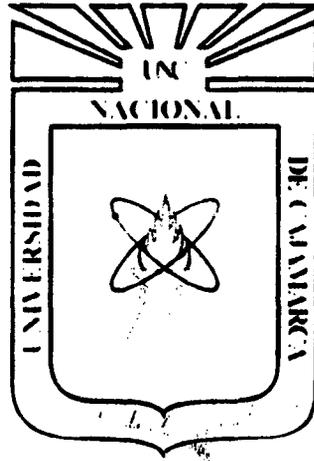


UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES
Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**" PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA "**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

DANNY BRYAN ESCALANTE REYES

ASESOR:

M. Cs. Lic. Admón. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUÍZ

CAJAMARCA - MARZO

2015

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada con todo mi afecto y estima a las personas que influyen en mi vida tanto en el ámbito personal y emocional, así como en lo académico y profesional:

A mis padres, Berardo y Gladys, personas admirables y respetables, de apoyo incondicional, mi orgullo; hace falta las horas para agradecer el sacrificio diario que realizan por hacer de sus hijos personas de bien;

A mis hermanos, Ronald y Gladis, cómplices de alegrías, inquietudes, travesuras y quienes fomentan mis deseos de superación;

A mi enamorada, Eliana, propiciadora de gratos y felices momentos, con su paciencia, amor y ternura complementa mi vida.

AGRADECIMIENTO

Al cumplir un objetivo, te sitúas en un lugar, respiras suave y hondo a la vez, miras hacia atrás y se viene a la mente todo lo que tuviste que pasar, las personas quienes te motivaron, así como las que apoyaron, intervinieron y dieron la mano para lograr uno de los objetivos trazados desde el inicio de la vida universitaria; es por ello quiero reconocer y a través de estas líneas hacer de conocimiento, mi gratitud y agradecimiento:

A mi asesor M. Cs. Lic. Admón. Alejandro Vásquez Ruíz, por la orientación y corrección en la tesis realizada;

A Q.D.D.G. y Q.E.P.D. Lic. Admón. Carlos Julio Holguín, mi asesor, guía y tutor, por compartir sus conocimientos adquiridos al logro de la presente tesis;

Al Lic. Luis Rojas Santillán, por instruirme y encaminarme a encontrar el tema de investigación dentro de la gestión pública;

Y a todos los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, por su tolerancia, tiempo y amabilidad al brindarme información que hicieron que la investigación se empape de hechos reales.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	14
1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	15
2.2. BASES TEÓRICAS.....	17
2.2.1. Definición de marketing interno.....	17
2.2.2. Modelos de marketing interno.....	21
2.2.3. Relación marketing interno – marketing externo.....	24
2.2.4. Importancia del marketing interno.....	26
2.2.5. Principios del marketing interno.....	28
2.2.6. Utilización del marketing interno.....	29
2.2.7. Objetivos del marketing interno.....	31
2.2.8. Instrumentos funcionales del marketing interno.....	31
2.2.9. Planificación del marketing interno.....	36
2.2.10. Elementos del marketing interno.....	41
2.2.11. Plan de marketing interno.....	43
2.2.12. Compromiso organizacional.....	47
2.2.12. Evaluación del compromiso organizacional.....	47

2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	50
2.4.	SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	53
2.5.	SISTEMA DE VARIABLES.....	53
2.5.1.	Variable independiente.....	53
2.5.2.	Variable dependiente.....	53
2.5.3.	Operacionalización de variables:.....	54
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		55
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
3.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	56
	Fuentes secundarias.....	56
	Fuentes primarias.....	56
	La observación directa.....	56
3.6.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	57
3.7.	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.....	57
CAPÍTULO IV. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS POR CUESTIONARIO APLICADAS A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.....		58
CAPÍTULO V. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN		72
5.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL.....	72
5.2.	MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	72
5.3.	OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	73
5.4.	ÁREAS FUNCIONALES.....	76
5.5.	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	79

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

CAJAMARCA	80
6.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	80
6.1.1. Análisis de la Universidad.....	81
6.1.2. Análisis del cliente interno.....	81
6.1.3. Análisis FODA.....	81
6.1.4. Matriz FODA.....	84
6.1.5. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	87
6.1.6. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	88
6.2. OBJETIVOS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	89
6.3. MEZCLA DE MERCADOTECNIA INTERNA.....	89
6.4. PROGRAMA DE ACCIONES.....	93
6.5. PRESUPUESTO.....	98
6.6. SISTEMA DE CONTROL.....	99
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	106
Anexo 1. Muestra para aplicar la encuesta por cuestionario.....	108
Anexo 2. Solicitud permiso para aplicar encuesta por cuestionario N° 1.....	109
Anexo 3. Encuesta por cuestionario N° 1.....	113
Anexo 4. Solicitud permiso para aplicar encuesta por cuestionario N° 2.....	115
Anexo 5. Encuesta por cuestionario N° 2.....	117
Anexo 6. Guía de entrevista aplicada al representante de la Unidad Técnica de Escalafón y Capacitación.....	118
Anexo 7. Número de renunciaciones y ceses.....	119
Anexo 8. Estructura orgánica del Estatuto UNC-2014.....	123

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Capítulo II.	
Figura 1. Intercambio entre empresa, empleados y clientes con una correcta orientación hacia el mercado.....	17
Figura 2. Modelo de marketing interno de Berry.....	21
Figura 3. Modelo de marketing interno de Grönroos.....	22
Figura 4. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed.....	23
Figura 5. Modelo de marketing interno de Lings.....	24
Figura 6. Relación entre marketing interno y externo.....	25
Figura 7. Situación de la pirámide organizacional cuando la empresa está orientada hacia el mercado.....	27
Capítulo V.	
Figura 8. Ubicación de la Universidad Nacional de Cajamarca.....	72
Figura 9. Organigrama estructural de la Universidad Nacional de Cajamarca.....	79

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Capítulo II.	
Tabla 1. Modelo de marketing interno.....	39
Tabla 2. Comparación de los componentes del marketing general e interno.....	41
Tabla 3. Operacionalización de variables.....	54
Capítulo VI.	
Tabla 4. Propuesta del modelo de plan de marketing interno.....	80
Tabla 5. Matriz FODA.....	84
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	87
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	88
Tabla 8. Estrategia 1 de Producto.....	90
Tabla 9. Estrategia 2 de Producto.....	90
Tabla 10. Estrategia 3 de Producto.....	91
Tabla 11. Estrategia de Precio.....	91
Tabla 12. Estrategia de Promoción.....	92
Tabla 13. Acciones de Producto 1.....	93
Tabla 14. Acciones de Producto 2.....	94
Tabla 15. Acciones de Producto 3.....	95
Tabla 16. Acciones de Precio.....	96
Tabla 17. Acciones de Promoción.....	97
Tabla 18. Presupuesto.....	98

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar y proponer un plan de marketing interno para el fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca. Fue realizada a base de la revisión de la conceptualización del marketing interno y simultáneamente el tema de compromiso organizacional; Se diseñó y aplicó una encuesta por cuestionario y guía de entrevista, la cual sirvió para la recolección de información directa y real de los trabajadores administrativos y mediante su análisis e interpretación, ayudó a la consistencia del Plan; también se trabajó mediante la observación directa de los hechos, teniendo como resultado la propuesta de marketing interno para la Universidad. Además, se concluyó que el estudio del mercado interno de la Universidad revela datos reales y es primordial para conocer con exactitud la situación actual y predominante del personal administrativo a través del cual se pudieron identificar molestias, necesidades, carencias y generar estrategias, que, mediante el análisis técnico detallado y consensuado, se pueden orientarlas y satisfacerlas.

La principal limitación del estudio fue la falta de voluntad de cooperación para brindar información por parte del trabajador administrativo, en cuanto a sus necesidades y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Palabras clave: Estrategia, diagnóstico situacional, plan de marketing interno, compromiso organizacional.

ABSTRACT

This research has as main objective to design and propose an internal marketing plan for strengthening the organizational commitment of administrative workers from the National University of Cajamarca. It was made of the review of the conceptualization of internal marketing and simultaneously the subject of organizational commitment; We designed and implemented a questionnaire survey and interview guide, which was used to collect information from direct and real-collar workers which through its analysis and interpretation helped the consistency of the Plan; also worked through direct observation of events, resulting in the proposed internal marketing for the University. Furthermore, it was concluded that the study of the domestic market of the University reveals actual data is essential to know exactly the current and prevailing situation of administrative staff through which could be identified discomfort, needs, wants and generate strategies that, by detailed technical analysis and consensus, can guide them and meet them.

The main limitation of the study was the lack of willingness to cooperate in providing information by administrative worker in terms of needs and responsibilities of their job.

Keywords: Strategy, situational analysis, plan internal marketing, organizational commitment.

INTRODUCCIÓN

El marketing interno es una estrategia que adopta la Alta Dirección para apoyar a la consecución de una mayor productividad global como un logro derivado de la motivación, la participación y la integración del colectivo laboral.

Sin embargo, aplicar una estrategia de marketing interno en una institución no debe ser algo intuitivo ni improvisado, sino que va a requerir una mentalización estratégica de lo que se desea conseguir, por parte de todos, pero especialmente de la Alta Dirección, y una dedicación de recursos, es decir, de una planificación que se materializa en lo que se denomina: Plan de marketing interno. Este nuevo modelo se basa en dos pilares: En la mejora de la calidad del mencionado factor humano y en una mayor consideración hacia los trabajadores, independiente de su categoría laboral o del nivel jerárquico que tenga en la pirámide de la estructura.

Por ello en la presente tesis se planteó el plan de marketing interno para el fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

La presente tesis tiene la estructura siguiente: Capítulo I., Planteamiento del problema; Capítulo II., Marco teórico; Capítulo III., Metodología; Capítulo IV., Resultados de las encuestas por cuestionario realizados a los trabajadores administrativos de la Universidad; Capítulo V.; Información general de la institución; y por último, Capítulo VI., Propuesta de un plan de marketing interno para el fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

La información descrita y presentada en la presente tesis es única y exclusivamente responsabilidad del autor.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En estos últimos años de vida académica en la Universidad, son numerosos los trámites que realiza un estudiante, desde el inicio de su ciclo de estudios hasta obtener cualquier Grado Académico que la Universidad Nacional de Cajamarca otorga y tan igual o mucho más, son las excusas, evasiones o simplemente la falta de voluntad que los trabajadores administrativos, encargados de operar el sistema administrativo de la Universidad, que dan como respuesta al trabajo que se espera de ellos.

El estudiante universitario para concretar su formación profesional necesita el apoyo de la parte administrativa que le brinda la Universidad, entonces es de vital importancia la imagen que genere en su totalidad y la confianza que emita hacia el estudiante mismo y a todos los que forman parte de la comunidad universitaria.

Si les preguntasen a los demás miembros de la comunidad universitaria, ¿Cómo califica actualmente el trabajo de los administrativos de la Universidad?, en su mayoría sería malo, porque los trámites que se realizan demoran más de la cuenta o cumplen con parcialmente con sus funciones, por razones aún desconocidas. Se tiene que entender que es en los estudiantes universitarios en quienes recae la eficacia y eficiencia de la labor del trabajador administrativo.

Si un trabajador administrativo de la Universidad, ama su trabajo, le gusta lo que hace, lo realiza con esmero, paciencia, amabilidad, responsabilidad y respeto hacia sus usuarios y además tiene toda la logística necesaria, realizaría sus funciones de manera óptima, pero, actualmente no hay una estabilidad entre lo mencionado líneas arriba y la realidad, es por ello que se ha generado una imagen negativa del trabajador administrativo en el pensamiento de la mayoría de la comunidad universitaria.

La Universidad no ha orientado adecuadamente sus servicios y recursos hacia el mercado, pues no se han enfocado en el cliente interno sino medianamente en el cliente externo (captar estudiantes, razón de ser) por ello presenta desorganización interna, insatisfacción de los empleados, desconocimiento de funciones e insuficientes herramientas de trabajo, que ocasionan, la falta de compromiso e identificación con la Universidad.

El marketing interno, es una estrategia orientada a captar a los clientes internos con el objetivo de fidelizarlos, motivarlos, fortalecer su cultura organizacional, lograr mayor compromiso y sentido de pertenencia; por ello se propone la elaboración de un plan de marketing interno que sirva, mediante su aplicación, para el fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el diseño y la propuesta de un plan de marketing interno ayudarán al fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca?

1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.3.1. Objetivo general:

Diseñar y proponer un plan de marketing interno para el fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del compromiso de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Identificar estrategias que permitan fortalecer el compromiso los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Las organizaciones tienen que encontrar maneras para infundir energía en la gente, de modo que no aporten sólo sus capacidades, sino también su pasión y especialmente su iniciativa. En gran medida el talento, es decir las personas con un gran potencial en su puesto de trabajo, son las llamadas a realizar estos cambios. Ahora, el proceso de atraer y retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo, teniendo una gran importancia estratégica.

- A nivel **teórico**, infiere la aplicación de ciertos conceptos y herramientas de mercadotecnia interna que sirvan para la correcta toma de decisiones, y su implementación, ayude al logro de los objetivos.
- A nivel **práctico**, sirve como fuente de información de las necesidades y falencias actuales de los trabajadores administrativos que impiden el desarrollo de iniciativas e identificación con su trabajo y ocasionan la falta de compromiso e identificación con la Universidad.
- A nivel **metodológico**, debido a la rigurosidad metodológica en cuanto a la recolección de datos, información y también la interpretación de los resultados que puedan dar luces para posteriores investigaciones.

1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio para la elaboración de la tesis de plan de marketing interno se desarrolló en cada una de las unidades operativas del sistema administrativo, sede central, de la Universidad Nacional de Cajamarca; distrito, provincia y departamento de Cajamarca, entre los meses de Junio y Octubre del 2014.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A nivel internacional:

Bohnenberger M. (2005), presentó su tesis doctoral titulada **“Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”** en la ciudad de **Unisinos – Universidad do Vale do Rio dos Sinos, Brasil**, llegando a la conclusión principal del estudio: La asociación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional significa que a la medida en que se implanta un sistema de marketing interno y se utilizan las herramientas propuestas se efectúa una influencia positiva en el compromiso organizacional, analizando los componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo e instrumental) y los factores que componen el marketing interno (la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna) se observa que el componente afectivo y las prácticas de recursos humanos se destacan positivamente, por presentar el mayor grado de concordancia en sus variables individuales y la mayor correlación.

Reyes V. (2009), presentó su tesis para obtener el Título de Ingeniero en Mercadotecnia titulada **“Plan de marketing interno para la empresa Black Box Ecuador”** en la ciudad de **Quito – Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador**, llegando a la conclusión principal: La implementación del Plan de Marketing Interno es una clara ventaja competitiva sobre las empresas que brindan servicios similares a Black Box Ecuador ya que ninguna de estas organizaciones cuentan con esta herramienta para el desarrollo de sus actividades pues al implementarlo consigue que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos/servicios de la empresa, con su filosofía, valores de marca mejorando en consecuencia su motivación y conseguir su orientación hacia el mercado.

A nivel nacional:

Solís J. (2004), presentó su tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial titulada “El manejo del marketing en el servicio educativo; en la organización educativa continental” en la ciudad de Lima – Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, llegando a la conclusión principal: Los clientes son todos aquellos que requieren de nuestros servicios, desde empresas hasta personas naturales, el trabajo efectivo en el marketing educativo se basa en un trabajo coordinado entre la dirección, el personal administrativo y la plana docente, mejor dicho el marketing lo deben aplicar todos los miembros de la organización.

A nivel local: En la búsqueda de información en las Universidades locales, se encontró solamente temas referidos a Plan de Marketing:

Cruzado G. (2012), presentó su tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración titulada “Propuesta de plan de marketing para el posicionamiento del concesionario automotriz HONDA – MSA Automotriz S.A.C. en el distrito de Cajamarca – Universidad Nacional de Cajamarca, Perú, llegando a la conclusión principal: El aumento del parque automotor en Cajamarca, ha generado que nuestra ciudad sea vista como un mercado atractivo para que varias importadoras de vehículos nuevos quieran posicionar sus marcas en el mercado; más existen empresas automotrices que no han podido aprovechar los beneficios que esta tendencia ofrece; tal como la empresa en estudio, HONDA MSA Automotriz S.A.C., la cual no cuenta con un Planeamiento de Marketing, desaprovechando las oportunidades y fortalezas; y a su vez quedando vulnerables ante las debilidades con las que cuenta internamente y las amenazas del ambiente externo.

Quispe J. (2004), presentó su tesis para optar el Título Profesional de Contador Público titulada “El planeamiento estratégico de marketing y su aplicación en las medianas empresas de la ciudad de Cajamarca – Universidad Nacional de Cajamarca, Perú, llegando a la conclusión principal: Las medianas empresas de la ciudad de Cajamarca NO APLICAN un planeamiento estratégico de marketing como herramienta indispensable para competir. Los medianos empresarios tienen un conocimiento vago

sobre lo que es un planeamiento estratégico de marketing; su aplicación lo hacen sobre bases empíricas, intuitivas y poco adecuadas, lo que no les permite aprovechar ventajas que ofrece el mercado.

2.2. BASES TEÓRICAS

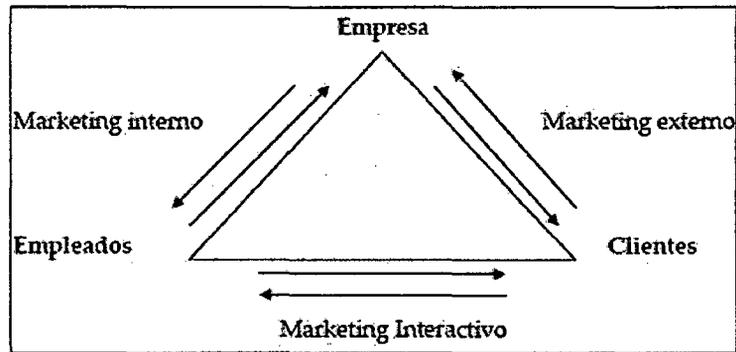
2.2.1. Definición de marketing interno

El marketing interno (o endomarketing) constituye un proceso de gestión orientado a vender la empresa a sus propios trabajadores con el objetivo de comprometerlos, de incrementar su lealtad y de aumentar su rendimiento. Numerosas son las empresas que dedican un elevado volumen de recursos en captar, retener y fidelizar a los clientes pero que descuidan por completo a sus propios trabajadores. Sin embargo, la realidad es que un empleado descontento cuyas necesidades no estén cubiertas por la empresa es imposible que proporcione al cliente esa experiencia única que queremos. En otras palabras, “trata a tus empleados como quieras que traten ellos a tus clientes” (Martinez Fustero, 2014).

Para conseguir que una organización se oriente hacia el mercado, la primera estrategia que ha de desarrollar la dirección de la empresa es lograr que entre todos los empleados se plasme y haga efectivo un interés por los clientes. El marketing relacional y el marketing interactivo se crearon para describir los programas de marketing dirigidos a los clientes de una organización y esto supuso un sustancioso salto cualitativo para las expectativas de negocio de las empresas. Pero en la década de los ochenta, ante la aparición de una nueva cultura organizacional que reclamaba la utilización de nuevas metodologías con el fin de promover en el seno de la organización un equilibrio social tendente a aumentar el nivel de eficacia, se hizo patente que “un servicio eficaz requiere gente que comprenda la idea” de que una correcta orientación hacia el mercado se consigue a través del intercambio constante entre la empresa y sus empleados, entre los empleados entre sí y la organización, y entre los empleados y los clientes. Kotler, refiriéndose en concreto a las empresas de servicios, reflejó esto gráficamente de la siguiente manera:

Figura 1.

Intercambio entre empresa, empleados y clientes con una correcta orientación hacia el mercado.



Fuente: Kotler Ph, 1992.

De los tres tipos de marketing señalados en cada uno de los lados de este triángulo, el *marketing interno* es el que describe el trabajo que ha de hacer la empresa para formar y motivar a sus “clientes internos”, es decir, a su personal de contacto directo con la clientela externa y al de apoyo a los servicios que se proveen. En todas las empresas existe un “mercado interno” que está constituido por los empleados de la misma y, si la dirección no se ocupa de él en primer lugar, peligrará con toda certitud el éxito de las actuaciones que se lleven a cabo en los mercados externos. La misión, del marketing interno es lograr que el personal de contacto y el de apoyo a los servicios que presta la empresa trabajen como un verdadero equipo volcado a proporcionar la mejor satisfacción a los clientes. Si todos los componentes de la empresa no trabajan con una orientación al cliente, será imposible que en ella se desarrolle un alto y consistente nivel de servicio. Por eso, la contribución más importante que puede hacer el marketing interno es “conseguir que todas las personas de la organización practiquen dicha filosofía de marketing”. No se pierda de vista que en el marketing de servicios, la calidad del servicio está engranada con la prestación del mismo y que, aunque la habilidad de los empleados en su trato con los clientes es el campo de acción del marketing interactivo, para lograr la eficacia se necesita que el marketing interno funcione como un proceso de gestión global. A fin de cuentas, dicho proceso es el que sirve para integrar las múltiples funciones de la empresa asegurando dos cosas: Que todos los empleados (incluida la dirección) comprenden y experimenten el negocio en el marco de un interés por el cliente, y que

todos los empleados están preparados y motivados para actuar de una forma orientada a servirlo con excelencia. (Corella)

El marketing interno tiene por objeto conseguir que las personas en contacto con el público se encuentren concienciadas de la importancia de su cometido y motivadas para desarrollar su trabajo con la mayor calidad. Para ello debe tratarse al empleado como a un cliente, y su trabajo como un producto.

En las empresas de servicios es necesario gestionar lo que denominan el triángulo del marketing de servicios, orientado a construir y sostener la relación con los clientes. Los lados de este triángulo lo constituyen por un lado el "marketing externo" por medio del cual la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y se entregará. Las actividades tradicionales de marketing tales como la publicidad, las ventas, las promociones o la fijación de precios, etc., constituyen este lado; pero en empresas de servicios existen otros factores que también comunican la promesa a los clientes: La apariencia y la actitud de los empleados que prestan el servicio, el diseño, decoración y estado de las instalaciones y el proceso de servicio en sí mismo.

El segundo lado lo constituye el "marketing interactivo", las promesas que se formulan deben cumplirse y de ello se ocupa el marketing interactivo que se desarrolla cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume.

Finalmente, el tercer lado lo constituye el "marketing interno", cuya función es hacer posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio óptimamente y de todo ello se ocupa el marketing interno. (Zeitham & Jo Bitner, 2002).

El marketing interno es el marketing realizado por una empresa de servicios para capacitar y motivar eficientemente a su personal de contacto con los clientes y a todos los empleados de apoyo de servicio

para que trabajen en equipo y proporcionen satisfacción a los clientes. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).

Según Ferrell & Pride (2003, p. 190), se refiere al concepto de marketing interno como el que proviene principalmente de las organizaciones prestadoras de servicios, en las que se practicó primero como táctica para lograr que los empleados cobraran conciencia de la necesidad de que el cliente estuviese satisfecho.

Los autores definen en conjunto que el marketing interno son herramientas o tácticas aplicadas en la empresa para lograr que el empleado se sienta motivado y satisfecho con su labor, de manera que pueda brindar un servicio de excelencia. (Kotler & Armstrong, 2003).

El Marketing interno significa aplicar la filosofía y las prácticas de marketing a la gente que está en contacto con el cliente externo. Esto trae consigo que la gente al interior de la organización sea más productiva. Por esta razón el marketing interno se refiere al marketing a empleados (Greene, 1994).

Por su parte Berry (Berry cfr. Rafiq y Ahmed, 2000) define al marketing interno de una manera más sencilla, viendo a los empleados como clientes internos, mientras se persiguen los objetivos de la organización.

Al igual que los programas externos de mercadotecnia, los internos pueden ser usados para informar, persuadir, motivar o generar relaciones. Esto trae consigo una mezcla de mercadotecnia interna. (García Sánchez, 2008):

- **Producto:** Programas, políticas y servicios.
- **Precio:** Costo de programas internos.
- **Plaza:** Lugar de los programas, políticas y servicios.
- **Promoción:** Venta interna, relaciones públicas internas, promociones y publicidad interna, incentivos internos.

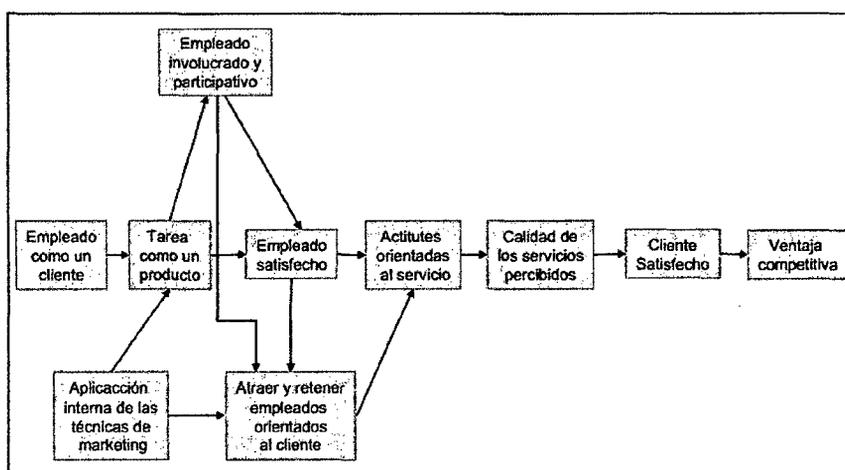
2.2.2. Modelos de marketing interno

Siguiendo a Bohnenberger (Bohnenberger, 2005), analizamos brevemente los modelos más citados en la literatura. Todos ellos, llevan a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno.

