas.
ELABORACION: Tesista.

3.4. INSTRUMENTOS.

3.4.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Los instrumentos que permitirán el acopio de datos durante el trabajo de campo, serán elaborados oportunamente tomando como base los indicadores señalados en la operacionalización de las variables, posteriormente dichos instrumentos serán puestos a consideración de dos doctores expertos en la materia con la finalidad de realizar la validación de dichos instrumentos, estos instrumentos permitirán evaluar la relación existente entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad ALAS Peruanas; dichas técnicas e instrumentos se detalla a continuación:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	APLICACIÓN	USO
La encuesta	El cuestionario	A los trabajadores	
La observación	Guía de observación		El investigador
La entrevista	Guía de entrevista	A las autoridades	

3.5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el desarrollo del presente proyecto de investigación, se utilizarán las siguientes técnicas:

3.5.1. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE DATOS.

Mediante el trabajo de campo se recolectarán los datos relacionados al marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad ALAS Peruanas, estos datos posteriormente serán introducidos al analizador estadístico, con la finalidad de obtener los estadígrafos (media, mediana, moda, la desviación estándar y varianza) que servirán de base para realizar la interpretación respectiva y conocer así la relación que existe entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores.

3.5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

La interpretación de los resultados estadísticos se efectuarán utilizando la técnica frecuencial y porcentual, que permitirá realizar el análisis e interpretación de los resultados en forma pertinente, adecuada y oportuna, precisando y determinando así la naturaleza y comportamiento de los datos estadísticos obtenidos.

3.6. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

Durante el tratamiento estadístico, se utilizarán métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva con la finalidad de calcular los estadígrafos de tendencia central y de dispersión: así mismo se utilizarán métodos y técnicas de la Estadística Inferencial, con la finalidad de realizar la prueba de hipótesis estadística apropiada a la naturaleza de los datos y los propósitos de comparación de

promedios usando el coeficiente de Pearson; se selecciona el coeficiente de Pearson porque permitirá determinar si la relación entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores es positiva, nula o negativa, para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Para interpretar el coeficiente de Pearson se considera el cuadro siguiente (Rojas 2011:21).

VALOR O GRADO "r"	INTEPRETACIÓN
1,00	Correlación perfecta (positiva o negativa)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (positiva o negativa)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (positiva o negativa)
De + 0,40 a + 0,68	Correlación moderada (positiva o negativa)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (positiva o negativa)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (positiva o negativa)
0,00	Correlación nula (positiva o negativa)

IV. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1. RECURSOS HUMANOS.- Para materializar el presente Proyecto de Investigación, se cuenta con el siguiente potencial humano:

- Tesista
- Asesor.
- Procesador y analista de Datos.
- Mecnógrafo.
- Encuadernador.

4.2. RECURSOS INSTITUCIONALES.- Entre los recursos institucionales que se disponen y que permitirán la ejecución oportuna del presente Proyecto de Investigación, tenemos:

- La Biblioteca
- El Centro de Computo
- Las oficinas administrativas.

4.3. PRESUPUESTO.

BIENES Y/O SERVICIOS	CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO S/.	TOTAL
BIENES	Dos millares	Papel bond A4	56.00	
	Dos millares	Papel bulky A4	40.00	
	7 unidades	Plumones resaltadores	10.50	
	15 unidades	Lapiceros (azul y rojo)	15.00	
	10 unidades	Lápices	10.00	
	4 unidades	Plumones para pizarra	8.00	
	2 cajas	Grapas	10.00	
	8 unidades	Libros especializados	600.00	
	200 horas	Horas de internet	60.00	
SUB TOTAL:				1599.50
SERVICIOS	100 unidades	Fotocopias	100.00	
	500 unidades	Tipeos	250.00	
	500 unidades	Impresiones	150.00	
	5 unidades	Encuadernados	150.00	
	100 unidades	Pasajes	150.00	
	100 unidades	Alimentación (refrigerio)	250.00	
SUB TOTAL:				1050.00
	1 asesor	Honorarios del asesor	1000.00	
	1 técnico	Honorarios técnico en computación.	200.00	
SUB TOTAL:				1200.00
OTROS		Imprevistos	400.00	
TOTAL:				3846.00

4.4. FINANCIAMIENTO.- Los gastos que ocasionan el desarrollo del presente trabajo de investigación serán financiados íntegramente por el investigador, con sus recursos propios.