- a. **Modelo de marketing interno de Berry:** Dicho modelo reconoce al empleado como el cliente que puede convertirse en ventaja competitiva. Según este modelo, para tener empleados satisfechos son necesarios dos aspectos: La inclusión y participación del empleado (Figura 2). Atendiendo a la revisión de la literatura, podemos considerar dos puntos fundamentales que no son presentados en el modelo: La orientación al cliente que debe ser desarrollada con el empleado; y la especificación de las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa. La explicación de no considerar la orientación al mercado y las técnicas a utilizar se debe a la cronología en el avance de la ciencia, ya que la orientación de mercado aparece en 1990 como un tema que era considerado por la MSI (Marketing Science Institute) para su estudio en profundidad.

Figura 2.

Modelo de marketing interno de Berry.

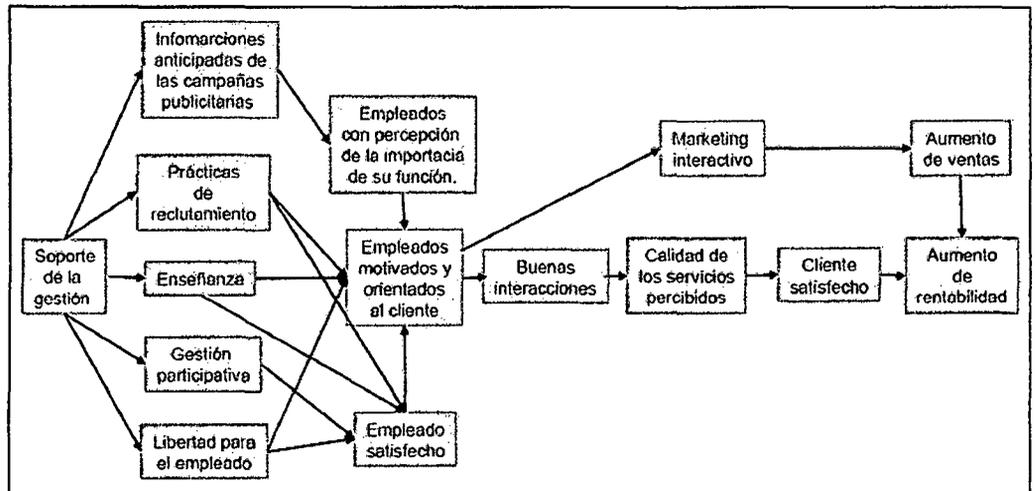


Fuente: (Berry & Parasuraman, 1992).

b. Modelo de marketing interno de Christian Grönroos: Este modelo es más específico que el anterior en relación a las técnicas. En ambos modelos se busca una ventaja competitiva, pero en éste se muestra los mecanismos para motivar a los empleados (Figura 3). Se puede concluir que el modelo de Berry no presenta mecanismos de motivación diferentes a los conocidos del marketing y que el modelo de Grönroos ignora, en principio, la aproximación del marketing en la motivación del personal, por lo que la combinación de ambas alternativas resulta importante para dotar un modelo de marketing interno de más coherencia.

Figura 3.

Modelo de marketing interno de Grönroos.



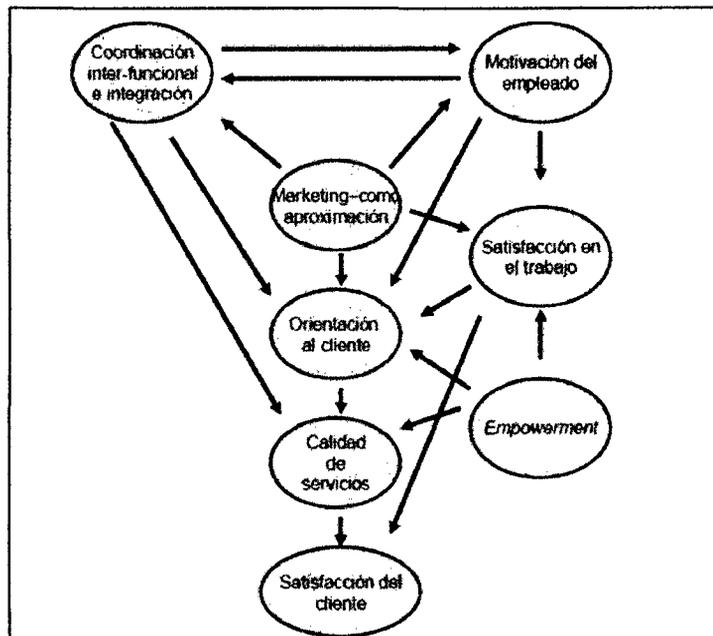
Fuente: (Grönroos, 1990).

c. Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed: Este modelo establece conexiones entre los dos modelos anteriores, crea vínculos entre los elementos que componen el marketing interior y su relación con la satisfacción del cliente externo.

Tanto la motivación de los empleados por medio de las actividades desarrolladas por la organización para su satisfacción, como la actitud de coordinar de forma interfuncional e integrada al proceso como un todo, influye en la satisfacción del cliente. Sugiere así toda la literatura analizada, las necesidades de una mayor involucración por parte de los recursos humanos y del marketing en las cuestiones que tienen que ver con el trabajo (Figura 4).

Figura 4.

Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed.



Fuente: (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003).

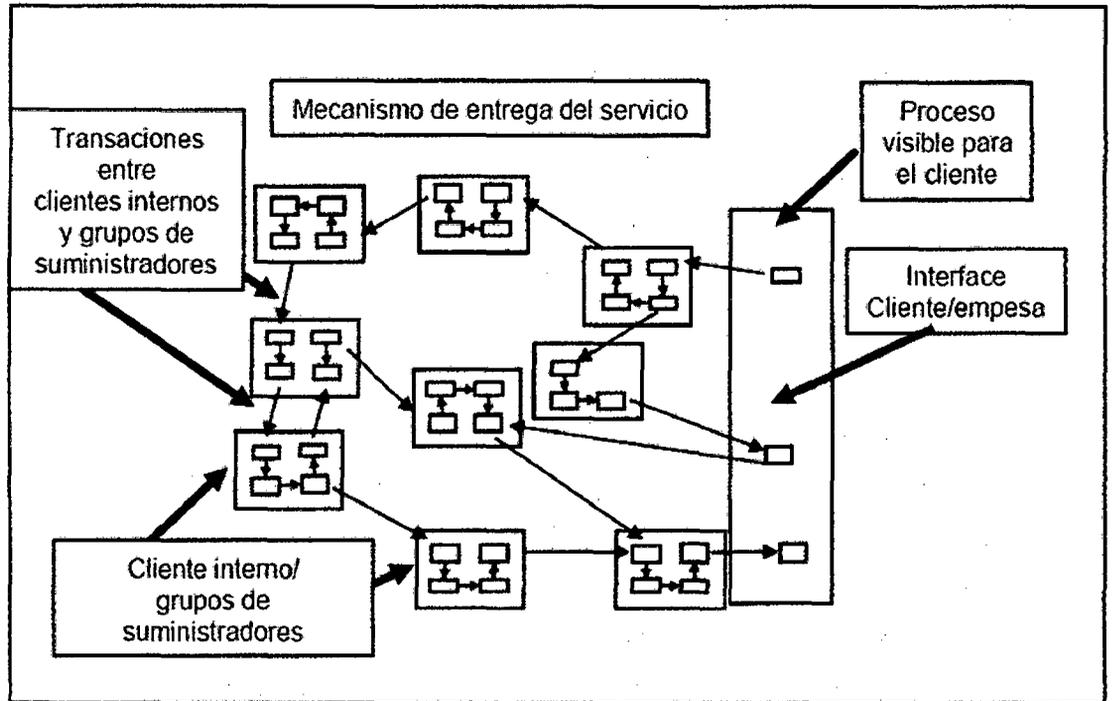
d. Modelo de marketing interno de Lings: El diagrama de marketing interno presentado en la Figura 5, se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufacturas o de servicios y considerar los departamentos, y no los empleados como clientes internos.

Las ventajas de este modelo son el desarrollo de una visión holística de la organización, la medición de la calidad de los servicios, el rediseño proactivo de los procesos y el aumento de la satisfacción del empleado. Se considera que este modelo contribuye en la construcción de una ventaja competitiva sostenible una vez que no es fácil para la competencia copiar los esfuerzos hechos en este campo. Este modelo impone una cultura organizacional que es ajena e inalcanzable para muchas empresas, por su necesidad de participación y transparencia en diversos aspectos. No se trata de un modelo culturalmente neutro y vende una ideología gerencial. Por ello, a partir de esta limitación, abordan un modelo de marketing interno debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en

los conceptos generales de orientación al cliente y su satisfacción (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001).

Figura 5.

Modelo de marketing interno de Lings.



Fuente: (Lings & Brooks, 1998).

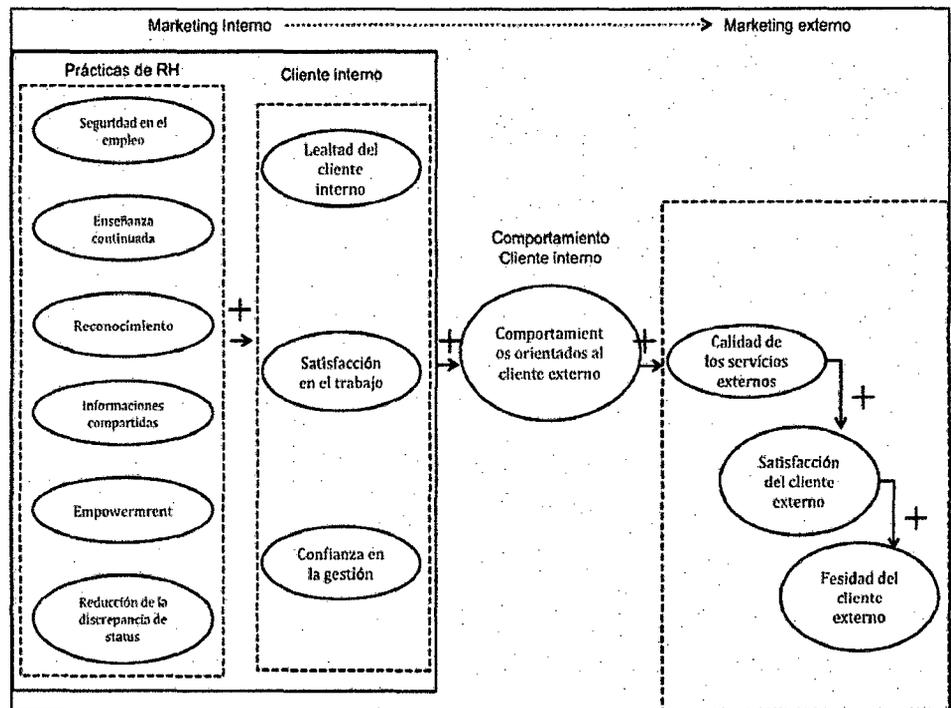
2.2.3. Relación marketing interno – marketing externo

Una vez analizados los modelos más relevantes entre los realizados durante la evolución del marketing interno, es importante destacar la relación entre el marketing interno y el externo. Esta relación ha sido analizada por diferentes autores centrándose una línea general entre los diferentes estudios como base, “con empleados satisfechos se pueden tener clientes satisfechos” (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001).

El modelo presentado en la Figura 6 recoge una relación entre las actividades de marketing interno y sus consecuencias en el marketing externo. El modelo contempla las consecuencias posibles que podrían ser efecto del proceso de marketing interno.

Figura 6.

Relación entre marketing interno y externo.



Fuente: (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001).

Para lograr la satisfacción de los empleados, hay factores de gran importancia e influencia como son: a) La *seguridad en el empleo*, b) el *desarrollo continuo de la empresa* para transmitir sus valores, cultura y misión y así tener un grupo de empleados leales, c) el *reconocimiento*, d) la *información compartida*, e) el *empowerment* (el poder delegado a los empleados para tomar determinadas decisiones) y f) la *reducción de la discrepancia en el status*.

Se puede deducir que el modelo tiene una fuerte orientación hacia el departamento de recursos humanos, pero no contempla las contribuciones del sector de marketing para la construcción del proceso de marketing interno. En realidad, el modelo presenta un conjunto de técnicas que, en su mayoría, son de uso frecuente por los gestores de recursos humanos y que, por tanto, pueden muy bien ser objeto de imitación.

Tansuhaj, Randall y McCullough, coincidiendo con lo que los otros autores defienden, presentan un modelo de gestión de marketing de servicios, que destaca al marketing interno como una acción previa

orientada al alcance de la satisfacción y lealtad del cliente. Para los autores, un efectivo programa de marketing interno está compuesto por un sistema de reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados. Estos autores plantean la relación directa entre el enfoque del marketing interno y el marketing externo, sobre todo en el sector servicio. (Tansuhaj, Randall, & Mccullough, 1998).

Ahmed, Rafiq y Saad (2003) destacan por la investigación realizada para identificar las relaciones del modelo propuesto a partir de una concepción teórica. El modelo presupone una relación entre el marketing interno y las competencias que afectan al rendimiento de la organización. El mix de marketing interno está compuesto por la alta administración, en lo relativo al empowerment, ambiente físico, liderazgo y reconocimiento; el proceso de negocio, en cuanto a la selección, sucesiones, sistemas de incentivos o cambios organizacionales y, por último, la coordinación interfuncional donde se tratan temas como la comunicación interna, la coordinación y desarrollo interfuncional y personal.

2.2.4. Importancia del marketing interno

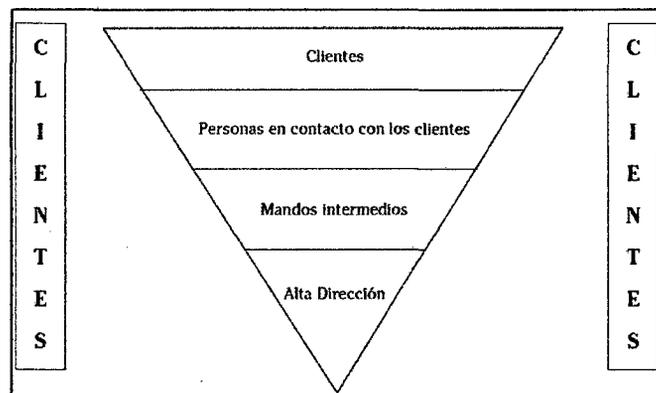
La importancia del marketing radica en el hecho de que permite a la dirección enfocar todas las actividades interfuncionales como parte de un programa global para alcanzar un objetivo común desde una perspectiva mucho más sistemática y estratégica. En efecto, Grönroos matiza que "el concepto básico del marketing interno establece que el mercado interno, formado por los empleados, se motiva mejor, con el fin de lograr el desarrollo de una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente, recurriendo a un enfoque activo, muy parecido al del marketing tradicional, en el que se recurre internamente y de forma coordinada a una amplia gama de actividades que son similares a las que se utilizan en el marketing externo". Ahora bien, el marketing interno reclama un paso previo: El *abandono de actitudes caducas* que, con total ignorancia de los avances experimentados por las ciencias sociales y de la dirección, mantienen una percepción equívoca de la sociedad y de las organizaciones permitiendo que algunas personas se aferren al pensamiento Taylorista dando por válido que en una organización hay

dos segmentos: Los que *piensan y mandan*, y los que *ejecutan órdenes*. Dicho con otras palabras: Reclama una nueva, actual y actualizada, cultura empresarial.

Si de verdad se persigue que el cliente sea la clave, son varios los tratadistas que sugieren debería invertirse el típico organigrama empresarial por considerarlo obsoleto a tal fin. La pirámide con el gerente a la cabeza, los directores en el medio y las personas de contacto directo con el cliente (personal de servicios, recepcionistas, telefonistas, etc.), en último término, debería invertirse y presentarse, tal como sugiere Kotler, de la siguiente forma:

Figura 7.

Situación de la pirámide organizacional cuando la empresa está orientada hacia el mercado.



Fuente: Kotler Ph, 1992.

La Figura 7., muestra el tipo de pirámide invertida que asumen las compañías punteras en marketing. En la cabeza, lo más importante de todo, los clientes; seguidamente, y en primer lugar de importancia, los empleados que están en contacto con los clientes, a quienes sirven y satisfacen; a continuación, los directivos intermedios, cuyo trabajo consiste en apoyar a las personas que están en contacto con los clientes para ayudarles a que los atiendan mejor; y finalmente, en la base de la pirámide, la alta dirección, cuyo trabajo consiste básicamente en ayudar a la dirección intermedia para que pueda apoyar al personal en contacto con los clientes (personal que tiene en su mano marcar diferencias y conseguir que los clientes se sientan finalmente satisfechos o no

con la empresa). Kotler subraya que en esa figura aparecen añadidos a ambos lados los clientes para indicar que todos los componentes de la empresa deben sentirse involucrados en conocerlos y servirlos.

2.2.5. Principios del marketing interno

- El personal de la empresa es el primer mercado a atender.
- Los empleados deben comprender que tienen que actuar como se les indica, y que en ciertas ocasiones han de prestar servicios adicionales.
- Los empleados deben aceptar que los servicios de formación y otras actividades de la empresa se encaminan a apoyarles en su contacto con los clientes.
- La formación de cada miembro de la empresa tiene como objetivo que cada trabajador sepa qué hace, porqué y acepte su función en el seno de la organización.
- Todo trabajador debe tener una visión muy clara de cómo son las relaciones que la empresa desea con sus clientes y en qué medida participa cada persona de la empresa en ellas.
- Debe mejorarse la capacidad de comunicación y venta de las personas que están en contacto con el público.
- La información integral debe funcionar en los canales, deben crearse flujos de información internos e interactivos entre los directivos y los trabajadores. Ese clima informativo debe ser abierto.
- Debe facilitarse una comunicación interna masiva, los directivos deben informar de las estrategias de la empresa y de los resultados que se obtienen, para ello se pueden emplear vídeos, material impreso, como folletos, circulares, alguna revista interna o reuniones periódicas.
- La empresa debe proporcionar herramientas para que las personas en contacto con el público puedan actuar, para ello debe describirse el trabajo que se desea que realicen, explicar cómo se espera que atiendan a los clientes y cómo deben resolverse sus dudas; también deben explicarse y justificarse los sistemas de promoción profesional, los sueldos y los incentivos. (Corella)

2.2.6. Utilización del marketing interno

El marketing interno no puede ser unidireccional ni limitarse a una especie de campaña promocional a base de distribución de folletos, guías internas o celebración de reuniones periódicas en las que se proporciona información, pero en las que no hay verdadera comunicación. Si así fuera, eso no obedecería más que al hecho de que los directivos tienen un interés muy limitado por sus colaboradores y subordinados, y son incapaces de reconocer que éstos tienen necesidad de recibir información continua como fruto de una comunicación bidireccional clara, amplia y motivadora. Desgraciadamente, ahí suele residir la causa de por qué mucha de la información que se suministra no provoca la deseada repercusión en los que la reciben. (Carmelo, Sánchez, & Miquel Peris, 2003).

El marketing interno ha de utilizarse para conseguir tres cosas:

- Crear una cultura de servicios en la empresa y una orientación a los servicios entre el personal.
- Mantener una orientación a los servicios entre el personal.
- Dar a conocer a los empleados los nuevos productos y servicios, así como las estrategias de marketing externo, campañas publicitarias y otras actividades de marketing.

2.2.6.1. Crear una cultura de servicios: Una cosa es crear una cultura de servicios y otra conseguir que tal cultura se enraíce en la organización. Para esto último, el marketing interno, por sí solo, no es suficiente porque la organización ha de tener previamente como normas prioritarias, una orientación a los servicios y el interés por los clientes. Por ejemplo: Una estructura complicada, según Grönroos, hace imposible plantear un concepto de servicios bueno, porque las personas de contacto motivadas y con interés por el servicio, se frustran, pierden interés por dar un buen servicio porque no reciben el apoyo y el reconocimiento de sus jefes o encuentran imposible actuar de aquel modo porque la

orientación a los servicios no proviene de una base estratégica y, por consiguiente, no se aportan los recursos suficientes. Si el terreno está abonado, el marketing interno podrá crear una cultura de servicios por el logro de tres objetivos: *La comprensión de lo que la empresa quiere conseguir, el fomento de un estilo de liderazgo adecuado entre directivos y supervisores, y el encausamiento de los empleados hacia técnicas interactivas y de comunicación orientadas a los servicios.*

2.2.6.2. Mantener una orientación a los servicios: Una vez creada la cultura de servicios, el marketing interno se utilizará para mantenerla de forma activa por medio de una información continua y actualizada que potencie entre los empleados el interés por el servicio y el cliente. Aquí son fundamentales el estilo y los métodos de la dirección para el control de la entrega del servicio y el desarrollo funcional del proceso productivo, pues a través de ellos es como se pueden establecer un clima y una ética que impulse a los empleados a sentir que el servicio es la fuerza motriz de sus pensamientos y conductas.

2.2.6.3. Dar a conocer a los empleados los nuevos productos y servicios: Sería una incongruencia esperar que el personal de contacto y el de apoyo trabaje bien en su función de marketing si no sabe lo que está pasando en la empresa, desconoce los nuevos productos y servicios o actividades de marketing, o tienen conocimiento de ellos a través de las campañas en los medios de comunicación o, incluso, por los propios clientes; dar este conocimiento potencia el mantenimiento de la cultura de servicios (o ayuda a crearla).

2.2.7. Objetivos del marketing interno

El objetivo del marketing interno es incrementar la productividad y la eficacia del equipo humano, a través de la motivación y vinculación de éste con la empresa (Complicity Marketing, 2014). El trabajador ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si conoce en profundidad los diferentes mensajes corporativos de su compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, sus productos y si se siente parte de ella. De ella se desprenden (Villa Tun, 2011):

2.2.7.1. Objetivo general: Lograr la motivación constante de los colaboradores la cual se extenderá conscientemente sobre los clientes.

2.2.7.2. Objetivo estratégico: Crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el servicio de los clientes

2.2.7.3. Objetivo táctico: “Vender” campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, los cuales se entenderán como el primer mercado de la empresa.

2.2.8. Instrumentos funcionales del marketing interno

La anterior definición de gestión de marketing interno incluye su contenido funcional en torno a sus cuatro instrumentos, siguiendo la clasificación de las herramientas de marketing popularizada por McCarthy: Producto, precio, distribución y comunicación.

2.2.8.1. Producto: El producto del marketing interno está compuesto por todas las ideas, bienes y servicios que proporciona el puesto de trabajo del empleado (consumidor interno) y todo lo que implica o contiene: Recompensas económicas, recompensas intrínsecas, incentivos psico-sociales, los planes a implementar o la organización y su gestión. Las *recompensas económicas*, suelen estar compuestas por el

plan de compensación (salario, comisiones y/o bonificaciones) y los beneficios adicionales (vacaciones pagadas, seguros, pensiones, ayudas y /o similares). Las *recompensas intrínsecas*, se refieren a las que proporciona el puesto de trabajo, como la satisfacción personal por las actividades que se desarrollan y la posibilidad de alcanzar logro y crecimiento personal, el status que proporciona dicho puesto o las perspectivas de carrera. Los *incentivos psico-sociales*, son los proporcionados a través de intervenciones del directivo responsable como, por ejemplo, reuniones (para formar, informar y motivar), conversaciones privadas (sobre cuestiones de trabajo y de compensación), correspondencia personal para felicitar y recompensar o intervención en problemas personales del subordinado. Los *planes a implementar*, incluyen los propósitos o ideas que los integran, los medios (maquinaria, personal, finanzas) y la autoridad para actuar. La *organización y su gestión*, engloban la identidad e imagen corporativa, la forma de organizarse y los modos de funcionamiento, el ambiente laboral, sus productos y servicios, etc.

Todos estos componentes añaden valor al producto interno y su inclusión en el mismo depende del nivel del directivo responsable de la aplicación del marketing interno y de sus atribuciones.

2.2.8.2. Precio: El precio a pagar por cada empleado consiste en llevar a cabo los planes y tareas de una determinada manera. Este precio incluye elementos como el esfuerzo, la creatividad, la implicación, el tiempo o la motivación necesarios para ejecutar el plan y las tareas. El empleado debe tener claro cuál es el precio que tiene que pagar por su puesto de trabajo y todo lo que trae consigo, por lo cual aquellos elementos deben definirse y concretarse a través de los resultados esperados. Estos resultados deben desglosarse en objetivos, debidamente cuantificados, cuya consecución ayudará a conseguir los de la organización y/o

los del departamento de dirección correspondiente. Los objetivos pueden incluir estándares del desempeño del empleado de dos tipos: (1) De comportamiento, o inputs, y (2) de resultados, u outputs. En el caso de un vendedor, por ejemplo, el estándar de número de visitas a realizar sería del primer tipo, mientras que el estándar de cifra de ventas a conseguir sería del segundo.

2.2.8.3. Distribución: La distribución en el marketing interno debe hacerse a través de la estructura organizativa de la empresa. La alta dirección, como máxima responsable de los puestos de trabajo, distribuye el producto básico entre sus empleados (estableciendo presupuestos de gastos de personal, categorías, etc.) a través de los directores de todos los niveles jerárquicos de la organización, los cuales van añadiendo valor al mismo (administrando las recompensas, diseñando los planes a implementar, proporcionando medios para la implementación e incentivos psico-sociales, etc.). Todo ello sin perjuicio de que el proceso de marketing interno podría ser aplicado por cualquier nivel de dirección en sus relaciones con sus departamentos de implementación y empleados subordinados, en lugar de por la alta dirección.

Igualmente, los objetivos corporativos de la empresa van pasando a través de los distintos niveles jerárquicos, hasta llegar a los objetivos específicos de cada empleado en forma de estándares de comportamiento y/o de resultados. Las estrategias para alcanzar los objetivos de un directivo dan lugar a los objetivos del nivel jerárquico inferior. Así pues, de los objetivos generales de la empresa se desprende una jerarquía de objetivos que deben formularse cuantitativamente. Por ejemplo, en una organización funcional, la Estrategia de Orientación al Mercado o la Estrategia de Calidad Total de la organización darán lugar a objetivos para los directivos de las diversas funciones (marketing, producción, recursos humanos, etc.) y los de marketing, a su vez, darán lugar a los de los directivos de sus

funciones (ventas, publicidad, etc.) y así sucesivamente hasta dar lugar a objetivos para los empleados de ventas (nº de visitas a clientes, cifra de ventas, etc.), para los empleados de producción (nº de piezas a producir, requisitos de calidad o especificaciones, etc.) y para el resto de empleados.

Cualquier departamento de dirección como, por ejemplo, un supervisor de ventas del primer nivel jerárquico, podría iniciar el marketing interno con sus empleados subordinados (vendedores). O bien, actuar como intermediario del canal de distribución en el marketing interno iniciado por otro nivel superior. O, incluso, ambas cosas, ya que suponemos que los objetivos de ambos no han de ser contradictorios sino complementarios, para poder lograr los de la organización.

2.2.8.4. Comunicación: La comunicación organizacional se ha utilizado, con una orientación a la venta, para realizar cambios comportamentales en el interior de la organización. La comunicación organizacional ofrece un completo conjunto de herramientas al marketing interno y puede cumplir con dos importantes funciones del marketing interno, el *recojo* y la *distribución* de la información. No obstante el marketing interno, con una orientación marketing, también puede añadir un conjunto de instrumentos de comunicación más amplio.

Las herramientas fundamentales de que dispone la comunicación del marketing interno son la *publicidad interna*, la *venta personal interna* y la *promoción de ventas interna*. Para que los directivos y supervisores puedan hacer conocer y aceptar a sus subordinados las estrategias, tareas, etc., así como las actuaciones con el mercado externo (campañas publicitarias, nuevos productos, etc.) a fin de crear un compromiso con el personal de contacto y evitar la confusión antes de lanzarlos, es preciso que se realicen campañas de *comunicación masiva interna* para el personal, utilizando folletos, memorandos, revistas, etc., y reuniones de los directivos con sus subordinados utilizando medios

audiovisuales, escritos, etc. Así mismo la *intranet* puede jugar un rol perfecto en el marketing interno como forma de comunicación interna. Estas actividades forman parte de la *publicidad interna* (comunicación no personal) y de la *venta personal interna* (comunicación personal verbal) que corresponde realizar a los directivos, quienes actúan como vendedores. La publicidad interna y la venta personal interna también pueden llevarse a cabo individualmente, utilizando cualquier medio de publicidad directa o comunicando personalmente con cada empleado.

Esta última *comunicación personal interactiva interna* se utiliza en diversas actividades (Grönroos, 1990): *Formación del empleado en el lugar de trabajo*, para la continuación de los programas de formación; *inclusión de los subordinados en la planificación y toma de decisiones*, para mejorarla y lograr un compromiso previo; *información y comunicación de doble vía* (retroalimentación) *con los empleados*, tanto en interacciones formales como informales, para mantener la comunicación ascendente y descendente y, finalmente, *creación de un clima interno abierto y motivador*, para que se puedan plantear y discutir cuestiones sobre cómo mejorar la ejecución de los planes y lograr los objetivos.

La *promoción de ventas interna* incluye las herramientas proporcionadas por los incentivos diferentes de los económicos, constituidos por una serie de técnicas diversas utilizadas en situaciones de esfuerzo especial y específico. Los incentivos diferentes de los económicos deben estar diseñados para alcanzar objetivos específicos a corto plazo y deben coordinarse con las metas que la dirección tenga a largo plazo y con el programa general de su personal. Algunas de estas técnicas son las que se mencionan a continuación. *Concursos* de producción, de ventas, etc. Que conceden premios, como viajes o regalos por alcanzar metas específicas. *Programas de reconocimiento* formal, en reuniones con el resto de empleados del departamento, a los

mejores en diversas dimensiones del rendimiento (ventas, clientes nuevos o mayores ventas por cuenta, en el caso de la función de ventas); anunciados, en la prensa local o en boletines internos, tablón de anuncios etc. y con entrega de premios de bajo valor, como trofeos, placas o anillos. *Privilegios especiales*, para los mejores empleados, tales como utilizar con la familia el coche de la empresa, aparcamiento propio en la sede de la organización, poder dar sus opiniones a otros directivos (I+D, nuevos productos, producción, marketing), inscripciones a clubes, suscripciones a revistas, etc., dependiendo del segmento de consumidores internos. *Convenciones* organizadas con motivos concretos que se utilizan para presentar los incentivos y dar reconocimiento formal, además para motivar y relacionar a los empleados, educar (capacitación continua), informar (datos, normas, planes), etc.

2.2.9. Planificación del marketing interno

La planificación de marketing interno, como la de marketing externo, debe integrarse dentro de la planificación estratégica de la empresa que le sirve de guía, sin perjuicio de que cualquier departamento de dirección podría iniciar el marketing interno con sus empleados subordinados. El proceso de planificación comprende el análisis de las oportunidades de marketing interno, selección de públicos objetivo, diseño de los objetivos y estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing interno (Carmelo, Sánchez, & Miquel Peris, 2003).

2.2.9.1. Sistema de investigación marketing interno: El análisis de las oportunidades de marketing interno implica construir y gestionar un Sistema de Información de Marketing Interno (IMIS) para identificarlas y valorarlas. La investigación de marketing interno sirve para conocer mejor las necesidades y deseos de los empleados con relación a su puesto de trabajo y puede utilizar métodos cuantitativos, como el sondeo de opinión interno, o métodos cualitativos, como entrevistas de

grupo y en profundidad realizadas por los directivos para conocer las preferencias, deseos u opiniones de los empleados. Los *datos internos* administrativos pueden informar sobre la actuación de cada empleado, las características de sus puestos de trabajo, sus variables sociodemográficas, etc. La *inteligencia de marketing interno*, deberá recoger datos del entorno sobre las empresas del sector u otras (sus puestos de trabajo, sus recompensas económicas, etc.) o sobre factores del macroentorno (como niveles de paro incentivos legales por contratación, etc.) que podrían influir en el mercado interno, recogiendo la información tanto a través de los directivos como en publicaciones especializadas. El *apoyo a las decisiones de marketing*, utilizando métodos y modelos estadísticos que proporcionen información útil para analizar los datos recogidos, ayudará a conocer en qué forma las herramientas del marketing interno ayudan a la consecución de sus objetivos.

2.2.9.2. Segmentación del mercado interno: La selección del público objetivo requiere dividir el mercado interno en segmentos. El mercado interno es el que está compuesto por los empleados de la organización. La segmentación del mercado interno podría hacerse de diversas formas, comenzando por una macro-segmentación por la función que desempeñan los empleados y/o sobre la base de variables sociodemográficas y siguiendo con una micro-segmentación por actitudes, por comportamientos y/o por los beneficios buscados en el puesto de trabajo (producto). Todo ello, a diversos niveles de dirección, pudiendo los superiores inmediatos terminar diseñando e implementando planes de marketing interno específicos para cada subordinado (máxima segmentación), con productos, precio, comunicación, etc., a su medida.

2.2.9.3. Equipos interdisciplinarios: La ejecución de los objetivos y la implementación de las estrategias de marketing interno deben servir para conseguir los objetivos de las diversas funciones (marketing, producción, etc.). Además, junto con el cumplimiento de estos objetivos, deben contribuir al logro de los objetivos de los niveles superiores (de negocios, de divisiones, etc.) y al logro de la implementación de la estrategia de la empresa. En este sentido el marketing interno es particularmente útil para la implementación de las Estrategias de Calidad Total, de orientación al mercado o de relaciones, en la medida en que se necesita la implicación de todos los empleados y están relacionadas con el comportamiento organizacional. El marketing relacional y la orientación al mercado implican que la satisfacción del consumidor es demasiado importante para dejarla en manos del departamento de marketing solamente y corresponde a toda la organización, por lo que la asume la alta dirección. Se pone más énfasis en los procesos y sus fases que en las funciones (Carmelo, Sánchez, & Miquel Peris, 2003).

2.2.9.4. Posicionamiento: La estrategia de marketing interno más importante, para lograr que cada público objetivo lleve a cabo los planes y tareas de una determinada forma (es decir, que “compre el producto” y “pague el precio”), es la estrategia de posicionamiento. La estrategia de posicionamiento consiste en decidir la concepción del puesto de trabajo y de su imagen que se quiere ocupar en la mente de un público objetivo interno frente a los otros posibles puestos de trabajo que podría ejercer. Las estrategias de marketing interno guiarán la planificación de programas de marketing interno referidos a los instrumentos funcionales vistos anteriormente, producto, precio, distribución y comunicación, es decir, al marketing mix interno.

Tabla 1.

Modelo de marketing interno.

Intercambio	Entre departamentos de Dirección e implementación	Una persona, la Alta Dirección, un comité, un equipo una división o un departamento
Producto	Puesto de trabajo del empleado y todo lo que implica o contiene	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recompensas económicas. ➤ Plan de compensación, salario, primas, comisiones. ➤ Beneficios adicionales (vacaciones, seguros, pensiones, ayudas). ➤ Recompensas intrínsecas (satisfacción, status, posibilidades de logro, crecimiento o carrera que proporciona el puesto). ➤ Incentivos psicosociales del directivo responsable (información, motivación, participación, felicitaciones, solución de problemas personales). ➤ Los planes a implementar. ➤ Ideas o propósitos que los integran. ➤ Medios (maquinaria, personal, finanzas). ➤ Autoridad para actuar. ➤ La organización y su gestión (identidad e imagen corporativa, forma de organizarse y modos de funcionamiento, ambiente laboral, productos y servicios).
Precio	Llevar a cabo los planes y tareas de una determinada forma	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esfuerzo, creatividad, implicación, tiempo, motivación. ➤ Objetivos cuantificados. ➤ Estándares de comportamiento (inputs). ➤ Estándares de resultados (outputs).
Distribución	A través de la estructura organizativa (cada directivo añade valor al producto y concreta el precio)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Del producto (presupuestos, categorías, recompensas, planes, medios, incentivos, etc.). ➤ Del precio (objetivos).

Comunicación	Publicidad interna (comunicación no personal)	Masiva y/o directa (folletos, memorandos, revistas, correo directo, etc.).
	Venta personal interna (comunicación personal verbal)	Realizada por los directivos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones. ➤ Formación en el lugar de trabajo. ➤ Inclusión en la planificación y toma de decisiones al empleado. ➤ Comunicación ascendente y descendente (información y retroalimentación). ➤ Participación de los empleados en la mejora de la ejecución de los planes
	Promoción de ventas interna (incentivos no económicos en situaciones concretas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concursos de producción, ventas, etc. con premios por alcanzar metas específicas (viajes, regalos). ➤ Programas de reconocimiento formal a los mejores en diversos rendimientos (no defectos de calidad, clientes nuevos, producción, ventas). ➤ Privilegios especiales (autos de la empresa, aparcamiento, inscripción a clubes, suscripción a revistas, poder dar sus opiniones a otros directivos). ➤ Convenciones por motivos concretos (para presentar incentivos, motivar, relacionar, educar, informar, dar reconocimiento etc. a los empleados).
Sistema de Información Marketing Interno	Sistemas de datos internos, investigación, inteligencia y apoyo a las decisiones de marketing interno.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sondeo de opinión interno. ➤ Entrevistas de grupo y en profundidad e información del entorno por los directivos. ➤ Revistas especializadas (económicas, político-legales). ➤ Métodos y modelos estadísticos.
Segmentación	Macro y micro (pudiendo llegar a ser individual)	Funcional, sociodemográfica, por actitudes, por comportamientos, por ventajas buscadas.

Fuente: Marín Sánchez, C. y Miquel Peris, S. (2003): "Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos".

2.2.10. Elementos del marketing interno

Se pueden ver semejanzas establecidas entre los componentes constitutivos del marketing interno con los del marketing en general (Del Prado, 2003):

Tabla 2.

Comparación de los componentes del marketing general e interno.

Marketing general	Marketing interno
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnica de ventas	Comunicación interna / Participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo / Mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación / Incrementar la productividad

Fuente: (Alvarado, 2008).

Explicación:

- ✓ **Cliente – Trabajador:** Es el cliente interno de la empresa, preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades y deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social empresarial.

Para poder satisfacerlos es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados de marketing como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc. Así se puede establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa con el fin de hacerles sentir (venderles la idea) de que contamos con ellos para nuestro desarrollo, que son indispensables para nosotros, solo así se puede hacerlos comprometer con la organización.

No solo debemos preocuparnos por sus deseos y necesidades sino también es importante descubrir sus debilidades para convertirlos en ventajas y oportunidades ya sea con capacitación o motivación. Una empresa sin Recurso Humano no puede hacer nada.

- ✓ **Producto – Empresa:** El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, para vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado. Entre las características del producto están el aumento de los niveles de productividad, mayor participación y mejora de las condiciones laborales no solo a nivel de ambiente (parte física, oficinas, servicios básicos) sino también a nivel emocional (campañas de salud, desarrollo organizacional, etc.).

- ✓ **Técnica de Venta - Comunicación Interna:** Como todo plan de marketing la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos y no es factible hablar de marketing interno sin relacionarlo con la comunicación interna de la empresa. Es necesario establecer un plan de comunicación interna que se debe desarrollar en cascada, es decir, se debe informar a todos los empleados, a todos los niveles y en todos los sentidos. La Comunicación Interna, la podemos diferenciar en dos:
 - *Comunicación descendente*, nos permite transmitir objetivos, políticas y acciones, lo cual nos deja vender la idea de empresa que se quiere conseguir.
 - *Comunicación ascendente*, facilita el conocimiento de la opinión del mercado interno y contrasta la coherencia de los mensajes emitidos midiendo su grado de impacto.

- ✓ **Fuerza de Ventas - Equipo Directivo:** Todos los colaboradores de la empresa, especialmente los mandos medios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, promoviendo la participación y fidelización de cada uno de los integrantes.

- ✓ **Objetivo Final - Incrementar la motivación:** Uno de los objetivos más importantes del marketing interno es lograr un incremento de la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas.

- ✓ **Producción u orientación a ventas:** En el caso de las organizaciones no lucrativas, los vendedores sociales tienden a abrigar una fe poderosa, y a menudo apasionada, en lo justo de la causa o idea que defienden; en fin este tipo de ente está para orientar al cliente, desentendiéndose así de la producción o venta de ideas.

2.2.11. Plan de marketing interno

El plan de marketing interno debe estar compuesto con la realidad y las necesidades de la empresa, con aportes de los directivos y en causada con el aporte del departamento de recursos humanos. Algunos especialistas en la materia establecen cuatro etapas en todo plan de marketing interno las cuales están definidas así (Alvarado, 2008):

- a. **Análisis del entorno:** Se refiere al ámbito externo a la empresa, pero que puede influir en ella. En esta etapa se deben realizar comparaciones con aquellas empresas que tengan características similares, aunque sean de sectores diferentes. Será importante comparar el tamaño y características de sus planillas, las políticas retributivas, de selección, formación y promoción, así como todo lo relacionado a la comunicación interna, incluyendo las acciones de responsabilidad social corporativa. Una vez llevado a cabo este análisis, se debe intentar asimilar y aplicar lo bueno y rescatable que se ajuste a las necesidades y prioridades de la propia empresa.

En esta fase también se tomará apoyo en los diversos planes de marketing interno que hayan adoptado otras empresas, no para acogerlas e implantarlas sino aprovechar aspectos que puedan dar utilidad para la organización en la que se está: Indicadores, documentos de organizaciones gremiales del sector.

- b. **Estudio del mercado interno:** Una vez que se tiene un conocimiento del entorno externo, se debe realizar un estudio al interior de la empresa con el fin de conocer nuestro propio mercado interno es decir, los clientes internos de la empresa, nuestros trabajadores. Normalmente, en esta etapa se emplean

metodologías de investigación psicosociolaboral como las reuniones de grupo, entrevistas de profundidad, encuestas y dinámicas en las que los trabajadores puedan expresar sus opiniones, expectativas o problemáticas, paneles de trabajo o los Phillips 66, que permiten detectar las expectativas, opiniones o problemáticas de la plantilla.

- c. Proceso de adaptación:** Consiste en la acomodación de los recursos de la organización y sistemas. Conocidos los requisitos que impone el entorno, las diversas necesidades a corto, medio y largo plazo, como las características reales y potenciales de los colaboradores, se debe proceder en la implantación de una política de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente. Durante esta fase tanto la comunicación interna, cuyo objeto es que toda la plantilla conozca los nuevos planteamientos y exigencias requeridas, como las diversas políticas en recursos humanos como a modo de ejemplo el de formación con el fin de facilitar la adaptación y que se realicen los cambios sin ocasionar mayores traumas.
- d. Control del plan:** En esta fase se pondrá a prueba las bases con la cual se estableció el plan de marketing interno, se verificará el desarrollo de las políticas establecidas, analizando su eficacia, realizando las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos al inicio de este. Los estudios de clima laboral serán un grande apoyo a la hora de medir la sensibilidad de todos los integrantes de la empresa. Por lo anterior podemos relacionar la palabra "marketing interno" con aspectos de la organización como motivación de los empleados, la comunicación interna, la cultura organizacional, valores, las políticas de recursos humanos y retributivas, entre otros.

Es así, como podemos afirmar que el marketing interno tiene como finalidad prioritaria fortalecer la relación entre los accionistas, la

directiva, mandos medios y los clientes internos, para fortalecer entre todos la cultura organizacional, la visión compartida en negocio de la compañía, incluyendo ítems como gerencia, meta, resultado, producto, servicio, calidad, productividad, rendimiento, mercado de acción y la calidad de vida en el trabajo o clima laboral.

A continuación se presenta un listado de aquello que más valoraban los empleados y trabajadores en la década de 1980, el cual ahora aún sigue teniendo validez, luego de aplicar estudios y encuestas. En función de este listado, es necesario que los directivos de una empresa apliquen buenas estrategias de marketing interno, para garantizar el cumplimiento, si no en su totalidad, de al menos la mayoría:

- Trabajar con gente que me trate con respeto.
- Tener un trabajo interesante.
- Ser reconocido como un buen trabajador.
- Tener la posibilidad de desarrollar facultades, capacidades y creatividad.
- Trabajar con gente que escuche si se propone ideas acerca de cómo hacer mejor el trabajo.
- Tener la posibilidad de pensar por sí mismo y no simplemente seguir instrucciones.
- Poder ver los resultados finales de los esfuerzos del trabajo.
- Trabajar con personas eficientes.
- Que el trabajo no sea demasiado difícil.
- Estar constantemente informado de lo que está pasando.

Hoy en día, se busca un intercambio de oportunidades que permita la satisfacción en el trabajo, la participación y el desarrollo de la autoestima. Con esto todos ganan, ya que el trabajador rendirá mejor al estar motivado, y la empresa tendrá mejores resultados en su productividad. Es importante que los directivos tomen real conciencia de esto, y que junto a su área de recursos humanos puedan empezar a realizar los cambios necesarios. Su organización estará agradecida y los trabajadores, también.

Otros analistas recopilan el proceso a realizar en dos fases, las cuales se describen a continuación (Alvarado, 2008):

a. Primera fase - Diagnóstico: En ella se establece actividades a realizar, con miras a obtener un documento con información útil y coherente con la realidad de la empresa, que permita la definición de los objetivos y estrategias aprovechando las fuerzas y oportunidades y neutralizar o aminorar las debilidades y amenazas presentes dentro de la organización. Las acciones a realizar son:

- Evaluación de los sectores.
- Nivel de la integración entre los sectores.
- Relación con los consumidores.
- Evaluación del ambiente interno.
- Perfil de los empleados.
- Evaluación del funcionamiento global.
- Potencial de los empleados.
- Imagen de la compañía.
- Nivel de la motivación.
- Expectativas y aspiraciones.
- Necesidades del entrenamiento para estar en equipo.
- Conocimiento de los valores de la compañía.

b. Segunda fase - Plan de acción: Una vez que se cuenta con el diagnóstico, que utilizando el lenguaje médico no sería otra cosa que una radiografía interna de la organización, con la cual se puede observar las fuerzas, debilidades, capacidades y las amenazas de ésta, se debe pasar a realizar varias actividades con miras a implementar el plan de marketing interno, estas son:

- Levantamiento de la información.
- Preparación para los cambios.
- Sensibilización organizacional.
- Integración.
- Construcción de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Rebasamiento.
- Aplicación, control y ajustes.

Es importante resaltar que el querer de los accionistas es vital para encausar el plan y no errar en las medidas a tomar.

2.2.12. Compromiso organizacional

En los últimos años, muchos estudios han sido hechos a respecto del compromiso. Según Mowday (1998: 388): "Hay una fuerte creencia que el compromiso es un importante concepto con considerable relevancia para los empleados y la organización". Para los empleados, representa una relación positiva que puede dar, acotadamente, más sentido a su vida; y para la organización, representa una oportunidad para mejorar su performance. Durante la evolución de los estudios, varios focos de compromiso fueron desarrollados (Meyer & Herscovitch, 2001):

- *Compromiso*, son los conceptos que de una forma amplia describen la relación de un individuo con una actividad, una creencia o una fuerza que dirige su comportamiento.
- *Compromiso organizacional*, una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y la involucración del individuo con una organización específica.
- *Compromiso con el trabajo*, relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el individuo con su trabajo.
- *Compromiso con la carrera o con la ocupación*, la actitud del individuo en relación a su profesión o vocación y su motivación en trabajar en el puesto elegido.
- *Compromiso con las metas*, se refiere al alcance de las metas y las recompensas esperadas.
- *Compromiso con los cambios organizacionales*, vínculos psicológicos que demandan la acción juzgada necesaria para el éxito de los cambios de la organización.
- *Compromiso con la estrategia*, es caracterizada por la espontaneidad del individuo de alcanzar la culminación de la estrategia.

El compromiso y la alineación del capital humano organizacional, definen las relaciones entre los empleados de una organización y sus directivos, además de identificar las causas y consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégica. Pero ante todo, toma una estructura orientada al cumplimiento de la misión y visión empresarial, así como la obtención de beneficios de la organización (Carmelo, Sánchez, & Miquel Peris, 2003).

Las pruebas aportadas por la investigación en este tema, indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización. Los empleados comprometidos tienen menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación. Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión opuesta que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001).

El compromiso organizacional relaciona el aspecto afectivo con los costos percibidos por el trabajador, asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. En este sentido, se pueden reconocer tres componentes del compromiso:

- i. *La identificación*, donde existe una gran aceptación de las metas organizacionales y se tienen las mismas creencias, propósitos ideas y objetivos que los de la empresa.
- ii. *La membresía*, donde el trabajador muestra el deseo de permanecer como miembro, esto es, un sentimiento de pertenencia hacia la organización.
- iii. *La lealtad*, donde se manifiesta el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

El compromiso organizacional, probablemente, es uno de los mejores predictores del desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta global y duradera a la organización como un todo, que la simple satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización, como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia. (Robbins, 2004).

Las organizaciones enfrentan el gran reto de crear métodos y técnicas (herramientas) útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a metas organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo, ya que si se consigue que los empleados estén altamente identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

2.2.13. Evaluación del compromiso organizacional.

No habiendo una metodología estándar para la medición del nivel de compromiso, cada organización establece mecanismos de medición de acuerdo al:

- Cumplimiento de los componentes del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad; y al
- Cumplimiento de los objetivos que persigue la organización.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **AMA:** La American Marketing Association es una asociación profesional de las personas y organizaciones que llevan a la práctica, la enseñanza y el desarrollo de los conocimientos de marketing en todo el mundo. Su función principal es servir como un foro para conectar personas afines y el intercambio de conocimientos de acogida, proporcionar recursos, las herramientas y la capacitación y apoyo a la comercialización la práctica y el pensamiento de liderazgo en todo el mundo. (American Marketing Association, 2014).
- **Cliente externo:** Un cliente externo es alguien que utiliza tu empresa de productos o servicios, pero no forma parte de tu organización, es quien compra de tus mercancías. (Chris Joseph, 2014).
- **Cliente interno:** Es cualquier miembro de tu organización que depende de la ayuda de otros para cumplir con sus responsabilidades de trabajo, como un representante de ventas que necesita la asistencia de un representante de servicio al cliente para realizar un pedido. (Chris Joseph, 2014).
- **Compromiso organizacional:** Estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. (Robbins, 1998).
- **Cultura de servicios:** La cultura de servicio en las organizaciones, es un marco de valores compartidos y creencias que dan sentido a los miembros de una organización y les confieren las pautas de conducta en el seno de la misma. (Salazar, 2011).
- **Empowerment:** Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Es un cambio que se da de "adentro" hacia "afuera". (UNMSM, 2014).

- **Fijación de precios:** Es una estrategia económica que determina los objetivos financieros, de la mercadotecnia y de métodos que tiene una compañía. También establece los objetivos del producto o marca, así como la elasticidad de su demanda en relación al precio y los recursos disponibles para su disposición. (Cruz Amaya, 2012).
- **Intranet:** Es una red de computadoras, software, documentos y bases de datos que generalmente funcionan de la misma manera que Internet, es decir, utilizan una interfase Web, correo electrónico y protocolos de comunicación idénticos a Internet, con la única diferencia de que ésta solo ofrece acceso únicamente a empleados y usuarios selectos. (Castellanos, 2006).
- **Marketing:** El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).
- **Marketing externo:** Marketing cuyas acciones se dirigen al mercado, en contraposición al Marketing Interno que se dirige hacia el interior de la empresa. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).
- **Marketing interactivo:** Es aquel que trabaja con técnicas de comunicación basadas en soportes tecnológicos como por ejemplo internet. (Universidad de Ingeniería y Tecnología, 2014).
- **Marketing interno:** Es el que se lleva y ejecuta dentro de la propia compañía para que se dé un buen servicio a los clientes. (Muñiz González, 2014).
- **Marketing relacional:** Como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. (Gestiopolis, 2014).