4.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.

ACTIVIDADES	AÑO 2014											
	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ETAPA DE LA PLANEACIÓN:												
Elaboración del proyecto.	X											
Revisión y aprobación del proyecto.		X	X									
Organización e implementación del proyecto.			X									
ETAPA DE LA EJECUCIÓN:												
Elaboración de los instrumentos.				X								
Aplicación de los instrumentos.												
Procesamiento de los datos.					X							
Análisis e interpretación de los datos.						X						
Redacción del borrador del informe.							X					
ETAPA DEL REPORTE:												
Redacción del informe final.								X				
Impresión del informe final.									X			
Presentación del informe.										X	X	
Sustentación del informe.												X

BIBLIOGRAFÍA

Agueda Esteban Talaya, Jesús García de Madariaga Miranda, y otros. (2006). Principios de Marketing. Segunda Edición. ESIC Editorial. Madrid.

ANDER EGG, Ezequiel. (2000). Técnicas de Investigación Social. Editorial El Cid. Argentina.

BALDOTANO AZABACHE, Víctor. (2008). Educación hacia el siglo XXI. Editorial San Marcos. Lima – Perú.

BARRIENTOS GUTIÉRREZ, Pedro. (2006). La Investigación Científica, Enfoques Metodológicos. Lima – Perú.

BERENSON L. Mark y LEVINE M. David. (2011). Estadística Básica en Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericano. S. A. México.

CABALLERO ROMERO, Alejandro. (2000). Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú.

CABALLERO ROMERO, Alejandro. (2008). Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado. Edita: Instituto Metodológico ALEN CARO. Lima – Perú.

CAMPOS ARENAS, Agustín. (2000). Manual para la Estructuración de la Tesis Universitaria. Primera Edición. Lima – Perú.

ECO, Humberto. (1985). ¿Cómo se hace una Tesis?. Editorial Gedisa. Barcelona.

FLORES ROSAS, Rubén. (2007). Seminario de Investigación. Primera edición. La Cantuta. Chosica.

GARCÍA ORÉ, Celestino. (2002). Métodos Estadísticos en la Evaluación 2002. Educacional. CONCYTEC. Lima – Perú.

GARCÍA SÁNCHEZ, María Dolores (2008). "Manual de Marketing". Esic Editorial. Madrid.

GUHUHOODE, Williams y HATT, Paúl. (1970). Métodos Investigación Social. Editorial Trillas. México.

HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto y otros. (1999). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

JAVIER BARRANCO SÁIZ, Francisco (2000). Marketing interno y gestión de recursos humanos. Ediciones Pirámide.

KERLINGER, L. (2000). Investigación del Comportamiento. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

Kotler, P; Armstrong, G. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. (4ª. Ed.). México: Prentice-Hall.

Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne. (1994). "Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing". Ediciones Diaz de los Santos. Madrid.

MARTÍNEZ GUILLÉN, Carmen. (2003). La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid España.

LEÓN, Orfelio y MONTERO, Ignacio. (1994). Diseños de Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

PARDINAS, Felipe. (1978). Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial Siglo XXI. México.

Philip Kotler y Kevin Lane. "Dirección de Marketing" – 12^o edición – Prentice Hall – México. 2006.

SÁNCHEZ CARLESSI, H. y otros. (2001). Métodos y Diseños en la Investigación Científica. Talleres de Repro-offeset. Lima.

SIERRA BRAVO, Restituto. (2001). Técnicas de Investigación Social. Editorial Paraninfo. Madrid. España.

SIERRA BRAVO, Restituto. (1986). Tesis Doctoral Trabajos de Investigación Científica. Editorial Paraninfo. Madrid. España.

ROJAS SORIANO, Raúl. (1981). Guía para realizar Investigaciones Sociales. Editorial UNAM. México.

VALDERRAMA MENDOZA, Santiago. (2006). Pasos para Elaborar Proyectos y Tesis de Investigación Científica. Segunda reimpresión. Lima - Perú

ZORRILAS Y TORRES, M. (1995). Guía para Elaborar la Tesis. Editorial Interamericana. México

ANEXOS:

**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZAN" DE HUÁNUCO
ESCUELA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**



CUESTIONARIO

INTRODUCCIÓN:

Estimado docente, se está realizando un trabajo de investigación relacionado con el Marketing Interno y la satisfacción laboral de los docentes, a continuación se está formulando una serie de interrogantes que deben ser respondidas con la veracidad del caso, marcando la respuesta que Ud. crea conveniente. Gracia por su colaboración.