- **Motivación intrínseca:** La motivación intrínseca se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la autosuperación o la sensación de éxito. (Yanez, José, 2014).
- **Plaza:** Para la presente tesis se entiende como plaza, el lugar en dónde se realizó la investigación, en este caso son todas las unidades operativas del sistema administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- **Precio:** Para la presente tesis se entiende como precio, la inversión necesaria a emplear para ejecutar el presente plan de marketing interno.
- **Producto:** Para la presente tesis se entiende como producto, el resultado de la ejecución de las funciones del personal administrativo.
- **Promoción:** Para la presente tesis se entiende como promoción, la comunicación interna existente para el buen flujo de la información entre las unidades operativas del sistema administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.
- **Sistemas de promoción:** Procedimiento mediante el cual el personal estatutario fijo ocupa un puesto de trabajo perteneciente a un grupo de clasificación superior que accedió en el proceso selectivo correspondiente. La promoción interna puede ser temporal o permanente. (Trabajadores de la Sanidad Pública, 2014).
- **Ventaja competitiva:** Es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Según Michael Porter, puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña. (Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L., 2014).

2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS

El diseño y la propuesta de un plan de marketing interno, a través del análisis del entorno, el estudio del mercado interno, implementación de la metodología de investigación psicosociolaboral (encuestas), y la generación de estrategias para adaptarse al proceso de cambio, ayudará al fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

2.5.1. Variable Independiente:

- Plan de marketing interno.

2.5.2. Variable Dependiente:

- Compromiso organizacional.

2.5.3. Operacionalización de variables:

Tabla 3.
Operacionalización de variables.

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS UTILIZADOS
<p>El diseño y la propuesta de un plan de marketing interno, a través del análisis del entorno, el estudio del mercado interno, implementación de una de las metodologías de investigación psicosociolaboral (encuestas) y la generación de estrategias para adaptarse al proceso de cambio, ayudará al fortalecimiento del compromiso de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<p>Independiente: Plan de marketing interno.</p>	Producto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel del compromiso e identificación de los trabajadores administrativos de la Universidad. ✓ Nivel de satisfacción laboral. ✓ Nivel del logro de objetivos y metas. 	<p>Encuestas por cuestionario y guía de entrevista que forman parte de la investigación de la situación actual del compromiso de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>
		Precio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de inversión en capacitación y actualización del conocimiento del personal administrativo. 	
		Plaza.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propuesta de plan de marketing interno en el sistema administrativo de la Universidad. 	
		Promoción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de comunicación interna de todas las actividades universitarias (administrativas y académicas). 	
	<p>Dependiente: Compromiso organizacional.</p>	Identificación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de cumplimiento de sus objetivos. 	
		Membresía.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de renunciaciones anuales. 	
		Lealtad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de ceses anuales. 	
		Rotación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo. 	

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva, el objetivo de la presente investigación consistió en conocer la situación predominante de los trabajadores de las unidades operativas del sistema administrativo de la UNC mediante la descripción exacta de sus actividades y funciones, en donde se utilizó técnicas de recolección de información primaria como la observación, guía de entrevista y la encuesta por cuestionario; y mediante el muestreo la información obtenida se sometió a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

No experimental - transversal o transeccional, la presente investigación se centró en analizar el estado actual del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos que operan el sistema administrativo de la UNC en un punto en el tiempo. Se recolectó los datos en un solo momento, en un tiempo único. El propósito esencial fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en ese momento.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

❖ **Población:** Fueron los 246 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca (FUENTE: Unidad Técnica de Racionalización y Estadística / OGP - UNC).

❖ **Muestra:** En este caso se aplicó la siguiente fórmula y su método ajustado:

$$n_1 = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n_1 = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 246}{246 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n_1 = 150$$

$$n = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1 - 1}{N}}$$

$$n = \frac{150}{1 + \frac{150 - 1}{246}}$$

$$n = 93$$

(*) Se aplicó la encuesta por cuestionario y se recogió la información teniendo en cuenta la muestra y el número de trabajadores administrativos necesarios por cada dependencia; del cual se empleó el muestreo opinático (véase Anexo N° 1).

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método Hipotético – deductivo:

La metodología por excelencia que usa el científico es el método hipotético-deductivo, método propuesto por Karl Popper, es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia".

El método hipotético-deductivo es un proceso iterativo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos. Si la teoría no se ajusta a los datos, se ha de cambiar la hipótesis, o modificarla, a partir de inducciones. Se actúa entonces en ciclos deductivos-inductivos para explicar el fenómeno que queremos conocer. (Psicología Online, 2010)

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a. Fuentes secundarias:

Datos divulgados por medios impresos, documentos tales como planes de marketing interno e investigaciones afines. Para la elaboración del marco teórico se recurrió a las fuentes bibliográficas disponibles en páginas de Internet y libros especializados.

b. Fuentes primarias:

La encuesta por cuestionario y guía de entrevista de la cual se obtuvo información directa y real de los trabajadores administrativos de la Universidad.

c. La observación directa:

Se realizó en la investigación durante la estancia en la Universidad Nacional de Cajamarca y sus unidades operativas administrativas correspondientes.

3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El análisis y evaluación de la Información para cada variable e indicador se realizó a través de cuadros y gráficos con su respectiva interpretación, mediante el empleo de Microsoft Excel para Windows 2010.

3.7. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

La información se recolectó a través de encuestas por cuestionario y se procesó en Hoja de cálculo Microsoft Excel para Windows 2010, a partir de la cual se elaboró los cuadros y gráficos que sirvieron para la interpretación de los resultados y discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS POR CUESTIONARIO APLICADAS A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

A continuación se presentan los cuadros y gráficos estadísticos que contienen los resultados obtenidos de las encuestas por cuestionario aplicados a los trabajadores administrativos que laboran en las dependencias administrativas de la Universidad.

Los datos obtenidos constituyen la base fundamental para el conocimiento a fondo de la problemática planteada y de esta manera hacer una propuesta de un plan de marketing interno para el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, el cual servirá de guía a la Alta Dirección para implementar estrategias en función del bienestar de sus trabajadores.

4.1. ENCUESTA POR CUESTIONARIO APLICADA A LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD

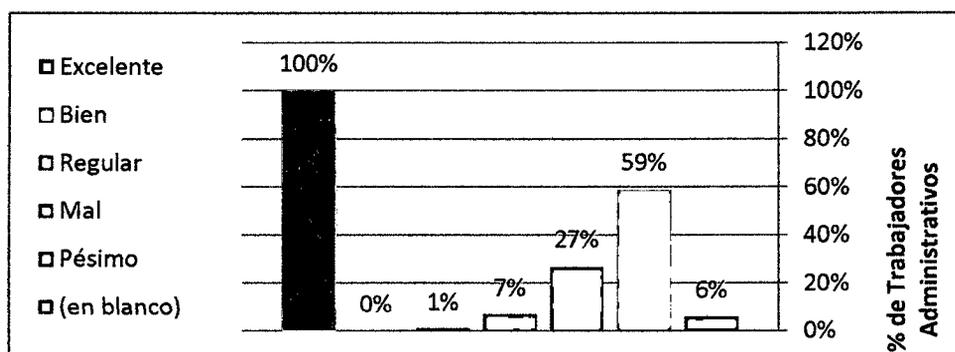
1. ¿Cómo se ha sentido hasta ahora trabajando en la Universidad?

Cuadro 1.
Satisfacción laboral.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	6%
Bien	57	59%
Regular	26	27%
Mal	7	7%
Pésimo	1	1%
(en blanco)		0%
Total general	97	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.
Elaboración: Propia.

Gráfico 1.
Satisfacción laboral.



Fuente: Cuadro 1.
Elaboración: Propia.

Análisis: Según el Cuadro 1., y el Gráfico 1., se observa que un 59% de los trabajadores administrativos se sienten bien, un 27% se siente regular, un 7% se siente mal, un 6% se siente excelente y un 1% se siente pésimo trabajando en la Universidad Nacional de Cajamarca.

Interpretación: Los resultados indican que la mayor parte de los trabajadores administrativos se sienten bien trabajando en la Universidad y otro gran porcentaje se siente regular, lo que es beneficioso para la aplicación del plan de marketing interno ya que su lugar de trabajo es cómodo, mientras los que se sienten mal y pésimo manifiestan que las autoridades no se preocupan por ellos.

2. En el presente año. ¿Ha logrado algunos de sus objetivos laborales?

Cuadro 2.

Logro de objetivos laborales.

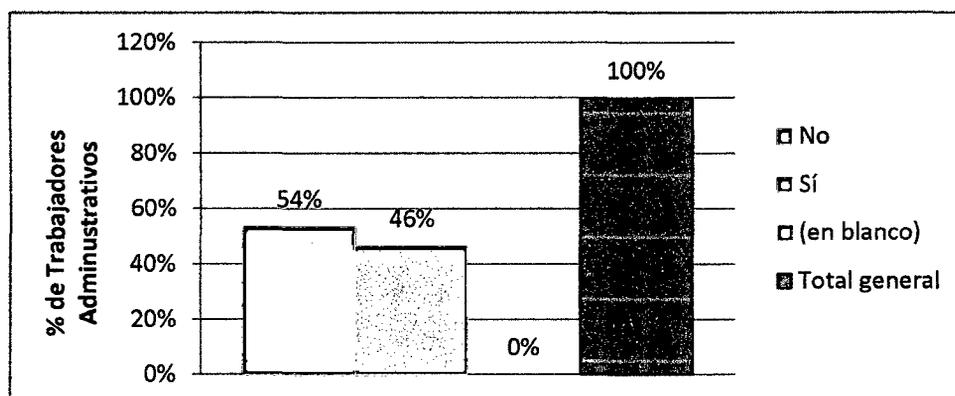
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	52	54%
Sí	45	46%
(en blanco)		0%
Total general	97	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.

Elaboración: Propia.

Gráfico 2.

Logro de objetivos laborales.



Fuente: Cuadro 2.

Elaboración: Propia.

Análisis: Según el Cuadro 2., y el Gráfico 2., se observa que un 54% de los trabajadores administrativos no han logrado sus objetivos laborales y un 46% que si los han logrado.

Interpretación: Los resultados indican que la mayor parte de los trabajadores administrativos no han logrado sus objetivos laborales por razones que se mostrarán en la pregunta líneas abajo y por una mínima diferencia, el resto sí han logrado sus objetivos laborales, según manifiestan porque les gusta lo que hacen.

3. ¿Por qué no ha logrado esos objetivos laborales? Puede marcar más de una alternativa.

Cuadro 3.

Razones de no lograr los objetivos laborales.

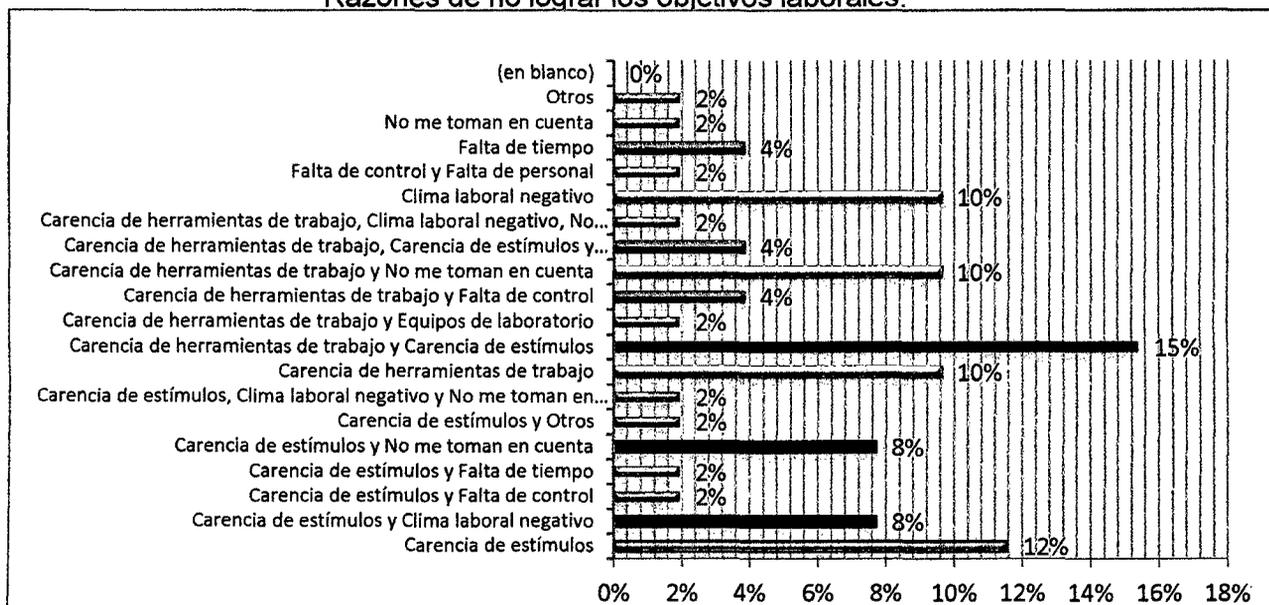
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
(en blanco)		0%
Otros	1	2%
No me toman en cuenta	1	2%
Falta de tiempo	2	4%
Falta de control y Falta de personal	1	2%
Clima laboral negativo	5	10%
Carencia de herramientas de trabajo, Clima laboral negativo, No me toman en cuenta, Falta de control y Las personas son muy personalistas	1	2%
Carencia de herramientas de trabajo, Carencia de estímulos y Clima laboral negativo	2	4%
Carencia de herramientas de trabajo y No me toman en cuenta	5	10%
Carencia de herramientas de trabajo y Falta de control	2	4%
Carencia de herramientas de trabajo y Equipos de laboratorio	1	2%
Carencia de herramientas de trabajo y Carencia de estímulos	8	15%
Carencia de herramientas de trabajo	5	10%
Carencia de estímulos, Clima laboral negativo y No me toman en cuenta	1	2%
Carencia de estímulos y Otros	1	2%
Carencia de estímulos y No me toman en cuenta	4	8%
Carencia de estímulos y Falta de tiempo	1	2%
Carencia de estímulos y Falta de control	1	2%
Carencia de estímulos y Clima laboral negativo	4	8%
Carencia de estímulos	6	12%
Total general	52	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.

Elaboración: Propia.

Gráfico 3.

Razones de no lograr los objetivos laborales.



Fuente: Cuadro 3.

Elaboración: Propia.

Análisis: Según el Cuadro 3., y el Gráfico 3., se observa que del 100% (los 51 trabajadores administrativos que no han logrado sus objetivos laborales), un 15% no ha logrado sus objetivos laborales por la carencia de herramientas de trabajo y de estímulos; un 12% sólo la carencia de estímulos; un 10% por la Carencia de herramientas de trabajo, Carencia de herramientas de trabajo y no es tomado en cuenta, Clima laboral negativo, un 8% por la Carencia de estímulos y clima laboral negativo, Carencia de estímulos y no es tomado en cuenta; un 4% por la Carencia de herramientas de trabajo y la falta de control, Carencia de herramientas de trabajo, carencia de estímulos y clima laboral negativo; y un 2% por la Carencia de estímulos y falta de control, Carencia de estímulos y falta de tiempo, Carencia de estímulos y otros, Carencia de estímulos, clima laboral negativo y no es tomado en cuenta, Carencia de herramientas de trabajo y equipos de laboratorio, Falta de control y las personas son muy personalistas, Falta de control y falta de personal, No me toman en cuenta y Otros.

Interpretación: Los resultados indican que la mayor parte de los trabajadores administrativos no han logrado sus objetivos laborales debido a que no hay adecuadas herramientas de trabajo, no les brindan estímulos y sienten que no son tomados en cuenta por la Universidad, todo esto influye en que el trabajador no esté identificado y se sienta comprometido con su labor que realiza diariamente.

4. ¿Se siente motivado para desarrollar un buen trabajo diariamente?

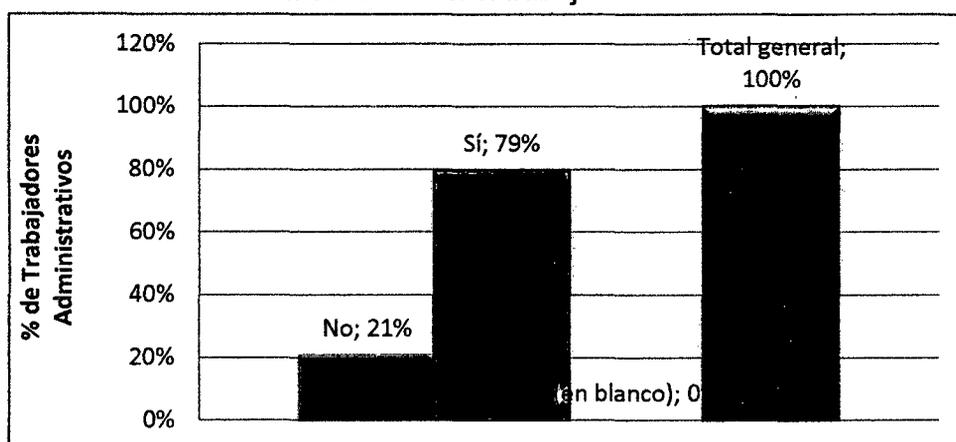
Cuadro 4.
Motivación en el trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	20	21%
Sí	77	79%
(en blanco)		0%
Total general	97	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.

Elaboración: Propia.

Gráfico 4.
Motivación en el trabajo.



Fuente: Cuadro 4.

Elaboración: Propia.

Análisis: Según el Cuadro 4., y el Gráfico 4., se observa que un 79% de los trabajadores administrativos se sienten motivados para desarrollar un buen trabajo diariamente y un 21% que no está motivado.

Interpretación: Los resultados indican que la mayor parte de los trabajadores administrativos sí están motivados para desarrollar bien su trabajo por razones que se mostrarán en la pregunta líneas abajo y, el resto no se sienten motivados, según manifiestan por falta de interés que les muestra la Universidad hacia ellos.

5. ¿Esta motivación le es brindada por la Universidad?

Cuadro 5.

Motivación en la Universidad.

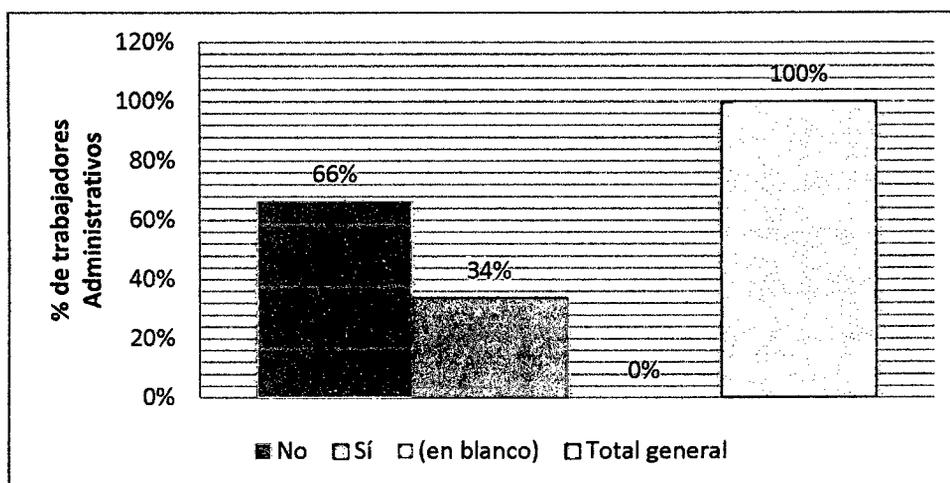
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	51	66%
Sí	26	34%
(en blanco)		0%
Total general	77	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.

Elaboración: Propia.

Gráfico 5.

Motivación en la Universidad.



Fuente: Cuadro 5.

Elaboración: Propia.

Análisis: Según el Cuadro 5., y el Gráfico 5., se observa que del total de los que respondieron que sí están motivados para desarrollar un buen trabajo en la pregunta líneas arriba, 77 trabajadores administrativos igual al 100%, un 66% de ellos manifiesta que esta motivación no es brindada por la Universidad y un 34% manifiesta que esta motivación sí es brindada por la Universidad.

Interpretación: Los resultados indican que la Universidad en gran porcentaje no brinda motivación a los trabajadores administrativos y si estos están motivados, es porque su familia les motiva y también otros manifiestan que la motivación es personal, por las ansias de aprendizaje y superación.

6. A su criterio, ¿Qué formas de motivación recomienda que se implemente en bienestar del trabajador administrativo?

Cuadro 6.

Formas de motivación recomendada.

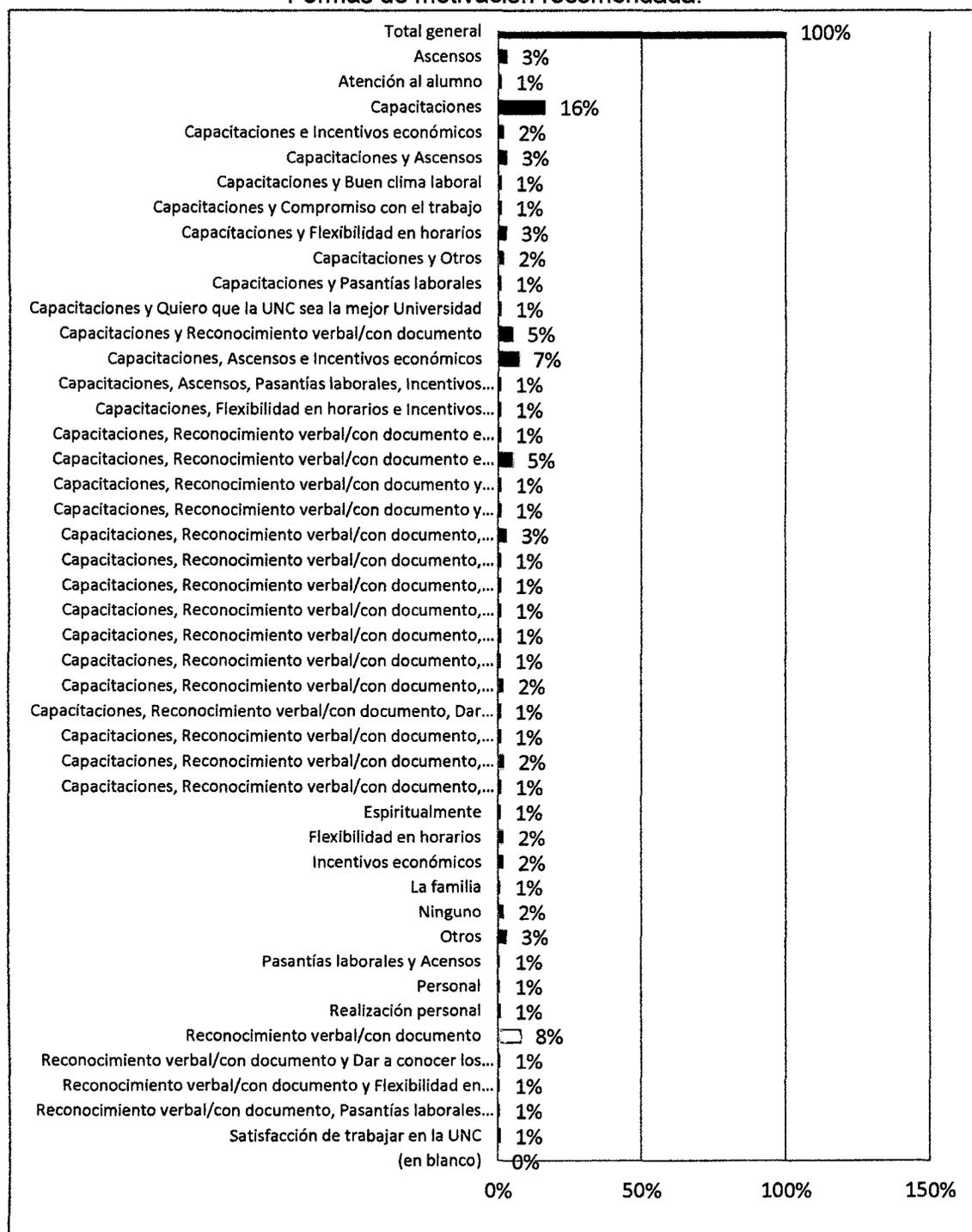
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
(en blanco)		0%
Satisfacción de trabajar en la UNC	1	1%
Reconocimiento verbal/con documento, Pasantías laborales e Incentivos económicos	1	1%
Reconocimiento verbal/con documento y Flexibilidad en horarios	1	1%
Reconocimiento verbal/con documento y Dar a conocer los éxitos en una gaceta o revista	1	1%
Reconocimiento verbal/con documento	8	8%
Realización personal	1	1%
Personal	1	1%
Pasantías laborales y Ascensos	1	1%
Otros	3	3%
Ninguno	2	2%
La familia	1	1%
Incentivos económicos	2	2%
Flexibilidad en horarios	2	2%
Espiritualmente	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Pasantías laborales, Flexibilidad en Horarios, Incentivos económicos, Dar a conocer los éxitos en una gaceta o revista	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Pasantías laborales y Dar a conocer los éxitos en una gaceta o revista	2	2%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Flexibilidad en horarios e Incentivos económicos	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Dar a conocer los éxitos en una gaceta o revista y Otros	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Ascensos, Pasantías laborales, Flexibilidad en horarios, Incentivos económicos y Dar a conocer los éxitos en una gaceta o revista	2	2%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Ascensos, Pasantías laborales e Incentivos económicos	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Ascensos, Incentivos económicos y Dar a conocer los éxitos en una gaceta o revista	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Ascensos, Flexibilidad en horarios e Incentivos económicos	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Ascensos y Flexibilidad en horarios	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Ascensos y Dar a conocer los éxitos en una gaceta o revista	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento, Ascensos e Incentivos económicos	3	3%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento y Flexibilidad en los horarios	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento y Dar a conocer los éxitos en una gaceta o revista	1	1%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento e Incentivos económicos	5	5%
Capacitaciones, Reconocimiento verbal/con documento e Identidad institucional	1	1%
Capacitaciones, Flexibilidad en horarios e Incentivos económicos	1	1%
Capacitaciones, Ascensos, Pasantías laborales, Incentivos económicos y Cambios de nivel	1	1%
Capacitaciones, Ascensos e Incentivos económicos	7	7%
Capacitaciones y Reconocimiento verbal/con documento	5	5%
Capacitaciones y Quiero que la UNC sea la mejor Universidad	1	1%
Capacitaciones y Pasantías laborales	1	1%
Capacitaciones y Otros	2	2%
Capacitaciones y Flexibilidad en horarios	3	3%
Capacitaciones y Compromiso con el trabajo	1	1%
Capacitaciones y Buen clima laboral	1	1%
Capacitaciones y Ascensos	3	3%
Capacitaciones e Incentivos económicos	2	2%
Capacitaciones	16	16%
Atención al alumno	1	1%
Ascensos	3	3%
Total general	97	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.

Elaboración: Propia.

Gráfico 6.

Formas de motivación recomendada.



Fuente: Cuadro 6.

Elaboración: Propia.

Interpretación: Los resultados indican que los trabajadores administrativos para complementar su motivación necesitan capacitaciones, reconocimiento verbal o con documento, ascensos e incentivos económicos ya que, según manifiestan, siempre es necesario sentir que la Universidad los motiva y esto da como consecuencia la mejora del compromiso organizacional.

7. ¿Ha sido consultado(a) sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo?

Cuadro 7.

Necesidades de capacitación.

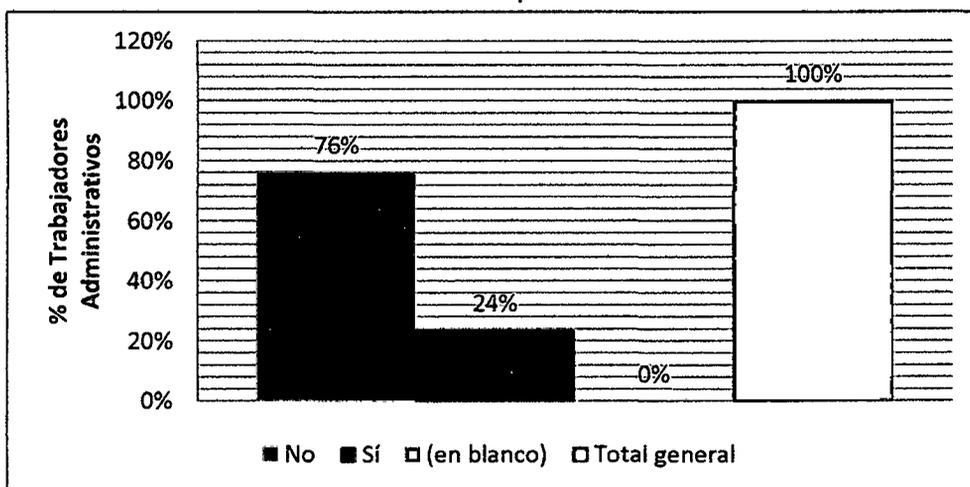
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	74	76%
Sí	23	24%
(en blanco)		0%
Total general	97	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.

Elaboración: Propia.

Gráfico 7.

Necesidades de capacitación.



Fuente: Cuadro 7.

Elaboración: Propia.

Análisis: Según el Cuadro 7., y el Gráfico 7., se observa que un 76% de ellos manifiesta que ha sido consultado sobre sus necesidades de capacitación y un 24% manifiesta que sí les han consultado sus necesidades de capacitación a través de reuniones de trabajo con sus superiores.

Interpretación: Los resultados indican que la Universidad en gran porcentaje no pregunta, a través de encuestas o reuniones de trabajo, sobre las falencias y necesidades de capacitación de trabajadores administrativos en un determinado rubro, también manifiestan que si fueron capacitados, fueron en temas generales, mas no en específicos, de acuerdo a sus necesidades para mejorar el desempeño en su rubro asignado.

8. ¿Le ha servido esta capacitación en su labor diaria?

Cuadro 8.

Beneficio de las capacitaciones.

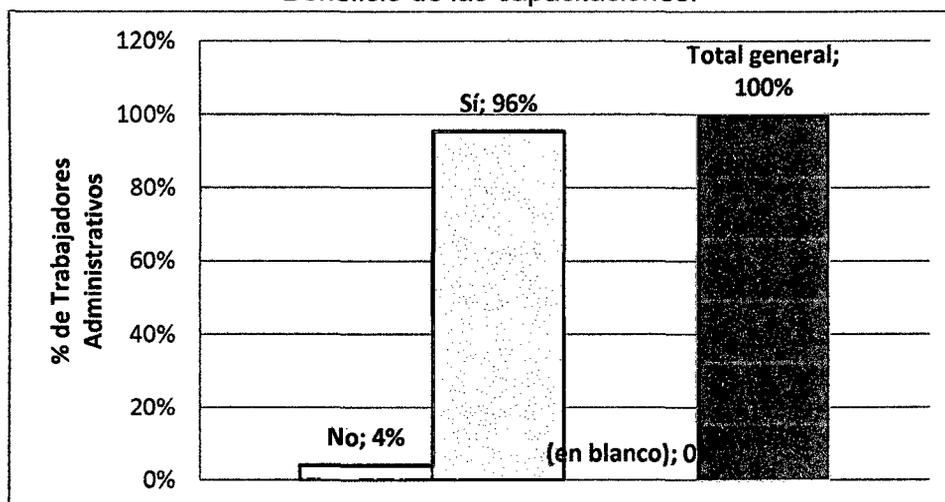
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	1	4%
Sí	22	96%
(en blanco)		0%
Total general	23	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.

Elaboración: Propia.

Gráfico 8.

Beneficio de las capacitaciones.



Fuente: Cuadro 8.

Elaboración: Propia.

Análisis: Según el Cuadro 8., y el Gráfico 8., se observa que del total de los trabajadores administrativos que respondieron Sí en la pregunta 7 (23 trabajadores = 100%), un 96% de ellos manifiesta que sí les ha servido la capacitación en su labor diaria y un 4% manifiesta que no les ha servido.

Interpretación: Los resultados indican que la Universidad, a través de su Unidad Técnica de Escalafón y Capacitación, cuando se organiza y pregunta a los trabajadores administrativos sobre sus necesidades de capacitación para mejorar su desempeño en el trabajo, tiene buenos resultados y genera en ellos motivación, identificación y un mayor compromiso para con la Universidad al desempeñar sus funciones.

9. ¿Cree usted que la Universidad vela por su bienestar laboral?

Cuadro 9.

Bienestar laboral.

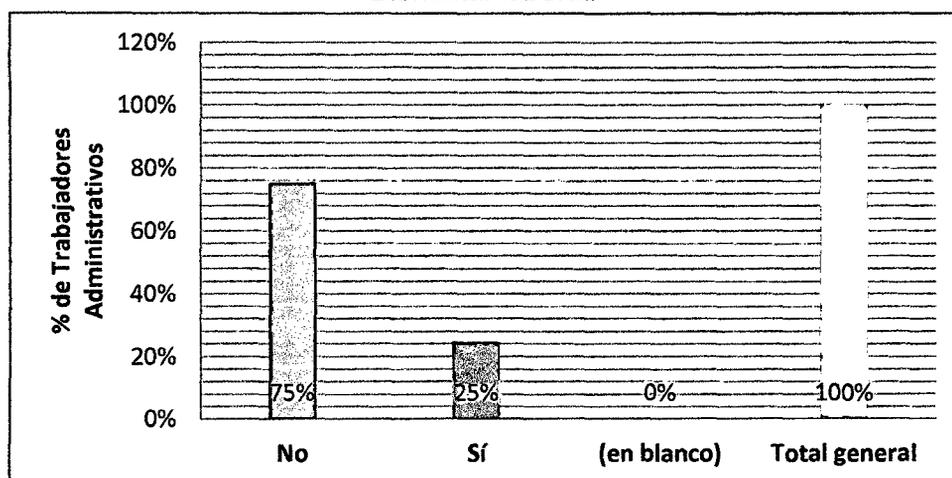
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	73	75%
Sí	24	25%
(en blanco)		0%
Total general	97	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.

Elaboración: Propia.

Gráfico 9.

Bienestar laboral.



Fuente: Cuadro 9.

Elaboración: Propia.

Análisis: Según el Cuadro 9., y el Gráfico 9., se observa que un 75% de los trabajadores administrativos no creen que la Universidad vele por sus bienestar laboral y un 25% manifiesta la Universidad sí vela por su bienestar laboral.

Interpretación: Los resultados indican que los trabajadores administrativos en su gran mayoría, sienten que la Universidad, no vela por sus bienestar laboral ya que según manifiestan, trabajan con herramientas obsoletas, carecen de equipos administrativos y de laboratorio para realizar buen un trabajo, no tienen la protección necesaria contra todo riesgo para trabajos de servicios generales, es decir, trabajan con lo que hay y los resultados son desfavorables para la Universidad.

10.A su criterio, ¿Cuáles de las siguientes alternativas le genera bienestar laboral? Puede marcar más de una alternativa.

Cuadro 10.

Generación de bienestar laboral.

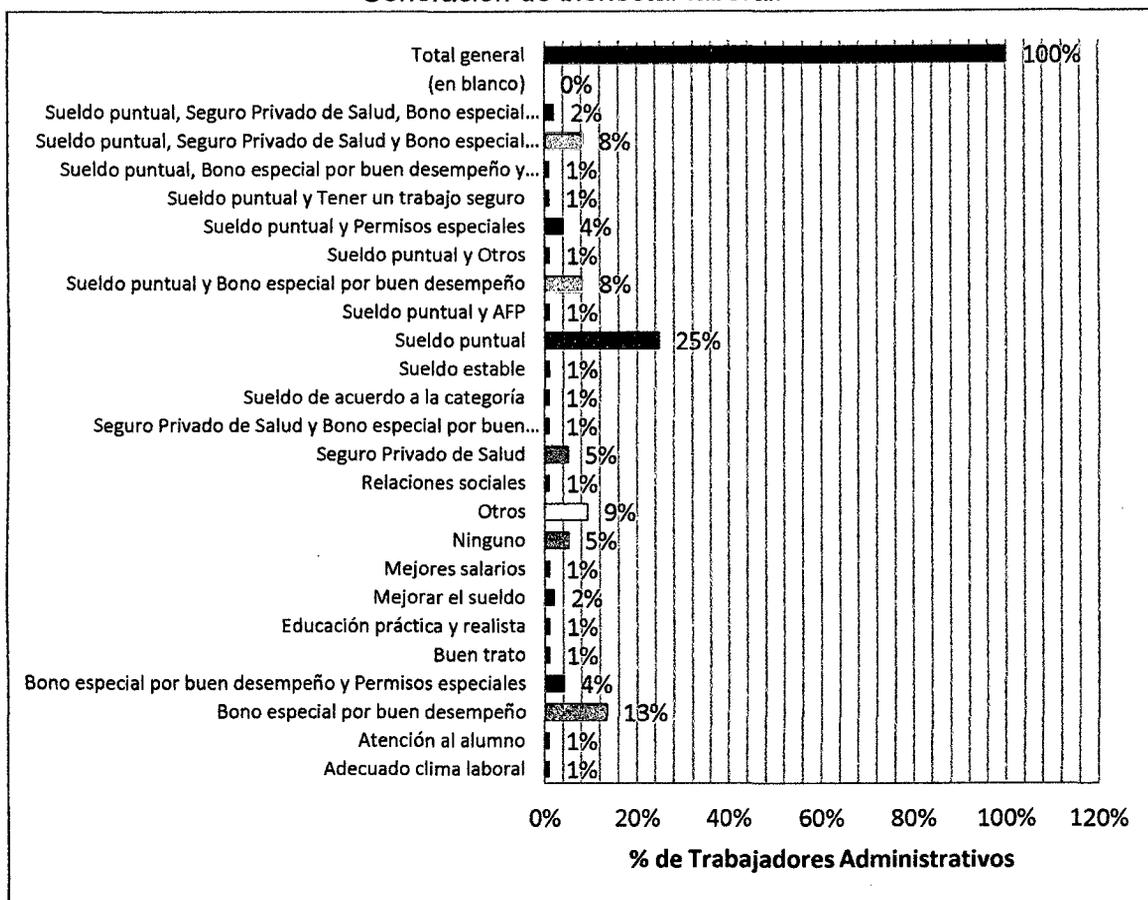
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
(en blanco)		0%
Sueldo puntual, Seguro Privado de Salud, Bono especial por buen desempeño y Permisos especiales	2	2%
Sueldo puntual, Seguro Privado de Salud y Bono especial por buen desempeño	8	8%
Sueldo puntual, Bono especial por buen desempeño y Permisos especiales	1	1%
Sueldo puntual y Tener un trabajo seguro	1	1%
Sueldo puntual y Permisos especiales	4	4%
Sueldo puntual y Otros	1	1%
Sueldo puntual y Bono especial por buen desempeño	8	8%
Sueldo puntual y AFP	1	1%
Sueldo puntual	24	25%
Sueldo estable	1	1%
Sueldo de acuerdo a la categoría	1	1%
Seguro Privado de Salud y Bono especial por buen desempeño	1	1%
Seguro Privado de Salud	5	5%
Relaciones sociales	1	1%
Otros	9	9%
Ninguno	5	5%
Mejores salarios	1	1%
Mejorar el sueldo	2	2%
Educación práctica y realista	1	1%
Buen trato	1	1%
Bono especial por buen desempeño y Permisos especiales	4	4%
Bono especial por buen desempeño	13	13%
Atención al alumno	1	1%
Adecuado clima laboral	1	1%
Total general	97	100%

Fuente: Encuesta por cuestionario realizada a los trabajadores administrativos.

Elaboración: Propia.

Gráfico 10.

Generación de bienestar laboral.



Fuente: Cuadro 10.

Elaboración: Propia.

Análisis: Según el Cuadro 10., y el Gráfico 10., se observa que un 25% de los trabajadores administrativos el sueldo puntual les generaría bienestar laboral, un 13% que se implemente un bono especial por buen desempeño, un 9% otros, un 8% un sueldo puntual, seguro privado de salud, bono por buen desempeño, un 5% seguro privado de salud, un 4 % sueldo puntual y permisos especiales, 2% sueldo puntual, seguro privado de salud, bono especial por buen desempeño y permisos especiales, y un 1% sueldo puntual, bono especial por buen desempeño, permisos especiales, sueldo según categoría, un buen trato, que la educación sea práctica y realista, AFP, adecuado clima laboral entre otros.

Interpretación: Los resultados indican que a los trabajadores administrativos cobrar su sueldo de manera puntual y que con el tiempo se implemente un bono por buen desempeño a manera de incentivo a quién se esmera, empeña y dedica su tiempo al cumplimiento de manera eficiente de sus funciones, les generaría bienestar laboral.

CAPÍTULO V

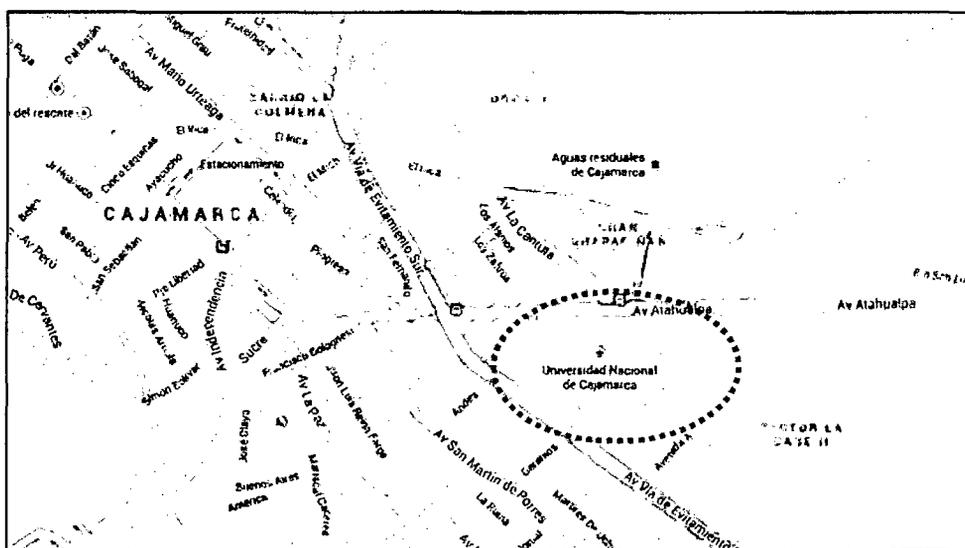
5. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

5.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Universidad Nacional de Cajamarca (UNC); es una Universidad pública ubicada en Av. Atahualpa 1050 (carretera Baños del Inca) ciudad universitaria, Cajamarca, Perú. Es la principal institución dedicada a la docencia y a la investigación en el departamento de Cajamarca. Cuenta con 21 Escuelas Académico Profesionales atendidas por docentes idóneos, personal administrativo competente, dispone de una infraestructura adecuada, modernos laboratorios y centros experimentales.

Figura 8.

Ubicación de la Universidad Nacional de Cajamarca.



Fuente: Google maps: Universidad Nacional de Cajamarca.

5.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

5.2.1. Misión: Somos una Universidad comprometida en la formación académica profesional de pre y post grado de calidad, contribuyendo al desarrollo sustentable regional y nacional, con un elevado nivel humanístico, científico, tecnológico, con principios morales, valores éticos, liderazgo, y con un alto compromiso con el ambiente.

5.2.2. Visión: Ser una Universidad líder en el norte del País, formadora de académicos, profesionales competitivos e investigadores de alta calidad con valores y responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo social del país, desarrollándose en un ambiente moderno, con infraestructura y tecnología de punta, y con Personal Docente y Administrativo competente e identificado con la institución.

5.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Las actividades operativas del Plan Anual de Funcionamiento y Desarrollo han sido establecidas tomando en cuenta su articulación con los Ejes de Desarrollo y los Objetivos Estratégicos del PEI 2011 – 2015, los cuales se detallan a continuación:

5.3.1. EJE DE DESARROLLO: Formación académico profesional.

“Lograr una Educación Superior universitaria de calidad, pertinente, acreditada y en perspectiva a la internacionalización.”

- Diseñar y modernizar los procesos académicos de la Universidad.
- Mejorar permanentemente la calidad del proceso y resultado de la enseñanza-aprendizaje de la Universidad.
- Promover la mejora continua del servicio académico en la Universidad.
- Impulsar y consolidar el proceso de autoevaluación y acreditación institucional.
- Mejorar y optimizar el funcionamiento y desarrollo de las unidades académicas.
- Lograr una educación superior universitaria pertinente con los diferentes niveles de su entorno.
- Fortalecer el proceso de internacionalización de nuestra universidad

5.3.2. EJE DE DESARROLLO: Investigación científica y tecnológica.

“Lograr calidad y pertinencia en la investigación, con producción científica y Tecnológica patentable.”

- Fomentar e impulsar el desarrollo de la investigación en ciencias, humanidades y tecnología; orientada al desarrollo educativo y a las necesidades del país.
- Lograr que la UNC se constituya en referente de investigación.

- Identificar y priorizar líneas de investigación y proyectos estratégicos de orientación para el uso de recursos de la Universidad.
- Fortalecer la estructura organizativa para impulsar la Investigación.

5.3.3. EJE DE DESARROLLO: Extensión y proyección universitaria.

“Contribuir al desarrollo social, económico y cultural de la región y del país, dentro de un contexto de responsabilidad social.”

- Promover y propiciar la participación de la UNC en el desarrollo educativo, deportivo, cultural y tecnológico de la sociedad.
- Impulsar la prestación de servicios a la comunidad, priorizando la atención de sus principales necesidades.
- Establecer alianzas estratégicas con organismos públicos, privados y sociedad civil, para contribuir al desarrollo de la sociedad."
- Incentivar y promover en los estudiantes la producción y difusión de actividades culturales y deportivas.

5.3.4. EJE DE DESARROLLO: Bienestar universitario.

“Brindar un servicio asistencial y promotor que permita una adecuada formación en condiciones de equidad.”

- Mejorar y ampliar los servicios de asistencia y bienestar universitario ofrecidos por la UNC a la comunidad universitaria, priorizando la atención al estudiante.
- Promover la salud física y mental de nuestra comunidad universitaria, fundamentalmente del estudiante.

5.3.5. EJE DE DESARROLLO: Producción de bienes, servicios, innovación tecnológica, cultura y arte.

“Promover y desarrollar Centros Productivos con visión empresarial, dentro de un marco de rentabilidad sostenida, con eficiencia y eficacia.”

- Implementar una visión empresarial en los centros productivos.
- Propiciar alianzas estratégicas para la implementación de innovación tecnológica y otros.

5.3.6. EJE DE DESARROLLO: Proceso de gestión.

“Buscar el desarrollo institucional permanentemente con calidad y mejora continua.”

- Lograr una gestión administrativa con economía, eficiencia y eficacia, que permitan y coadyuven al logro de los propósitos institucionales.
- Garantizar el proceso de acreditación en perspectiva a la internacionalización de la educación.
- Mejorar y optimizar las condiciones del trabajo universitario.
- Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación permanente de los planes institucionales.
- Instaurar la optimización de la calidad académica y su mejoramiento continuo.
- Promover el liderazgo en el enfoque de la problemática relacionada con el desarrollo.
- Fortalecer la gestión relacionada con la cooperación técnica nacional e internacional.

5.3.7. EJE DE DESARROLLO: Infraestructura y equipamiento

“Ejecutar e implementar obras de infraestructura y equipamiento que permitan el desarrollo ordenado, eficiente y eficaz.”

- Promover y mejorar la infraestructura y el equipamiento para el desarrollo académico.
- Promover y mejorar la infraestructura y el equipamiento para la investigación.
- Promover y mejorar la infraestructura y el equipamiento para la extensión y proyección.
- Mejorar y modernizar la infraestructura y equipamiento informático.

5.4. ÁREAS FUNCIONALES

La Estructura Orgánica de la Universidad, está constituida por los Órganos de Gobierno, de Alta Dirección, Consultivos y de Coordinación, de Control, de Asesoramiento, de Apoyo, de Línea, Desconcentrados y Descentralizados:

ÓRGANOS DE GOBIERNO:

- a. Asamblea Universitaria
- b. Consejo Universitario

ÓRGANOS DE ALTA DIRECCION:

- a. Rectorado
- b. Vice Rectorado Académico
- c. Vice Rectorado Administrativo

ÓRGANOS CONSULTIVOS Y DE COORDINACION:

- Comisiones Permanentes
- Comisiones Especiales

ÓRGANO DE CONTROL:

- Oficina General de Control Institucional

ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO:

- Oficina General De Planificación
 - Unidad Técnica de Planeamiento
 - Unidad Técnica de Presupuesto
 - Unidad Técnica de Racionalización y Estadística
 - Comisión Permanente de Inspección y Liquidación de Obras
- Oficina General De Asesoría Jurídica

ÓRGANOS DE APOYO:

Dependientes del Rectorado.

- Secretaria General:
 - Unidad Técnica de Archivo
 - Unidad Técnica de Trámite Documentario
 - Unidad Técnica de Grados y Títulos
- Oficina General de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones Públicas:
 - Unidad Técnica de Cooperación y Relaciones Internacionales

- Unidad Técnica de Relaciones Públicas y Comunicación
- Unidad Técnica De Sistemas Informáticos:
 - Área de Producción
 - Área de Desarrollo
 - Área de Soporte

Dependientes del Vice Rectorado Académico.

- Oficina General De Desarrollo Académico:
 - Unidad Técnica de Registro y Matrícula
 - Unidad Técnica de Evaluación y Acreditación
 - Unidad Técnica de Gestión Curricular
 - Unidad Técnica de Auditoría Académica
 - Unidad Técnica de Admisión
 - Unidad Técnica de Biblioteca
 - Unidad Técnica de Museo
 - Unidad Técnica de Laboratorios y Gabinetes
- Oficina General de Investigación
- Oficina General De Extensión, Proyección y Responsabilidad Social:
 - Unidad Técnica de Asistencia Técnica y Capacitación
 - Unidad Técnica de Difusión Cultural
- Oficina General De Bienestar Universitario, Deporte y Cultura:
 - Unidad Técnica de Asuntos Estudiantiles
 - Unidad Técnica de Asistencia de Salud
 - Unidad Técnica de Deportes
 - Unidad Técnica de Comedor y Residencia Universitaria

Dependientes del Vice Rectorado Administrativo.