I. PRECEPCIÓN GENERAL:

1. ¿Cómo se siente trabajando en esta universidad?

Satisfecho Parcialmente satisfecho Insatisfecho

II. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO:

1. ¿Conoce Ud. la historia y trayectoria de la universidad?

SI NO

¿Por qué?.....

2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

SI NO

¿Por qué?.....

3. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

SI NO

¿Por qué?.....

4. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

SI NO

¿Por qué?.....

5. El nombre de la universidad y su posición en el sector, ¿Es gratificante para usted?

SI

NO

¿Por qué?.....

6. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

SI

NO

¿Por qué?.....

7. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

SI

NO

¿Por qué?.....

8. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?.....

9. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?.....

10. ¿La comunicación interna dentro de su Escuela Académico Profesional funciona correctamente?

SI

NO

¿Por qué?.....

11. ¿Conoce las actividades que desempeña en Escuelas Académicos Profesionales?

SI

NO

¿Por qué?.....

12. ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su Escuela Académico Profesional?

SI

NO

¿Por qué?.....

III. ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO:

1. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su trabajo?

SI

NO

¿Por qué?.....

2. ¿El trabajo en su Escuela Académico Profesional está bien organizado?

SI

NO

¿Por qué?.....

3. ¿Las condiciones de trabajo de su Escuela Académico Profesional son seguras?

SI

NO

¿Por qué?.....

4. ¿Las cargas académicas están bien distribuidas?

SI

NO

¿Por qué?.....

5. ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

SI

NO

¿Por qué?.....

6. ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?

SI

NO

¿Por qué?.....

7. ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

SI

NO

¿Por qué?.....

FORMACIÓN E INFORMACIÓN:

1. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

SI

NO

¿Por qué?.....

2. ¿Ha recibido la formación básica sobre Previsión y Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?.....

3. Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

SI

NO

¿Por qué?.....

4. Cuando se implantan nuevos mecanismos en la universidad ¿le proporciona la información necesaria?

SI

NO

¿Por qué?.....

5. ¿La universidad le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

SI

NO

¿Por qué?.....

SUGERENCIAS:

Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones.

.....
.....
.....

“Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático”

UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZAN" DE HUÁNUCO

ESCUELA DE POST GRADO DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



CUESTIONARIO

INTRODUCCIÓN:

Estimado Trabajador Administrativo docentes, se está realizando un trabajo de investigación relacionado con el Marketing Interno y la satisfacción laboral de los docentes, a continuación se esta formulando una serie de interrogantes que deben ser respondidas con la veracidad del caso, marcando la respuesta que Ud. crea conveniente. Gracia por su colaboración.

I. PRECEPCIÓN GENERAL:

1. ¿Cómo se siente trabajando en esta universidad?

Satisfecho Parcialmente satisfecho Insatisfecho

II. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO:

2. ¿Conoce Ud. la historia y trayectoria de la universidad?

SI NO

¿Por qué?.....

3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

SI NO

¿Por qué?.....

4. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

SI NO

¿Por qué?.....

5. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

SI

NO

¿Por qué?.....

6. El nombre de la universidad y su posición en el sector, ¿Es gratificante para usted?

SI

NO

¿Por qué?.....

7. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

SI

NO

¿Por qué?.....

8. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

SI

NO

¿Por qué?.....

9. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?.....

10. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?.....

11. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

SI

NO

¿Por qué?.....

12. ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

SI

NO

¿Por qué?.....

13. ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?.....

III.ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO:

1. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué?.....

2. ¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?

SI

NO

¿Por qué?.....

3. ¿Las condiciones de trabajo de su área o línea son seguras?

SI

NO

¿Por qué?.....

4. ¿Las cargas de trabajo están bien distribuidas?

SI

NO

¿Por qué?.....

5. ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

SI

NO

¿Por qué?.....

6. ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?

SI

NO

¿Por qué?.....

7. ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

SI NO

¿Por qué?.....

8. ¿La empresa le facilita los equipos de protección Individual necesarios para su trabajo?