- Oficina General De Economía
 - Unidad Técnica de Contabilidad
 - Unidad Técnica de Abastecimiento
 - Unidad Técnica de Tesorería
- Oficina General De Personal
 - Unidad Técnica de Control de Personal
 - Unidad Técnica de Remuneraciones y Pensiones
 - Unidad Técnica de Escalafón y Capacitación

- Oficina General De Servicios y Gestión Ambiental
 - Unidad Técnica de Mantenimiento Físico y Mecánico
 - Unidad Técnica de Seguridad y Transporte
 - Unidad Técnica de Servicios Electrónicos
 - Unidad Técnica de Gestión Ambiental

ÓRGANOS DE LINEA:

- Escuela de Post Grado
- Facultad de Ciencias Agrarias
- Facultad de Ciencias de la Salud
- Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas
- Facultad de Ciencias Pecuarias
- Facultad de Ciencias Sociales
- Facultad de Ciencias Veterinarias
- Facultad de Derecho y Ciencias Políticas
- Facultad de Educación
- Facultad de Ingeniería
- Facultad de Medicina Humana

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

Dependientes del Rectorado:

- Directorio de Institutos Regionales de Desarrollo
- Directorio de Centros Productivos y de Servicios
- Colegio Tecnológico
- Central De Servicios Informáticos
- Centro de Idiomas y Sistemas de Comunicación
- Centro de Estudios Pre-Universitarios

Dependiente del Vice Rectorado Administrativo:

- Sub Sedes en Provincias

Dependiente de la Oficina General de Bienestar Universitario, Deporte y Cultura:

- Centro Universitario De Deportes

Dependiente de Secretaría General:

- Oficina de Enlace Lima

ÓRGANOS DESCENTRALIZADOS

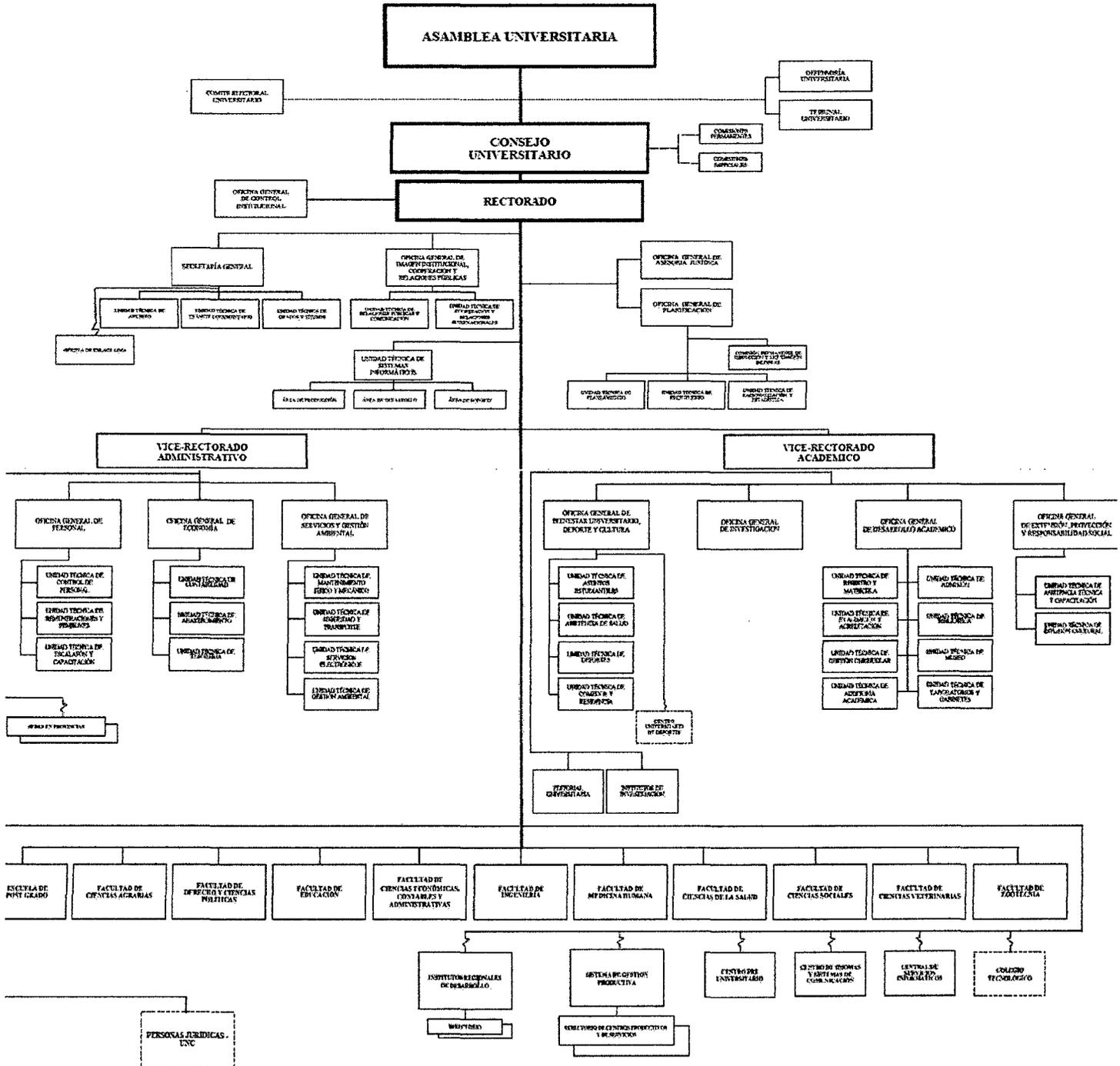
- Personas Jurídicas (Proyectadas)

5.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Figura 9.

Organigrama estructural de la Universidad Nacional de Cajamarca.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA:
ESTATUTO (R.R. N° 008-2006-UNC) Y REGLAMENTO GENERAL (R.R. N°1895-2007-UNC)
Aprobado con Resolución Rectoral de Consejo Universitario No 0327-2008-UNC, de fecha 25 de febrero del 2008



Fuente: Universidad Nacional de Cajamarca.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

El marketing interno es una consecuencia de la necesidad de motivar a las personas para los programas de cambio que deben ser implantados. Se podrían obtener mayores beneficios si se aplica esta estrategia de venta al interior de la institución. El plan de marketing interno debe ser capaz de hacer de los trabajadores, individuos más comprometidos y que posean una postura positiva hacia la organización y su área de actuación.

A continuación se muestra la estructura formal del plan de marketing interno que se adoptó para ayudar al fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca:

Tabla 4.

Propuesta del modelo de plan de marketing interno.

Secciones		Intención
I	Diagnóstico de la situación interna.	Puntos fuertes y puntos débiles.
II	Determinación de los objetivos.	Objetivos de la mezcla de mercadotecnia.
III	Mezcla de mercadotecnia interna.	Directrices de marketing para alcanzar los objetivos.
IV	Programa de acciones.	Qué se hará, quién lo hará y cuándo se hará.
V	Presupuesto.	Recursos económicos necesarios.
VI	Sistema de control.	Mecanismos de control del plan.

6.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA

El primer peldaño a realizar para la consecución de un plan de marketing interno, es el análisis al detalle de la situación interna de la Universidad en todo su ámbito de actuación, en este caso se analizó fuerzas o factores que existen e influyen directamente en la labor de los trabajadores administrativos y su compromiso con la Universidad; para luego, dar a conocer la matriz FODA, se recurrieron a los datos recopilados en la encuesta por cuestionario de la situación actual de los trabajadores administrativos Junio-Octubre 2014.

6.1.1. Análisis de la Universidad:

- ✓ Considerada como la primera casa superior de estudios del departamento de Cajamarca y la Universidad del Norte del Perú.
- ✓ Cuenta con 53 años de funcionamiento brindando educación superior universitaria.
- ✓ Cuenta con 21 Escuelas Académico Profesionales.
- ✓ Encargada de la formación integral de humanistas, académicos y profesionales.
- ✓ Encargada de la producción de conocimientos a través de la investigación científica.
- ✓ Brinda extensión universitaria y proyección social, y la difusión cultural, científica y humanística.
- ✓ Fomenta la integración cultural, ética y generacional.

6.1.2. Análisis del cliente interno:

- ✓ Cuenta con 246 trabajadores administrativos - sede Cajamarca.
- ✓ Falta de reconocimientos y carencia de estímulos.
- ✓ Débil conocimiento y entendimiento de la misión y visión de la Universidad.
- ✓ Funciones medianamente congruentes con su puesto.
- ✓ Eventuales rotaciones de puestos.
- ✓ Insuficientes herramientas de trabajo.
- ✓ Débil comunicación interna.
- ✓ Regular ambiente laboral.
- ✓ Insuficiente confianza entre los compañeros de trabajo

6.1.3. Análisis FODA

6.1.3.1. Fortalezas:

- ✓ Conocen las funciones de su puesto.
- ✓ Conocen la realidad universitaria.
- ✓ Conocen a sus compañeros de trabajo.
- ✓ Personal profesional especializado con experiencia.
- ✓ Se están priorizando la formulación de documentos técnico normativos, de gestión y política institucional.
- ✓ Se identifican con la Universidad.

6.1.3.2. Debilidades:

- ✓ Alto número de personal de mayor de edad.
- ✓ Ausencia de valores institucionales como consecuencia de la falta de interrelación Universidad-trabajadores.
- ✓ Cumplimiento parcial de sus obligaciones.
- ✓ Deficiencias en la atención al usuario.
- ✓ Dificultades en la recopilación y acceso a la información por resistencia en la entrega de la misma.
- ✓ Evasión de la responsabilidad que tienen los jefes inmediatos en el control de la permanencia del personal docente y administrativo.
- ✓ Falencias en los procesos de inducción.
- ✓ Falta de compromiso con la Universidad.
- ✓ Falta de coordinación y comunicación interna con las diferentes dependencias de la institución.
- ✓ Personal desmotivado.
- ✓ Resistencia al cambio.

6.1.3.3. Oportunidades:

- ✓ Autoridades con disposición para concertar, coordinar con las unidades académicas y administrativas de la Institución.
- ✓ Existen capacitaciones en diferentes rubros que la Universidad desee afianzar.
- ✓ Internet de banda ancha de acceso fácil en toda la Universidad
- ✓ La Acreditación Universitaria.
- ✓ Modernos sistemas informáticos especializados en manejo de bases de datos.
- ✓ E-goverment (Gobierno electrónico, aplicación de tecnologías de la información y la comunicación a la administración pública).
- ✓ Ley de Transparencia y acceso a la información Pública N° 27806.

6.1.3.4. Amenazas:

- ✓ Conflictos sindicales.
- ✓ Falta de una dependencia administrativa especializada para las coordinaciones y absolución de consultas.
- ✓ Innovación constante de la tecnología.
- ✓ Interferencias políticas.
- ✓ La Ley del Servicio Civil, DS 040-2014-PCM.
- ✓ Los recursos del tesoro público asignados a las universidades siguen disminuyendo.
- ✓ Régimen de la carrera administrativa D.L. N° 276 y CAS D.L. N°1057.
- ✓ Virus y hackers informáticos que dañen la información.

6.1.4. Matriz FODA.

Tabla 5.
Matriz FODA.

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Autoridades con disposición para concertar, coordinar con las unidades académicas y administrativas de la Institución.	A1. Conflictos sindicales.
	O2. Existen capacitaciones en diferentes rubros que la Universidad desee afianzar.	A2. Falta de una dependencia administrativa especializada para las coordinaciones y absolución de consultas.
	O3. Internet de banda ancha de acceso fácil en toda la Universidad	A3. Innovación constante de la tecnología.
	O4. La Acreditación Universitaria.	A4. Interferencias políticas.
	O5. Modernos sistemas informáticos especializados en manejo de bases de datos.	A5. La Ley del Servicio Civil, DS 040-2014-PCM.
	O6. E-government (Gobierno electrónico, aplicación de tecnologías de la información y la comunicación a la administración pública).	A6. Los recursos del tesoro público asignados a las universidades siguen disminuyendo.
	O7. Ley de Transparencia y acceso a la información pública N° 27806.	A7. Régimen de la carrera administrativa D.L. N° 276 y CAS D.L. N°1057. A8. Virus y hackers informáticos que dañen la información.
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Conocen las funciones de su puesto.	F1.F2.O2.O4. Fortalecer las competencias del personal administrativo, teniendo en cuenta especialidad y respectivo rubro, a fin de responder a las exigencias del proceso de autoevaluación, mejora continua y acreditación.	F1.A3. Identificar las falencias tecnológicas en el desarrollo de las funciones del trabajador administrativo e implementar capacitaciones en el rubro.
F2. Conocen la realidad universitaria.		F2.A1.A4. Incentivar a que las negociaciones estén acorde con la disponibilidad de recursos generados por la Universidad.
F3. Conocen a sus compañeros de trabajo.	F3.O1.O6. Mantener comunicado al cliente interno (trabajador administrativo) sobre aquellos aspectos necesarios para desempeñar sus actividades laborales con eficiencia.	F2.F3.A2. Fomentar la comunicación interna a través del correo institucional para dar a conocer las funciones que ejerce el Tribunal Universitario.
F4. Personal profesional especializado con experiencia.	F4.O6. Iniciar la actualización del e-government en la Universidad a través de los módulos diseñados por el estado para captación integral de información del personal.	F4.A3.A8. Implementar mecanismos en sistemas informáticos para contrarrestar los posibles virus y hackers informáticos y asegurar el buen funcionamiento de las bases de datos de la Universidad.

<p>F5. Se están priorizando la formulación de documentos técnico normativos, de gestión y política institucional.</p>	<p>F4.O5.O6. Emplear el uso intensivo de las tecnologías de información, mejorando los indicadores estadísticos que contribuyen a una acertada toma de decisiones en el marco de las políticas Institucionales.</p>	<p>F5.F6.A5.A7. Implementar talleres sobre los pro y contra de las diversas modalidades de contrato de la administración pública, en cuanto a la jubilación, evaluación y compensación del desempeño laboral, e incentivarlos a enmarcarse en la ley SERVIR.</p>
<p>F6. Se identifican con la Universidad.</p>	<p>F5.O1.O7. Elaborar documentos técnico - normativos de gestión institucional en coordinación con el personal docente y administrativo.</p> <p>F6.O1. Implementar actividades que estimulen la motivación y generen mayor compromiso en el cumplimiento de las funciones del trabajador administrativo.</p>	
<p>DEBILIDADES</p>	<p>Estrategias DO</p>	<p>Estrategias DA</p>
<p>D1. Alto número de personal de mayor de edad.</p>	<p>D1.O1. Reubicar al personal de acuerdo a su desempeño y capacidad de elaborar eficientemente sus funciones.</p>	<p>D1.D3.D10.A3.A5.A7. Actualizar los perfiles de puestos de las dependencias administrativas y priorizar el desempeño laboral como fuente de estímulo motivacional.</p>
<p>D2. Ausencia de valores institucionales como consecuencia de la falta de interrelación Universidad-trabajadores</p>	<p>D2.O1.O7. Concertar reuniones internas para, a través de un consenso crítico y reflexivo, identificar los valores institucionales, trabajar en función de ellos y hacerlos de conocimiento público.</p>	<p>D2.D5.D6.D9.D11.A2.A4. Implementar reuniones internas de trabajo para fomentar la toma de conciencia laboral sobre la importancia de la información, comunicación y coordinación verbal y mediante el correo institucional de la Universidad</p>
<p>D3. Cumplimiento parcial de sus obligaciones.</p>	<p>D3.O1.O2.O5. Afianzar los conocimientos de los trabajadores administrativos a través de las capacitaciones de acuerdo a sus necesidades y falencias laborales.</p>	

D4. Deficiencias en la atención al usuario.	D4.01. Indagar sobre las causas que originan la deficiente atención al usuario y proponer mejoras en bien de la colectividad universitaria.	D4.D8.A1. Fomentar el espíritu del trabajo en equipo y relaciones interpersonales a través de actividades socio-laborales fomentando la interacción entre compañeros de trabajo.
D5. Dificultades en la recopilación y acceso a la información por resistencia en la entrega de la misma.	D5.01.05. Implementar encuestas por cuestionario online trimestrales para recoger información sobre la satisfacción laboral, sugerencias y recomendaciones de los trabajadores administrativos.	
D6. Evasión de la responsabilidad que tienen los Jefes inmediatos en el control de la permanencia del personal administrativo.	D7.01. Implementar programas de inducción respecto a las funciones a realizar en el puesto de trabajo.	
D7. Falencias en los procesos de inducción.	D8.01.04. Identificar las causas de la falta de compromiso e implementar mecanismos de solución.	
D8. Falta de compromiso con la Universidad.	D9.03. Difundir y mantener la comunicación interna sobre: Reuniones laborales, noticias y eventos de índole e importancia laboral a través del correo institucional.	
D9. Falta de coordinación y comunicación interna con las diferentes dependencias de la institución.	D10.01.03. Implementar y difundir la motivación interna a través de reconocimientos que le generen satisfacción al trabajador administrativo.	
D10. Personal desmotivado.	D11.D6.01.04.06. Informar y generar conciencia de cambio, mediante la concertación interna, de los beneficios del afianzamiento de conocimientos con el fin de la mejora del sistema administrativo de la Universidad	
D11. Resistencia al cambio.		

6.1.5. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 6.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
F1. Conocen las funciones de su puesto.	0.04	3	0.12
F2. Conocen la realidad universitaria.	0.1	4	0.4
F3. Conocen a sus compañeros de trabajo.	0.02	3	0.06
F4. Personal profesional especializado con experiencia.	0.1	4	0.4
F5. Se están priorizando la formulación de documentos técnico normativos, de gestión y política institucional.	0.04	3	0.12
F6. Se identifican con la Universidad.	0.1	4	0.4
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
D1. Alto número de personal de mayor de edad.	0.05	2	0.1
D2. Ausencia de valores institucionales como consecuencia de la falta de interrelación Universidad-trabajadores	0.02	2	0.04
D3. Cumplimiento parcial de sus obligaciones.	0.05	2	0.1
D4. Deficiencias en la atención al usuario.	0.08	1	0.08
D5. Dificultades en la recopilación y acceso a la información por resistencia en la entrega de la misma.	0.05	2	0.1
D6. Evasión de la responsabilidad que tienen los Jefes inmediatos en el control de la permanencia del personal administrativo.	0.06	1	0.06
D7. Falencias en los procesos de inducción.	0.025	2	0.05
D8. Falta de compromiso con la Universidad.	0.045	2	0.09
D9. Falta de coordinación y comunicación interna con las diferentes dependencias de la institución.	0.08	1	0.08
D10. Personal desmotivado.	0.05	2	0.1
D11. Resistencia al cambio.	0.09	1	0.09
TOTAL	1		2.39

(*) El resultado de **2.39**, indica que las fuerzas internas son desfavorables para la organización, teniendo un promedio ponderado menor a 2.5 (promedio estable), es decir que la organización está débil de manera interna.

6.1.6. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 7.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
O1. Autoridades con disposición para concertar, coordinar con las unidades académicas y administrativas de la Institución.	0.1	3	0.3
O2. Existen capacitaciones en diferentes rubros que la Universidad desee afianzar.	0.09	3	0.27
O3. Internet de banda ancha de acceso fácil en toda la Universidad	0.07	2	0.14
O4. La Acreditación Universitaria.	0.16	4	0.64
O5. Modernos sistemas informáticos especializados en manejo de bases de datos.	0.06	3	0.18
O6. E-government (Gobierno electrónico, aplicación de tecnologías de la información y la comunicación a la administración pública).	0.08	2	0.16
O7. Ley de Transparencia y acceso a la información pública N° 27806.	0.08	2	0.16
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
A1. Conflictos sindicales.	0.02	1	0.02
A2. Falta de una dependencia administrativa especializada para las coordinaciones y absolución de consultas.	0.03	1	0.03
A3. Innovación constante de la tecnología.	0.03	3	0.09
A4. Interferencias políticas.	0.04	2	0.08
A5. La Ley del Servicio Civil, DS 040-2014-PCM.	0.07	4	0.28
A6. Los recursos del tesoro público asignados a las universidades siguen disminuyendo.	0.1	3	0.3
A7. Régimen de la carrera administrativa D.L. N° 276 y CAS D.L. N°1057.	0.07	3	0.21
A8. Virus y hackers informáticos que dañen la información.	0.03	2	0.06
TOTAL	1		2.92

(*) El resultado de **2.92** indica que la empresa capitaliza las oportunidades externas y evitan las amenazas, lo cual les permitirá hacer frente al entorno.

Nota:

- (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor.
- (2) El promedio ponderado que se toma como base es 2.5 como resultado de la medición entre el peso y la calificación de los factores.

6.2. OBJETIVOS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

6.2.1. Objetivo general:

- ✓ Contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, con la propuesta del plan de marketing interno que describe los canales de comunicación, formas de motivación y actividades de alineamiento a las competencias establecidas.

6.2.2. Objetivos específicos:

- ✓ **Producto:**
 - Proponer actividades internas para aumentar la motivación e incentivar un mayor esfuerzo en el cumplimiento de funciones del trabajador administrativo.
- ✓ **Precio:**
 - Establecer el presupuesto de la propuesta del plan de marketing interno.
- ✓ **Plaza:**
 - Proponer la implementación del Plan en el sistema administrativo de la Universidad.
- ✓ **Promoción:**
 - Definir las formas de comunicación interna.

6.3. MEZCLA DE MERCADOTECNIA INTERNA

6.3.1. Producto:

La idea de producto se concibe aquí como el resultado de las funciones del empleado, pues eso es lo que se vende a quien lo solicite siendo éste el mismo trabajador o el usuario (cliente interno); si éste lo compra, es porque piensa que puede proporcionarle las satisfacciones económicas, laborales, sociales, personales y profesionales. Esto conduce a poner en relieve la importancia del diseño del perfil de puestos, pues las tareas contenidas en él no sólo tienen como objeto el logro de la máxima eficacia, sino que a través de ellas se configuran positiva o negativamente las expectativas de quien accede y lo desempeña. Estrategias de producto:

Tabla 8.

Estrategia 1 de Producto.

Estrategia: Indagar sobre las causas que originan la deficiente atención al usuario y proponer mejoras en bien de la colectividad universitaria.		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Conocer las causas que originan un servicio deficiente del personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none">- Diseñar y aplicar encuestas por cuestionario para conocer las causas de las deficiencias en la atención, necesidades de capacitación, reconocimientos, etc.- Implementar programas de inducción respecto a las funciones a realizar en el puesto de trabajo.- Proponer, a base de resultados de las encuestas, herramientas indispensables de trabajo (EPP, Hardware, etc.) que necesita el personal.- Implementar una base de datos que contenga la información personal del trabajador administrativo.	Oficina General de Personal.

Tabla 9.

Estrategia 2 de Producto.

Estrategia: Implementar actividades que estimulen la motivación y generen mayor compromiso en el cumplimiento de las funciones del trabajador administrativo.		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Lograr un mayor compromiso y el cumplimiento total de las funciones del personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none">- Identificar los tipos de incentivos y reconocimientos que le generen una mayor motivación laboral al personal administrativo.- Implementar actividades socio – laborales que mejoren las relaciones interpersonales.- Orientar a los jefes inmediatos acerca de los formas de reconocimiento que no tengan un fin monetario.- Delegar responsabilidades y crear en el personal un sentimiento de pertenencia (empowerment).- Proponer reuniones eventuales de trabajo directas autoridad-trabajador, para escuchar y atender, en lo que sea posible, sus necesidades laborales.	Oficina General de Personal.

Tabla 10.
Estrategia 3 de Producto.

Estrategia: Proporcionar un servicio especializado al cliente externo para su satisfacción plena y garantizarle el cumplimiento de las fechas programadas.		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Lograr la satisfacción del cliente externo.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal sobre la importancia de las buenas relaciones con el usuario. - Implementar, el prometa menos y entregue más, en donde se pretende realizar el trabajo en el tiempo indicado. - Implementar un buzón de sugerencias para el cliente interno y externo. 	Oficina General de Personal.

6.3.2. Precio:

En el marketing interno hay que manejar este elemento con la mira puesta en que las condiciones del puesto de trabajo sean lo más atractivas posibles para eliminar sentimientos de insatisfacción o de rechazo porque son generadores de desinterés por las tareas que se ejecutan y de mermas en la motivación del empleado que, como cualquier otro comprador, es sensible a la relación costo-beneficio.

Estrategia de precio:

Tabla 11.
Estrategia de Precio.

Estrategia: Elaborar el presupuesto de la puesta en marcha del plan de marketing interno.		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Obtener el presupuesto asignado.	<ul style="list-style-type: none"> - Cotizar precios de cada una de las actividades a desarrollar. - Elaborar el presupuesto. - Requerimiento de presupuesto a la Oficina General de Economía, para tener conocimiento sí existen recursos para la puesta en práctica de las actividades. 	Oficina General de Personal.

6.3.3. Plaza:

El presente plan de marketing interno se propuso para que se implemente en el sistema administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

6.3.4. Promoción:

Ha de interpretarse aquí como sinónimo de comunicación e información. La Universidad tiene que promocionarse en su mercado interno para ser bien comprendida, facilitar la participación, alentar la capacidad de decisión en sus empleados y lograr que sean asumidos sus objetivos.

Estrategia de promoción:

Tabla 12.

Estrategia de Promoción.

Estrategia: Mantener comunicado al cliente interno (trabajador administrativo) sobre aquellos aspectos necesarios para desempeñar sus actividades laborales con eficiencia.		
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE
Lograr una comunicación interna favorable.	<ul style="list-style-type: none">- Fomentar e implementar reuniones internas de trabajo para la toma de conciencia laboral sobre la importancia de la información, comunicación y coordinación.- Emplear el uso intensivo de las tecnologías de información para mejorar los indicadores estadísticos que contribuyen a una acertada toma de decisiones.- Concertar reuniones internas para que, a través de un consenso crítico y reflexivo, identificar los valores institucionales, trabajar en función de ellos y hacerlos de conocimiento público.- Difundir y mantener la comunicación interna sobre: Reuniones laborales, noticias y eventos de índole e importancia laboral. (Estas actividades deben ser transmitidas a través del correo institucional, tableros de anuncios y el uso adecuado de las pizarras).	Oficina General de Personal.

6.4. PROGRAMA DE ACCIONES.

Tabla 13.

Acciones de Producto 1.

Nº	Ps	Estrategia	Actividad	Objetivo	Indicador	Responsable	Recursos	Tiempo
1	Producto.	Indagar sobre las causas que originan la deficiente atención al usuario y proponer mejoras en bien de la colectividad universitaria.	Diseñar y aplicar encuestas por cuestionario para conocer las causas de las deficiencias en la atención, necesidades de capacitación, reconocimientos, etc.	Conocer las causas que originan un servicio deficiente del personal administrativo.	Mejoras en el servicio.	Oficina General de Personal.	Humanos, tecnológicos y económicos.	2 Meses
			Implementar programas de inducción respecto a las funciones a realizar en el puesto de trabajo.					5 Meses
			Proponer en base a los resultados de las encuestas, herramientas indispensables de trabajo (EPP, Hardware, etc.) que necesita el personal.					1 Mes
			Implementar una base de datos que contenga la información personal del trabajador administrativo.					1 Mes

Tabla 14.

Acciones de Producto 2.

N°	Ps	Estrategia	Actividad	Objetivo	Indicador	Responsable	Recursos	Tiempo
2	Producto.	Implementar actividades que estimulen la motivación y generen mayor compromiso en el cumplimiento de las funciones del trabajador administrativo.	Identificar los tipos de incentivos y reconocimientos que le generen una mayor motivación laboral al personal administrativo.	Lograr un mayor compromiso y el cumplimiento total de las funciones del personal administrativo.	Ver en el trabajador administrativo una mayor motivación.	Oficina General de Personal.	Humanos, tecnológicos y económicos.	2 Meses
			Implementar actividades socio – laborales que mejoren las relaciones interpersonales.					1 día Según fecha establecida
			Orientar a los jefes inmediatos acerca de los formas de reconocimiento que no tengan un fin monetario.					3 días
			Delegar responsabilidades y crear en el personal un sentimiento de pertenencia (empowerment).					No establecido
			Proponer reuniones eventuales de trabajo directas autoridad-trabajador, para escuchar y atender, en lo que sea posible, sus necesidades laborales.					1 día Según fecha establecida

Tabla 15.
Acciones de Producto 3.

Nº	Ps	Estrategia	Actividad	Objetivo	Indicador	Responsable	Recursos	Tiempo
3	Producto.	Proporcionar un servicio especializado al cliente externo para su satisfacción plena y garantizarle el cumplimiento de las fechas programadas.	Capacitar al personal sobre la importancia de las buenas relaciones con el usuario.	Lograr la satisfacción del cliente externo.	Satisfacción del cliente externo.	Oficina General de Personal.	Humanos, tecnológicos y económicos.	3 Días Según fecha establecida y áreas específicas.
			Implementar, el prometa menos y entregue más, en donde se pretende realizar el trabajo en el tiempo indicado.					No establecido
			Implementar un buzón de sugerencias para el cliente interno y externo.					1 Mes

Tabla 16.
Acciones de Precio.

Nº	Ps	Estrategia	Actividad	Objetivo	Indicador	Responsable	Recursos	Tiempo
4	Precio.	Elaborar el presupuesto de la puesta en marcha del plan de marketing interno.	Cotizar precios de cada una de las actividades a desarrollar.	Obtener el presupuesto asignado.	Aceptación del presupuesto.	Oficina General de Personal.	Humanos, tecnológicos y económicos.	2 Meses
			Elaborar el presupuesto.					
			Requerimiento de presupuesto a la Oficina General de Economía, para tener conocimiento si existen recursos para la puesta en práctica de las actividades.					

Tabla 17.
Acciones de Promoción.

N°	Ps	Estrategia	Actividad	Objetivo	Indicador	Responsable	Recursos	Tiempo
5	Promoción.	Mantener comunicado al cliente interno (trabajador administrativo) sobre aquellos aspectos necesarios para desempeñar sus actividades laborales con eficiencia.	Fomentar e implementar reuniones internas de trabajo para la toma de conciencia laboral sobre la importancia de la información, comunicación y coordinación.	Lograr una comunicación interna favorable.	Ver en el trabajador administrativo una mayor motivación.	Oficina General de Personal.	Humanos, tecnológicos y económicos.	1 Mes Según fecha establecida
			Emplear el uso intensivo de las tecnologías de información para mejorar los indicadores estadísticos que contribuyen a una acertada toma de decisiones.					No establecido
			Concertar reuniones internas para que, a través de un consenso crítico y reflexivo, identificar los valores institucionales, trabajar en función de ellos y hacerlos de conocimiento público.					2 Meses
			Difundir y mantener la comunicación interna sobre: Reuniones laborales, noticias y eventos de índole e importancia laboral. (Estas actividades deben ser transmitidas a través del correo institucional, tableros de anuncios y el uso adecuado de las pizarras).					No establecido

6.5. PRESUPUESTO.

Tabla 18.

Presupuesto

PRODUCTO				
Ítem	Unidad	Días	(\$/.)	Sub total
Diseño de encuesta por cuestionario	1 especialista	2 d	80.00	160.00
Aplicadores	8 personas	3 d	30.00	720.00
Capacitador	1 especialista	2 d	325.00	650.00
Material de capacitación	60 unidades	-	8.50	510.00
Buzón de sugerencias	2 unidades	-	60.00	120.00
Sub total				2160.00
Total presupuesto de producto (\$/.)				2160.00
PROMOCIÓN				
Ítem	Unidad	Días	(\$/.)	Sub total
Adquisición de pizarras	5 unidades	-	75.00	375.00
Mantenimiento tableros de anuncios	15 unidades	-	15.00	225.00
Material para escribir los comunicados	-	-	30.00	
Auxiliar	2 personas	-	20.00	40.00
Sub total				640.00
Total presupuesto de promoción (\$/.)				640.00
TOTAL PRESUPUESTO (\$/.)				2800.00

Elaboración propia.

Fuente:

- ✓ Los datos obtenidos de la Unidad Técnica de Racionalización y Estadística para presupuestar el trabajo del especialista para el diseño de la encuesta por cuestionario.
- ✓ Los datos obtenidos para de la Unidad Técnica de Capacitación y Escalafón para presupuestar el trabajo del especialista y su material de capacitación.
- ✓ Información obtenida de la consulta a diferentes carpinterías.

(*) Cabe señalar que la mayor parte, para la implementación del plan de marketing interno, recae en políticas de gobierno de la Alta Dirección.

6.6. SISTEMA DE CONTROL:

- ✓ El control será ejecutado por el Director de la Oficina General de Personal y el personal que éste designe para cada una de las actividades a realizarse delimitando responsabilidades y estableciendo niveles de autorización.

- ✓ El control de las actividades debe darse de manera diaria en cuanto a la implementación y cumplimiento de las mismas y de manera mensual en cuanto a las actividades en fechas ya establecidas.

- ✓ Se debe implementar y ejecutar una bitácora dónde el encargado lleve un control de todos los sucesos y el cumplimiento en las fechas y horas programadas de cada una de las actividades y así poder realizar correcciones en los procesos y estrategias.

CONCLUSIONES:

- Según el diagnóstico realizado por medio de encuestas por cuestionario a los trabajadores administrativos de la Universidad, tomando en cuenta los componentes del compromiso organizacional, tales como: Identificación, membresía y la lealtad se llegó a la conclusión de que existe cierto nivel de compromiso organizacional de un 40% aproximadamente, la cual se ve reflejado en el cumplimiento parcial de sus funciones y objetivos.
- Además, a través del diagnóstico mencionado se identificó información importante, siendo éstos datos reales y actualizados, como: Carencias, molestias y necesidades, que de manera anónima fueron brindados por los trabajadores administrativos, por lo cual se generaron estrategias con las que se espera fortalecer el compromiso organizacional.
- Se diseñó y se propuso el plan de marketing interno el cual ayuda a fortalecer el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, a través de la implementación de actividades internas, en cada una de las Ps de la mezcla de marketing interno, incentivando un mayor esfuerzo en el cumplimiento de las funciones del trabajador administrativo.

RECOMENDACIONES:

- Implementar y programar encuestas de satisfacción laboral en el trabajo por dependencia, para identificar de manera oportuna molestias, necesidades y carencias, orientarlas e intentar satisfacerlas mediante el análisis cuidadoso y crítico de la oficina pertinente.
- Analizar las debilidades del trabajador administrativo y a través de la implementación de estrategias, superarlas y así aprovechar las fortalezas para que la fuerza laboral interna esté consiente y comprometida con el cumplimiento total de sus funciones y por ende hacer frente al entorno.
- Identificar las trabas burocráticas y dedocráticas por las cuales la oficina pertinente no identifica las falencias y necesidades oportunas de capacitación del trabajador administrativo, ya que fortaleciendo las competencias de éstos, teniendo en cuenta especialidad y respectivo ámbito laboral, responderán a las exigencias del proceso de autoevaluación, mejora continua y acreditación.
- Concertar reuniones internas: Autoridad – trabajador y trabajador - trabajador, con información veraz, acertada y actualizada de lo que está sucediendo en cada una de las dependencias administrativas, para que, a través de un consenso crítico y reflexivo, identificar problemas, carencias y necesidades, trabajar en función de ellas, y así mantener la comunicación interna sobre: Reuniones laborales, noticias y eventos de índole e importancia laboral. (Estas actividades deben ser transmitidas a través del correo institucional, tableros de anuncios y el uso adecuado de las pizarras).
- Fomentar el espíritu del trabajo en equipo y relaciones interpersonales a través de actividades socio-laborales propiciando la interacción entre compañeros de trabajo.
- Fomentar la Inclusión del trabajador administrativo en general, en el desarrollo de los planes y políticas institucionales de la Universidad.

- Para ello, el presente plan de marketing interno para el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores administrativos de la Universidad, servirá como guía para ayudar a enmendar algunos errores que la autoridad realiza por inercia y así fomentar, mediante la revisión de la presente tesis, a que se implemente dentro de la filosofía universitaria al trabajador administrativo como una pieza fundamental para la formación profesional de los estudiantes, retribuyendo al trabajo brindado con incentivos y reconocimientos.

- La implementación de la propuesta de plan de marketing interno para el fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, estará sujeta a los cambios y modificaciones estructurales y funcionales que se realicen de acuerdo a la Ley N°30220: Ley Universitaria y al nuevo Estatuto 2014 que entre en vigencia en la Universidad Nacional de Cajamarca (véase Anexo 8).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- ✓ Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). *El marketing interno y el rol mediador de las competencias organizacionales*.
- ✓ Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). *El impacto de las actividades del marketing interno en los resultados del marketing externo*.
- ✓ Berry, L., & Parasuraman, A. (1992). *La competencia empieza desde dentro de la organización*.
- ✓ García Sánchez, D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- ✓ Gibson, J. L., Ivancevich, J., & Donnelly, J. J. (2001). *Las Organizaciones*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- ✓ Grönroos, C. (1990). *Enfoque de la relación con la comercialización de los servicios: La comercialización y la interfaz organizacional*.
- ✓ Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- ✓ Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 269). Mexico: Pearson Educación.
- ✓ Lings, I., & Brooks, R. (1998). *Implementación y medición de la efectividad del marketing interno*.
- ✓ Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Compromiso en el lugar de trabajo: Hacia un modelo general, revisión a la gerestión de recursos humanos*. En J. P. Meyer, & L. Herscovitch, *Compromiso en el lugar de trabajo: Hacia un modelo general, revisión a la gerestión de recursos humanos*. (págs. 299-326).
- ✓ Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice Hall INC.
- ✓ Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1998). *Un modelo de comercialización de los servicios: Integración de las funciones de comercialización interna y externa*.
- ✓ Zeitham, V. A., & Jo Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. Mexico: Mc Graw Hill.

REVISTAS ESPECIALIZADAS:

- ✓ Alvarado, S. M. (2008). *Plan de marketing interno*. Madrid: Universidad del Valle de Mexico.
- ✓ Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*.
- ✓ Cruz Amaya, A. (7 de Junio de 2012). Fijación de precios. *Cómo fijar precios*.
- ✓ Del Prado, L. (2003). *Marketing interno. Planificación estratégica de recursos humanos (del marketing interno a la planificación)*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Católica Argentina.
- ✓ Villa Tun, L. (19 de Abril de 2011). Endomarketing. *El marketing interno*. Mexico D.F., Mexico.

LINKOGRAFÍA:

- ✓ American Marketing Association. (2014). *Acerca de nosotros: The American Marketing Association*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de The American Marketing Association: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- ✓ Carmelo, E., Sánchez, M., & Miquel Peris, S. (2003). *Modelo de marketing interno para la gestión de recursos*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de Modelo de marketing interno para la gestión de recursos: <http://vinculogerencial.files.wordpress.com/2010/03/marketing-interno-y-la-gestion-de-rrhh.pdf>
- ✓ Castellanos, M. (14 de Noviembre de 2006). *Acerca de nosotros: Intranet blogspot*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de Intranet blogspot: <http://uanintranet.blogspot.com/>
- ✓ Chris Joseph. (2014). *Acerca de nosotros: Demand Media*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de La voz de Houston por Demand Media: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-cliente-interno-y-un-cliente-externo-5284.html>
- ✓ Complicity Marketing. (2014). *Acerca de nosotros: CMKT: Complicity Marketing*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de CMKT: Complicity Marketing: <http://www.complicitymarketing.com/cmkt-consulting.php?x=Marketing+Interno>
- ✓ Corella, J. M. (s.f.). *GOBIERNO DE NAVARRA*. Recuperado el 4 de Junio de 2013, de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B31A650F-3952-4E42-A4C2-1439ED42F72D/147806/marketing1.pdf>
- ✓ Gestipolis. (2014). *Acerca de nosotros: Gestipolis*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/relmark.htm>

- ✓ Marketing Science Institute. (2014). *Acerca de nosotros: MSI and Marketing Science Institute*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de MSI and Marketing Science Institute: <http://www.msi.org/about-msi/>
- ✓ Martínez Fustero, E. (2014). *Acerca de nosotros Blog de IBESchool*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Escuela de Negocios de la Innovación y de los Emprendedores: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/endomarketing/>
- ✓ Muñiz Gonzáles, R. (2014). *Acerca de nosotros: Marketing en el siglo XXI*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de Marketing en el siglo XXI: <http://www.marketing-xxi.com/conozcamos-mas-el-marketing-3.htm>
- ✓ Psicología Online. (Octubre de 2010). *Psicología Online*. Obtenido de Psicología Online Blog spot: <http://menteypsicologia.blogspot.com/2010/10/el-metodo-hipotetico-deductivo.html>
- ✓ Salazar, K. (7 de Junio de 2011). *Acerca de nosotros: Cultura rumbo al cambio*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de Cultura rumbo al cambio: <http://culturarumboalcambio.wordpress.com/2011/06/07/cultura-de-servicio-en-organizaciones-2/>
- ✓ Simancas Trujillo, R. (4 de Noviembre de 2011). Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/revistas2/index.php/dictamenlibre/article/download/441/403>.
- ✓ Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L. (2014). *Acerca de nosotros: Sinnexus*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de Sinnexus: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ventaja_competitiva.aspx
- ✓ Trabajadores de la Sanidad Pública. (2014). *Acerca de nosotros: Función administrativa*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Función administrativa: <http://www.funcionadministrativa.com/infor/conceptos.htm>
- ✓ Universidad de Ingeniería y Tecnología. (2014). *Acerca de nosotros: Qué Hacemos Hoy*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de Qué Hacemos Hoy: <http://queaprendemoshoy.com/el-marketing-interactivo/>
- ✓ UNMSM. (2014). *Acerca de nosotros: Gestión en el Tercer Milenio*. Recuperado el 10 de Julio de 2014, de Gestión en el Tercer Milenio: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n4/lograr.htm
- ✓ WEB Excelencemanagement. (2014). *Acerca de nosotros: Excelencemanagement*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Excelencemanagement: <http://excelencemanagement.wordpress.com/calidad/>
- ✓ Yanez, José. (2014). *Acerca de nosotros: Psicólogos en línea*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de Psicólogos en línea: <http://psicologosenlinea.net/11-motivacion-intrinseca-definicion-completa-clases-y-factores-de-la-motivacion-intrinseca.html#ixzz37VKFrtci>

ANEXOS

Anexo 1

Muestra para aplicar la encuesta por cuestionario, según dependencia

DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS	Total	TOTAL ENCUESTAS PARA APLICAR	DEJÉ	FALTA
RECTORADO	5	2		
VICERRECTORADO ACADÉMICO	1	0		
VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	2	1		
SECRETARIA GENERAL	3	1		
UNIDAD TECNICA DE SISTEMAS INFORMATICOS	7	3		
SISTEMA DE GESTION PRODUCTIVA	1	0		
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS	22	8		
FACULTAD DE EDUCACIÓN	8	3		
FACULTAD DE INGENIERÍA	9	3		
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	12	5		
FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS	9	3		
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES	4	2		
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS	5	2		
FACULTAD DE INGENIERIA EN CIENCIAS PECUARIAS	8	3		
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS	4	2		
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA	5	2		
OFICINA GENERAL DE ASESORIA JURIDICA	3	1		
OFICINA GENERAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIO, DEPORTE Y CULTURA	8	3		
OFICINA GENERAL DE CONTROL INSTITUCIONAL	3	1		
OFICINA GENERAL DE DESARROLLO ACADEMICO	14	5		
OFICINA GENERAL DE ECONOMIA	29	11		
OFICINA GENERAL DE EXTENSION, PROYECCION Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	1	0		
OFICINA GENERAL DE IMAGEN INSTITUCIONAL, COOPERACION Y RELACIONES PUBLICAS	4	2		
OFICINA GENERAL DE INVESTIGACION	3	1		
OFICINA GENERAL DE PERSONAL	12	5		
OFICINA GENERAL DE PLANIFICACION	7	3		
OFICINA GENERAL DE SERVICIOS Y GESTION AMBIENTAL	57	22		
Total General	246	93		

FUENTE: Unidad Técnica de Racionalización y Estadística / OGP – UNC

Anexo 2

Solicitud de permiso para aplicar encuesta por cuestionario a los trabajadores administrativos para diagnosticar y plantear el problema de investigación

Universidad Nacional de Cajamarca

NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA
Fundada Ley 14015, 13 Febrero 1962

OFICINA GENERAL DE PERSONAL

Av. Atahualpa N° 1050 Edif. Administrativo 1S-111 Teléfono 36-6033
CAJAMARCA - PERÚ

**SECRETARÍA
OGPE**



"AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL COMPROMISO CLIMÁTICO"

"Año de la Investigación y Autoevaluación para la Acreditación en la Universidad Nacional de Cajamarca"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Dirección Académica
M. Cs. Gladys Zúrate
DIRECTORA

Cajamarca, 19 de mayo del 2014

Oficio Múltiple N° 005-2014-OGPE-UNC

Señores:
Autoridades de la Universidad Nacional de Cajamarca

PRESENTE.-

OFICINA GENERAL DE PERSONAL	OFICINA GENERAL DE INVESTIGACION
U.N.C.	U.N.C.
Reg N°	Fecha 19 MAYO 2014
Hora	Folio 02
Recibido por	

Referencia : Solicito s/n Danny Bryan Escalante Reyes.
(Registro de Personal N° 02509-2014-OGPE-UNC)

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para saludarlo afectuosamente, a la vez, por intermedio del presente me permito solicitarle, que se le preste las facilidades al alumno **DANNY BRYAN ESCALANTE REYES**, de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas - Escuela Académico Profesional de Administración, para que realice encuestas sobre "Marketing interno", en su Dependencia; con la finalidad de obtener su título profesional de Licenciado en Administración - (Modalidad Tesis). Acompaño solicitud del interesado.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle los sentimientos de mi especial deferencia y estima.

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
OFICINA GENERAL DE PERSONAL

Universidad Nacional de Cajamarca	19 MAY 2014
Vicerrectorado Académico	Hora 12:30
Fecha: 19.05.14	Firma: [Signature]

M. Cs. Zoraida Cadenillas Martínez
DIRECTORA GENERAL



CONTINENTE	DOCUMENTOS
Oficina General de Personal	Atención, Proyección y
Responsabilidad Social	
Reg. N° 11:30	Fecha 19 MAY 2014
Hora 11:30	Folio 02

20
05
14
19 MAYO 2014

[Signature]

Universidad Nacional de Cajamarca

NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA
Fundada Ley 14015, 13 Febrero 1962



OFICINA GENERAL DE PERSONAL

Av. Atahualpa Nº 1050 Edif. Administrativo IS-111 Teléfono 36-6033
CAJAMARCA - PERÚ

Cajamarca, 19 de mayo del 2014

Oficio Múltiple N° 005-2014-OGPE-UNC

Señores:
Autoridades de la Universidad Nacional de Cajamarca

PRESENTE.-

Referencia : Solicito s/n Danny Bryan Escalante Reyes.
(Registro de Personal N° 02509-2014-OGPE-UNC)

CONTROL DOCUMENTARIO	
VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO	
Reg. No.	19105/2014
Hora	Folios 02
Recebidos por	M

CONTROL DOCUMENTARIO	
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA	
Supeditado N°	2270-14-2
Fecha Recibida	19 MAYO 2014
Hora	12:55
Folios	02
Ajusta	Firma



J 20/05/14



19 MAYO 2014



20 MAY 2014



20 MAY 2014

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Facultad de Ciencias Sociales

E. G. N° Folio 02
Fecha *20 MAY 2014* 10:49 a.m.
Firma *[Signature]*
Único Comprobante válido para su reclamo



20 MAY 2014



*C-20-U-14
12.26 am*



20-05-14



CONTROL DOCUMENTARIO	
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA	
20 MAYO 2014	
Recibido Por	<i>[Signature]</i>

Solicito: Realizar una investigación sobre la aplicación del marketing interno en las unidades operativas del sistema administrativo de la UNC que ayudarán a la elaboración de tesis.

Sr. Atilio Cadenillas Martínez.
Director de la Oficina General de Personal.

S.D.

Yo, Danny Bryan Escalante Reyes identificado con Carné de Extranjería N° 000814957 y carné universitario N° 2008840017, Bachiller en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

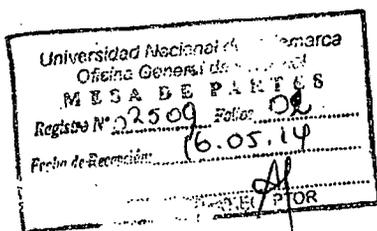
Ante usted muy respetuosamente me presento y expongo:

Que, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, modalidad Tesis, en el campo del "Marketing Interno", me es necesario recoger información del personal que opera el sistema administrativo de la UNC, para lo cual, pido a usted, me otorgue las facilidades correspondientes para el recojo de dicha información mediante entrevistas por cuestionario, la cual consiste en DOS etapas:

- I. Cuestionario para el diagnóstico y planteamiento del problema y;
- II. Cuestionario para la propuesta de solución a la problemática.

Agradezco anticipadamente la atención que le brinde al presente documento.

Cajamarca, 15 de Mayo del 2014



Danny Bryan Escalante Reyes

CE N° 000814957

SOLICITO: REALIZAR INVESTIGACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL MARKETING INTERNO EN LAS UNIDADES OPERATIVAS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA UNC QUE AYUDARÁ A LA ELABORACIÓN DE TESIS.

Sr. Atilio Cadenillas Martínez.
Director de la Oficina General de Personal.

S.D.

Yo, Danny Bryan Escalante Reyes identificado con Carné de Extranjería N° 000814957 y carné universitario N° 2008840017, Bachiller en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, ante usted muy respetuosamente me presento y expongo:

Que, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, modalidad Tesis, en el campo del "*Marketing Interno*" me es necesario recoger información del personal que opera el sistema Administrativo de la Universidad a través de un cuestionario que contendrá preguntas acerca de: *clima y cultura organizacional, incentivos laborales, comunicación interna, relaciones interpersonales*; La cual se recogerá a través de una muestra aleatoria en las siguientes Oficinas Generales y sus respectivas Unidades Técnicas:

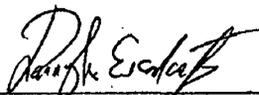
- Rectorado.
- Vicerrectorado Académico.
- Vicerrectorado Administrativo.
- Oficina General de Personal.
- Oficina General de Economía.
- Oficina General de Servicios y Gestión Ambiental.
- Oficina General de Bienestar Universitario, Deporte y Cultura.
- Oficina General de Investigación.
- Oficina General de Desarrollo Académico.
- Oficina General de Extensión, Proyección y Responsabilidad Social.
- Oficina General de Control Institucional.
- Oficina General de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones Públicas.
- Oficina General de Asesoría Jurídica.
- Oficina General de Planificación.
- Directorio de Centros Productivos y de Servicios.
- Todas las Facultades de la UNC.

La aplicación de la entrevista por cuestionario se realizará en DOS oportunidades:

- (1) Cuestionario para el diagnóstico y planteamiento del problema de investigación y
- (2) Cuestionario para la propuesta de solución a la problemática encontrada.

Agradezco anticipadamente la atención que le brinde al presente documento.

Cajamarca, 16 de Mayo del 2014.



Danny Bryan Escalante Reyes.
C.E. N° 000814957

Anexo 3

ENCUESTA POR CUESTIONARIO N°1



Introducción: El *marketing interno* es una estrategia que adopta la alta dirección para coordinar, informar y motivar al personal de manera continua, enriqueciendo así, la imagen de una organización; motivo por el cual se indagará si existe la necesidad de aplicar el marketing interno en el sistema administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca (en adelante UNC).

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de los trabajadores administrativos de la UNC.

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de afirmaciones e interrogantes, marque con un *aspa (X)* en el recuadro que crea conveniente y responda de acuerdo a la escala siguiente:

- | | |
|----|-------------------------------|
| 1: | Sí; siempre; muy de acuerdo. |
| 2: | Algo; eventualmente; neutral. |
| 3: | No; nunca; muy en desacuerdo. |
| 4: | Desconozco; no sé. |

Afirmaciones y preguntas.	Escala			
	1	2	3	4
1. Conozco la <i>misión</i> y <i>visión</i> de la UNC.				
2. Entiendo la <i>misión</i> y <i>visión</i> de la UNC.				
3. Conozco plenamente cuales son las funciones de mi puesto.				
4. Cumpro a cabalidad con las funciones de mi puesto.				
5. Mis funciones están documentadas y accesibles.				
6. Las funciones que realizo conllevan al cumplimiento de los objetivos de la UNC.				
7. Las funciones que realizo son congruentes con mi puesto.				
8. Tengo la información que necesito para realizar un buen trabajo.				
9. ¿En su trabajo realizan rotación de puestos? (* Si su respuesta es 1 o 2, ¿qué opina al respecto? _____ _____				
10. La comunicación con mi jefe inmediato es fácil, frecuente, y fructífera.				
11. Existe una buena confianza entre mis compañeros de trabajo.				
12. Estoy convencido que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo mis funciones.				
13. La UNC me brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.				
14. El ambiente laboral en mi trabajo es bueno y agradable.				
15. Mi jefe inmediato me felicita cuando realizo un buen trabajo.				

Afirmaciones y preguntas.	Escala			
	1	2	3	4
16. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por un esfuerzo extra? (*). Si su respuesta es 1 o 2, ¿qué tipo de reconocimiento?				
17. Mi jefe inmediato me orienta en la realización de mis labores diarias.				
18. Doy iniciativas y comparto conocimientos con mis compañeros de trabajo.				
19. La UNC me brinda programas de capacitación para afianzarme y desarrollar bien mi trabajo.				
20. Mi jefe inmediato me permite tomar decisiones, cuando la idea es buena y tiene fundamento.				
21. Conozco cuales son los objetivos y metas programadas de mi trabajo.				
22. Cumplo a cabalidad con los objetivos y metas programadas en mi trabajo.				
23. Los objetivos y metas de mi trabajo están documentadas y accesibles.				
24. Mi jefe inmediato nos informa periódicamente sobre el avance de las metas y logros de los objetivos.				
25. Mi jefe inmediato me exige mucho.				
26. Considero que mi trabajo es un reto diario y no una tarea más.				
27. Tengo las herramientas adecuadas para realizar un buen trabajo.				
28. Me identifico y me siento parte de la UNC.				
29. Mi sueldo se justifica con el trabajo diario que realizo.				
30. ¿Qué debe hacer Ud. para que su aumento salarial esté fundamentado?				
31. ¿Qué significa para Ud. su trabajo?				
32. ¿Qué recomienda Ud. para que los trabajadores administrativos de la UNC se identifiquen y se comprometan plenamente con la Universidad?				