SI NO

¿Por qué?.....

IV. FORMACIÓN E INFORMACIÓN:

1. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

SI NO

¿Por qué?.....

2. ¿Ha recibido la formación básica sobre Previsión y Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?

SI NO

¿Por qué?.....

3. Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

SI NO

¿Por qué?.....

4. Cuando se implantan nuevos mecanismos en la universidad ¿le proporciona la información necesaria?

SI NO

¿Por qué?.....

5. ¿La universidad le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

SI

NO

¿Por qué?.....

SUGERENCIAS:

Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones.

.....
.....
.....
.....
.....

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO : EL Marketing Interno y la satisfacción laboral de los trabajadores en las universidades privadas. Huánuco. Periodo 2014.

TESISTA: Mg. Venancio Ochoa Romero.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
GENERAL: ¿Cuál es la relación entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas?	GENERAL: Determinar la relación entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.	GENERAL: H: El marketing interno se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de sus trabajadores de las universidades privadas.	Marketing Interno	Generación de inteligencia	. Intercambio de valores. . Segmentación.
ESPECÍFICOS: PE ₁ : ¿Cuál es relación entre la generación de inteligencia del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas?	ESPECÍFICOS: OE ₁ : Conocer la relación entre la generación de inteligencia del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.	ESPECÍFICOS: H ₁ : La generación de inteligencia del marketing interno, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.		Comunicación interna	. Comunicación entre niveles directivos y empleados.
PE ₂ : ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas?	OE ₂ : Conocer la relación entre la comunicación interna del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.	H ₂ : La comunicación interna del marketing interno, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.		Respuesta de la inteligencia	. Interés de la dirección. . Entrenamiento. . Conciliación entre vida laboral y vida familiar.
PE ₃ : ¿Cuál es la relación entre la respuesta de la inteligencia del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas?	OE ₃ : Conocer la relación entre la respuesta de la inteligencia del marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.	H ₃ : La respuesta de la inteligencia del marketing interno, se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de las universidades privadas.	Satisfacción laboral	Satisfecho	. Reconocimiento por el trabajo obtenido. . Reconocimiento por la responsabilidad demostrada. . Promociones efectuada. . Autonomía en el trabajo . Horario de trabajo óptimo. . Remuneraciones justas. . Condiciones físicas del trabajo adecuadas. . Seguridad en el trabajo. . Acompañamiento permanente. . Higiene laboral óptima. . Información oportuna sobre los resultados de su trabajo.
					. El no reconocimiento por el trabajo obtenido. . El no reconocimiento

				Insatisfecho	<p>por la responsabilidad demostrada.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Promociones no efectuadas. . Dependencia en el trabajo. . Horario de trabajo inadecuado. . Remuneraciones injustas. . Condiciones físicas del trabajo inadecuadas. . Inseguridad en el trabajo. . Falta de acompañamiento. . Higiene laboral inadecuada. . Falta de información sobre los resultados de su trabajo.
--	--	--	--	--------------	---

NIVEL/TIPOS	POBLACIÓN/MUESTRA	DISEÑO/MÉTODO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
NIVEL: Descriptivo/correlacional.	La población del presente Proyecto de investigación es de 950 docentes y 60 trabajadores administrativos de las universidades privadas ubicadas en la distrito de Huánuco.	DISEÑO: El diseño del presente proyecto de investigación es no experimental, con su variante traseccional.	TÉCNICA 1: La encuesta. INSTRUMENTO: El cuestionario.
TIPOS: POR SU ALCANCE TEMPORAL, es sincrónica o seccional. POR SU AMPLITUD, es micro administrativa. POR SU MARCO, es de campo. POR EL TIPO DE ESTUDIO, es evaluativo. POR EL OBJETO DE ESTUDIO, es disciplinar. SEGÚN LA PROFUNDIDAD, es descriptivo/correlacional. POR EL OBJETO AL QUE SE REFIERE, es institucional.	La muestra del presente proyecto de investigación es 100 docentes y 5 trabajadores administrativos de la Universidad ALAS Peruanas sede Huánuco.	El método que se utilizará durante el desarrollo del presente proyecto de investigación es el Método Científico..	TÉCNICA 2: La entrevista. INSTRUMENTO: Guía de entrevista. TÉCNICA 3: La observación. INSTRUMENTO: Guía de observación.