*Mi agradecimiento y consideración a su voluntad de cooperación.
D.B.E.R.*

Anexo 4

Solicitud de permiso para aplicar encuesta por cuestionario a los trabajadores administrativos para elaborar la propuesta del plan de marketing interno

Solicito: Autorización para aplicar encuestas por cuestionario a los trabajadores administrativos para la elaboración de Tesis titulada: "Plan de marketing interno que ayudará al fortalecimiento del compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Cajamarca."

M. Cs. ABEL M. GARCÍA BAZÁN.
Director de la Oficina General de Personal.

S.D.

Yo, Danny Bryan Escalante Reyes identificado con Carné de Extranjería N° 000814957 y carné universitario N° 2008840017, Bachiller en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

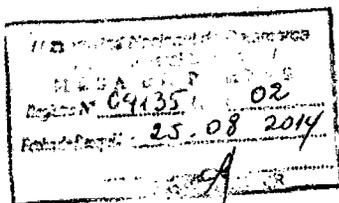
Ante usted muy respetuosamente me presento y expongo:

Que, al haber diagnosticado la problemática de mi Tesis: "Plan de marketing interno que ayudará al fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca", mediante encuestas por cuestionario en Junio – Julio de este año, me es necesario recoger nuevamente información del personal administrativo de la UNC, (aplicación de encuestas por cuestionario), las cuales servirán para la propuesta de solución a la problemática ya diagnosticada. Para lo cual, pido a usted, me otorgue la autorización y las facilidades correspondientes para el recojo de dicha información en cada una de las dependencias administrativas:

RECTORADO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO
SECRETARÍA GENERAL
UNIDAD TÉCNICA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS
SISTEMA DE GESTIÓN PRODUCTIVA
OFICINA GENERAL DE ASESORIA JURÍDICA
OFICINA GENERAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIO, DEPORTE Y CULTURA
OFICINA GENERAL DE CONTROL INSTITUCIONAL
OFICINA GENERAL DE DESARROLLO ACADÉMICO
OFICINA GENERAL DE ECONOMÍA
OFICINA GENERAL DE EXTENSIÓN, PROYECCIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
OFICINA GENERAL DE IMAGEN INSTITUCIONAL, COOPERACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS
OFICINA GENERAL DE INVESTIGACIÓN
OFICINA GENERAL DE PERSONAL
OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN
OFICINA GENERAL DE SERVICIOS Y GESTIÓN AMBIENTAL
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
FACULTAD DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS PECUARIAS
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA.

Agradezco anticipadamente la atención que le brinde al presente documento.

Cajamarca, 25 de Agosto del 2014



Danny Bryan Escalante Reyes
Danny Bryan Escalante Reyes
C.E. N° 000814957

OFICINA GENERAL DE PERSONAL	
Fecha:	26 AGO 2014
A:	CONTROL DE PERSONAL
Para:	
Com:	
Análisis:	
Información:	
Atención:	
Trámite:	
Coordinación:	
Proceso:	
Otro:	



02750

10.2014
Folio: 02
10.500

26 AGO. 2014

UNIVERSIDAD REGIONAL DE CAJAMARCA

A todos los dependientes de la U.P.C.

De acuerdo a lo dispuesto

por la Oficina General

de Personal, sírvase dar

respuesta a la Encuesta

requerida por el postulado

del presente

Atentamente

UNIVERSIDAD REGIONAL DE CAJAMARCA
 OFICINA GENERAL DE PERSONAL
 Unidad Técnica de Control de Personal

[Signature]
 Dra. Nilda Alvarado Alvarado
 DIRECTORA



Anexo 5

ENCUESTA POR CUESTIONARIO N°2

Objetivo: Conocer los requerimientos necesarios en la Gestión del Capital Humano para diseñar y proponer un plan de marketing interno para la Universidad Nacional de Cajamarca.

Instrucciones: A continuación se le han formulado una serie de interrogantes, marque con un aspa (X) o responda según sea el caso, sea abierto y franco.

1. ¿Cómo se ha sentido hasta ahora trabajando en la Universidad?
Pésimo () Mal () Regular () Bien () Excelente ()

2. En el presente año. ¿Ha logrado algunos de sus objetivos laborales? Si () No ()
(* Si su respuesta es No, pase a la pregunta 3, caso contrario pase a la pregunta 4.

3. ¿Por qué no ha logrado esos objetivos? Puede marcar más de una alternativa.
Carencia de herramientas de trabajo () Carencia de estímulos () Clima laboral negativo ()
No me toman en cuenta () Falta de control () Falta de tiempo () Otros: () _____

4. ¿Se siente motivado para desarrollar un buen trabajo diariamente? Si () No ()
(* Si su respuesta es Sí, pase a la pregunta 5, caso contrario pase a la pregunta 6.

5. ¿Ésta motivación le es brindada por la Universidad? Si () No ()

6. A su criterio, ¿Cuáles de las siguientes alternativas le genera motivación laboral? Puede marcar más de una alternativa.
Capacitaciones () Reconocimiento verbal/con documento () Ascensos ()
Pasantías laborales () Flexibilidad en horarios () Incentivos económicos ()
Dar a conocer los éxitos en una gaceta o revista () Otros: () _____

7. ¿Ha sido consultado(a) sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo?
Si () No ()
(* Si su respuesta es Sí, pase a la pregunta 8, caso contrario pase a la pregunta 9.

8. ¿Le ha servido esta capacitación en su labor diaria? Si () No ()

9. ¿Cree usted que la Universidad vela por su bienestar laboral? Si () No ()

10. A su criterio, ¿Cuáles de las siguientes alternativas le genera bienestar laboral? Puede marcar más de una alternativa.
Sueldo puntual () Seguro privado de salud () Bono especial por buen desempeño ()
Permisos especiales () Otros: () _____

Mi agradecimiento a su voluntad de cooperación. D.B.E.R.

Anexo 6



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL/ A LA REPRESENTANTE DE LA UNIDAD TÉCNICA DE ESCALAFÓN Y CAPACITACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.

Trabajo:

¿Existen renunciaciones en la UNC? ¿Cuáles son las causas?

¿Hubo algún tipo de despido? ¿Cuáles fueron las causas?

¿El cese de los trabajadores administrativos es por años de servicio o por edad?

Capacitación:

¿Cómo eligen los temas de capacitación?

¿De acuerdo al tema de capacitación, quien es el encargado de ejecutarla?

¿Qué criterio adoptan para elegir a quien capacitar?

¿Cuántas capacitaciones promedio brindan a un trabajador administrativo?

Motivación:

¿Brindan algún tipo de motivación al personal administrativo?

¿Realizan encuestas o entrevistas al personal administrativo para conocer el nivel de desempeño y satisfacción de los trabajadores?

Anexo 7.

Número de renunciaciones y ceses del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Según información brindada por el responsable de la Unidad Técnica de Escalafón y Capacitación, el promedio de renunciaciones al año es de 0 (cero) y el promedio de ceses por cumplimiento de años de servicio es de 3 (tres) al año, para lo cual se presenta a continuación las resoluciones que dan fe de ello.

(*) La información brindada fue de manera empírica más no con un respaldo estadístico, debido a que a que la Unidad Técnica no cuenta con registros dónde especifiquen dichos datos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de 1962
CAJAMARCA - PERU

Resolución Rectoral N° 386-2013-UNC
Cajamarca, 27 de diciembre de 2013

Visto los Memorándums: N° 108-2013-UNC/OGPE, N° 116-2013-UNC/OGPE y los Informes: N° 57-2013-EOCM-UNC/OGAJ de la Oficina General de Asesoría Jurídica, N° 172-2013-OGPE/UNC de la Universidad Nacional de Cajamarca, dando cuenta del cese definitivo por límite de edad del señor MARCO LEONCIO HUAMAN VALQUI, en la condición de Trabajador Administrativo Nombrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, y;



CONSIDERANDO:

Que, el señor MARCO LEONCIO HUAMAN VALQUI, Trabajador Administrativo Nombrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, ingresó a laborar, el 07 de abril de 1975, en la condición de Contratado, ocupando el cargo de Carpintero tal como lo acredita la Resolución Rectoral N° 4901-75-UNTC, laborando en dicha condición hasta el 31 de diciembre de 1978. Mediante Resolución Rectoral N° 8161-79-UNTC es Nombrado en el mismo cargo desde el 01 de enero de 1979 hasta el 09 de marzo de 1990, por espacio de 14 años, 09 meses, 02 días, descontadas las licencias sin de goce de haber (02 meses, 01 día), otorgadas en diferentes oportunidades durante su tiempo de servicios en la Universidad, debidamente respaldadas en las Resoluciones Directorales que obran en su legajo;



Que, por Resolución Rectoral N° 25113-92-UNC es incorporado a los niveles de Carrera Administrativa y Escalafón Inicial del Decreto Legislativo 276, ubicándolo en el Grupo Ocupacional Auxiliar Artesanía II, nivel remunerativo "C" (SAC) desde el 01 de marzo de 1990 hasta el 31 de diciembre de 2013, por espacio 23 años 09 meses, 21 días, a los cuales se suman los 14 años, 09 meses, 02 días descritos en el numeral anterior estableciendo con ello un **RECORD LABORAL DE TREINTA Y OCHO (38) AÑOS, SEIS (06) MESES, VEINTITRES (23) DÍAS DE SERVICIOS OFICIALES PRESTADOS AL ESTADO;**

Que, el señor MARCO LEONCIO HUAMAN VALQUI, nació el 18 de junio de 1942, ha cumplido setenta y uno (71) años de edad, el 18 de junio de 2013 circunscribiéndose dentro de los alcances que establece la Ley para el término de la Carrera Administrativa regulada por el D.Leg N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público; la misma que establece en su art. 34°: "La Carrera Administrativa termina por:" inciso c) Cese definitivo", Art. 35° "Son causas justificadas para el cese definitivo de un servidor: a) Límite de setenta años de edad"; de igual forma el D.S.005-90-PCM, Reglamento de la nueva Ley de Bases de la Carrera Administrativa, en su artículo 182 dice: "El término de la Carrera Administrativa de acuerdo a la Ley se produce por: inciso c) Cese definitivo", el mismo que es debidamente detallado en el artículo 186°;

Que, siendo que la carrera administrativa termina por Cese Definitivo, el mismo D.Leg. N° 276 detalla cuáles son las causales que propician el Cese Definitivo del servidor de la carrera administrativa, tal es así, que en su art. 35° literal a) describe que: "Son causas justificadas para cese definitivo de un servidor: a) Límite de setenta años de edad..."; en ese mismo tenor, el art. 186° literal a) del Reglamento del D.Leg. N° 276 redacta que: "El cese definitivo de un servidor se produce de acuerdo a la Ley por las causas justificadas: a) Límite de setenta años de edad...";

Que, la Dirección de la Oficina General de Personal, a través del Memorándum N°108-2013-UNC/OGPE del 18 de noviembre de 2013, dispone que se de cumplimiento al cese definitivo por límite de edad de los servidores administrativos que se encuentran dentro de los alcances de los artículos 34° y 35° del D.L. 276 así como los artículos 182° y 186° del D.S. 005-90-PCM, a partir del 01 de enero de 2014, por lo tanto corresponde la emisión de la Resolución del Titular dando término a la Carrera Administrativa conforme lo disponen los art. 183° y 184° del D.S.005-90-PCM;

Que, mediante Oficio N° 166-2013-UTRP/OGPE/UNC, la Unidad Técnica de Remuneraciones y Pensiones nos anexa al presente expediente, la Liquidación para el pago de Beneficios Sociales del servidor MARCO LEONCIO HUAMAN VALQUI, teniendo en cuenta el art. 102° y 104° del D.S. N° 005-90-PCM y los art.8° inc. a), b), art. 9° inciso a), b), c) del D.S. N° 051-91-PCM, discriminado de la siguiente manera: Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) ascendente a la suma de Dos mil ciento noventa y cinco con 10/100 nuevos soles (S/2,195.10) por los TREINTA AÑOS (30 años) de servicios que como máximo establece la Ley. El pago por vacaciones no gozadas (01 mes) durante el presente ejercicio presupuestal 2013 ascendente a la suma de Un mil cincuenta y uno con 64/100 nuevos soles (S/1,051.64); los que sumados hacen un total de TRES MIL DOSCIENTOS CUARENTA Y SEIS CON 74/100 NUEVOS SOLES (S/3,246.74);





UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de 1962
CAJAMARCA - PERU

Resolución Rectoral N° 386-2013-UNC
Cajamarca, 27 de diciembre de 2013

Que, habiendo cumplido con las aportaciones en la Oficina de Normalización Provisional (ONP) desde su inicio en sus labores como trabajador, hasta el día anterior a su jubilación automática (31-12-2013), le corresponde realizar las gestiones para el pago de su pensión, ya sea en ONP o AFP (Administradoras de Fondo de Pensiones);



Estando a lo establecido por el D.Leg. 276 y su Reglamento D.S 005-90-PCM y al D.S. 051-91-PCM, el Informe N° 57-2013-EOCM-UNC/OGAJ de la Oficina General de Asesoría Jurídica y el Memorandum N° 116-2013-UNC/OGP de la Oficina General de Personal y en uso de las atribuciones conferidas al señor Rector por los Artículos 33° de la Ley 23733 y artículo 32° del Estatuto de la Universidad Nacional de Cajamarca;



SE RESUELVE:

Artículo Primero.- CESAR EN FORMA DEFINITIVA POR LÍMITE DE EDAD, al señor MARCO LEONCIO HUAMAN VALQUI, Trabajador Administrativo Nombrado, en el Grupo Ocupacional Auxiliar, Nivel Remunerativo "C" (SAC) de la Universidad Nacional de Cajamarca, a partir del 01 de enero de 2014.

Artículo Segundo.- RECONOCER que don MARCO LEONCIO HUAMAN VALQUI Trabajador Administrativo Nombrado ha cumplido TREINTA Y OCHO (38) AÑOS, SEIS (06) MESES, VEINTITRES (23) DÍAS DE SERVICIOS OFICIALES PRESTADOS AL ESTADO, a través de la Universidad Nacional de Cajamarca entre el 07 de abril de 1975 y el 31 de diciembre de 2013.

Artículo Tercero.- OTORGAR a favor del señor MARCO LEONCIO HUAMAN VALQUI, el pago de la Compensación por tiempo de servicios (CTS) por los 38 años, 06 meses, 23 días de servicios prestados al Estado en el tiempo máximo que establece la Ley (30 años), bajo el régimen laboral del D. Leg. 276, ascendente a la suma de DOS MIL CIENTO NOVENTA Y CINCO CON 10/100 NUEVOS SOLES (S/.2,195.10).

Artículo Cuarto.- OTORGAR a favor del señor MARCO LEONCIO HUAMAN VALQUI el pago por vacaciones no gozadas durante el presente ejercicio presupuestal 2013; tal y como ha sido calculado por la Unidad Técnica de Remuneraciones y Pensiones en la liquidación del pago de Beneficios Sociales ascendente a la suma de UN MIL CINCUENTA Y UNO CON 64/100 NUEVOS SOLES (S/.1,051.64).

Artículo Quinto.- AGRADECER al trabajador Administrativo señor MARCO LEONCIO HUAMAN VALQUI por los servicios prestados al Estado en beneficio de nuestra institución, lo cual amerita nuestra gratitud y respeto.

Artículo Sexto.- DECLARAR expedito su derecho a tramitar el pago de su pensión ante las instancias que correspondan, ya sea la Oficina de Normalización de Pensiones (ONP) o en Fondo Privado de Pensiones (AFP).

Artículo Séptimo.- ENCARGAR a las Oficinas Generales de Secretaría General, Planificación, Personal y Economía, el cumplimiento de la presente Resolución Rectoral.

Regístrese, comuníquese y archívese.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
[Firma]
M.Sc. Carlos S. Tumbal-Sala

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
OFICINA GENERAL DE SECRETARÍA GENERAL
[Firma]
M.Sc. Jorge Edilberto Burca León

Distribución:
Rectorado;
Oficina General de Personal, Planificación, Economía, Vinculación y Asesoría;
Asesoría Jurídica;
Intendencia Archivística;
ADMALCOPE;
MIR-QUITE;
MIR.



Universidad Nacional de Cajamarca

"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"
Fundada por Ley 14015 del 13 de Febrero 1962
CAJAMARCA - PERU

09

Resolución Rectoral de Consejo Universitario N° 2846-2013-UNC Cajamarca, 14 de octubre de 2013

Visto, el Expediente N° 02976-2013-R-UNC de fecha 01 de julio de 2013, organizado por la señora **Amparo Soledad Sánchez Gómez**, solicitando **Cesantía en el Cargo**, por contar con más de 30 años de servicios prestados al Estado, y;



CONSIDERANDO:

Que, la señora **Amparo Soledad Sánchez Gómez**, trabajadora administrativa nombrada de la Universidad Nacional de Cajamarca, ocupando el Cargo Estructural de Técnico Administrativo I, nivel remunerativo "STB", recurre solicitando su cese definitivo a partir del 01 de agosto de 2013;



Que, mediante Resolución Rectoral N° 10180-81-UNCT de fecha 28 de setiembre de 1981, ingresó a laborar en la Universidad Nacional de Cajamarca como Trabajadora Administrativa, en la condición de **CONTRATADA**, en el cargo de Auxiliar de Secretaría, laborando en dicha condición, a partir del 28 de setiembre de 1981 hasta el 15 de noviembre de 1984, por espacio de **03 años, 01 mes, 18 días**;

Que, por Resolución Rectoral N° 14698-84-UNC, de fecha 28 de noviembre de 1984, pasa a la condición de **NOMBRADA** en el cargo de Oficinista I, Grado II, Sub Grado I, Nivel A2 de la Universidad Nacional de Cajamarca, desde el 16 de noviembre de 1984, laborando hasta el 31 de julio de 2013, por un lapso de tiempo de **VEINTIOCHO (28) AÑOS, QUINCE (15) DÍAS**, descontados las Licencias Sin Goce de Haber otorgadas entre el 04 de febrero al 05 de marzo del 2013, tal y como establece la Resolución Directoral N° 006-2013-UTCP/OGPE-UNC, estableciendo un récord laboral de **TREINTA Y UNO (31) AÑOS, DOS (02) MESES, TRES (03) DÍAS**;

Que, el Rector de la Universidad Nacional de Cajamarca a través del proveído N° 2502-2013, dispone la atención a la solicitud de la señora **Amparo Soledad Sánchez Gómez**;

Que, mediante documento de Liquidación de Beneficios Sociales alcanzado por la Unidad Técnica de Remuneraciones y Pensiones, el total a pagar por tiempo de servicios, asciende a la suma de **SETECIENTOS DIECINUEVE CON 70/100 NUEVOS SOLES (S/.719.70)**, y por vacaciones trunca, la suma de **DIECISÉIS CON 00/100 NUEVOS SOLES (S/.16.00)**, siendo el monto neto a pagar **SETECIENTOS TREINTA Y CINCO CON 70/100 NUEVOS SOLES (S/.735.70)**;

Que, a través del proveído con Registro 02444-2013, de fecha 17 de julio de 2013, la Directora (e) de la Unidad Técnica de Control de Personal, solicita se elabore el Proyecto de Resolución por **Cesantía** de la Trabajadora Administrativa nombrada **Amparo Soledad Sánchez Gómez** en el Cargo Estructural de Técnico Administrativo I, Nivel Remunerativo STB;

Que el D. Leg. 276 en su artículo 34° y con cargo a dar cuenta al Consejo Universitario; y su Reglamento el D.S. 005-90-PCM, art. 182° establece "El término de la Carrera Administrativa de acuerdo a la Ley se produce por: ... inciso c) Cese Definitivo";





Universidad Nacional de Cajamarca

"NORTE DE LA UNIVERSIDAD PERUANA"

Fundada por Ley 14015 del 13 de Febrero 1962

CAJAMARCA - PERÚ

0507 10

PROGRAMA SISTEMA
RECURSOS HUMANOS

Resolución Rectoral de Consejo Universitario N° 2846-2013-UNC
Cajamarca, 14 de octubre de 2013



Que, así mismo el artículo. 183° del Reglamento de la Carrera Administrativa dispone que: "El término de la Carrera Administrativa se expresa por Resolución del titular de la entidad o de quien esté facultado para con clara mención de la causal que se invoca y los documentos que acrediten la misma".

Estando en acuerdo por el Titular de la entidad y con cargo a dar cuenta al Consejo Universitario y de conformidad a las atribuciones conferidas por los Artículos 32° y 33° de la Ley N° 23733 y Artículos 23° y 32° del Estatuto Vigente de la Universidad Nacional de Cajamarca;



SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: ACEPTAR, en vías de regularización, el Cese Definitivo planteado por la señora Amparo Soledad Sánchez Gómez al Cargo Estructural de Técnico Administrativo I, Nivel Remunerativo STB, inscrita a la Oficina del Rectorado de la Universidad Nacional de Cajamarca, a partir del 01 de agosto de 2013.

ARTÍCULO SEGUNDO: OTORGAR, la suma de DIECISEIS CON 00/100 NUEVOS SOLES (S/.16.00) por vacaciones trunca, correspondiente a la séptima doceava parte por los meses de enero a julio 2013 del presente Ejercicio Presupuestal; asimismo el pago neto a pagar por la compensatoria del tiempo de servicios, ascendente a la suma de SETECIENTOS TREINTA Y CINCO CON 70/100 NUEVOS SOLES (S/.735,70), por los TREINTA Y UNO (31) AÑOS, DOS (02) MESES, TRES (03) DÍAS de servicios prestados al Estado, hasta el 31 de julio de 2013.

ARTÍCULO TERCERO: Dar cuenta al Consejo Universitario de la presente Resolución en la sesión ordinaria siguiente.

ARTÍCULO CUARTO: ENCARGAR, el cumplimiento de la presente Resolución Rectoral de Consejo Universitario a las Oficinas Generales: Planificación, Economía y Personal.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
M.Sc. Carlos S. Prado Soto
RECTOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
OFICINA GENERAL DE SECRETARÍA GENERAL
M.Sc. Amanda E. Rodríguez Sánchez
SECRETARÍA GENERAL

Distribución:
Rectorado,
Vicerrectorado Administrativo
Oficina General Generales:
Asesoría Jurídica, Planificación
Economía, Personal,
Interesada.
Archivo.

Anexo 8.

Estructura orgánica de acuerdo al Estatuto de la UNC-2014 y la Ley 30220.

- A. ÓRGANOS DE GOBIERNO**
 - 1. Asamblea Universitaria
 - 2. Consejo Universitario
 - 3. Rectorado
 - 4. El Consejo de Facultad y Decanato de Facultad

- B. ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN**
 - 1. Rectorado
 - 2. Vicerrectorado Académico
 - 3. Vicerrectorado de Investigación

- C. ÓRGANOS CONSULTIVOS**
 - 1. Comisiones Permanentes
 - 2. Comisiones Especiales

- D. ÓRGANOS DE CONTROL**
 - 1. Oficina General de Control Institucional
 - 2. Comisión permanente de fiscalización

- E. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO DEPENDIENTES DEL RECTORADO**
 - 1. Oficina General de Planificación y Presupuesto
 - 2. Oficina General de Proyectos
 - 3. Oficina General de Asesoría Jurídica

- F. ÓRGANOS DE APOYO DEPENDIENTES DEL RECTORADO**
 - 1. Secretaría General
 - 2. Oficina General de Imagen Institucional, Cooperación y Relaciones Públicas
 - 3. Oficina de Sistemas Informáticos
 - 4. Oficina de Enlace

- G. OFICINAS GENERALES ACADÉMICAS DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO ACADÉMICO**
 - 1. Oficina de Gestión de la Calidad y Acreditación
 - 2. Oficina de Desarrollo Académico
 - 3. Oficina de Responsabilidad Social
 - 4. Oficina del Programa de Formación continua y de Educación Virtual
 - 5. Oficina de Admisión

H. OFICINAS GENERALES DEPENDIENTES DEL VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

1. Oficina General de Investigación
 - a. Institutos de Investigación
 - b. Centros Productivos
 - c. Incubadoras Empresariales
2. Oficina General de Innovación y Tecnología
3. Oficina General de Patentes y Autoría
4. Biblioteca Central
5. Museos

I. OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEPENDIENTES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

1. Oficina de Economía
 - a. Unidad Técnica de contabilidad
 - b. Unidad Técnica de Tesorería
 - c. Unidad Técnica de Abastecimientos
 - d. Unidad Técnica de Patrimonio
2. Oficina de Recursos Humanos
3. Oficina de Servicios Generales y de Mantenimiento
4. Oficina General de Bienestar Universitario
5. Oficina de Gestión de Centros Productivos

J. ÓRGANOS DE LÍNEA

1. Escuela de Postgrado
2. Facultades
3. Institutos de Investigación
4. Departamentos Académicos
5. Escuelas Académico Profesionales
6. Unidades de Investigación
7. Programa de Formación Continua
8. Programa de Educación Virtual

K. ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

1. Escuelas Académico Profesionales Desconcentradas.
2. Sedes Desconcentradas de Escuelas Académico Profesionales.

L. ÓRGANOS DESCENTRALIZADOS

1. Personas jurídicas creadas por la Universidad.
2. Centros de producción de bienes y servicios
 - a. Facultativos
 - b. Interfacultativos dependientes del Vicerrectorado Académico
 - c. Interfacultativos dependientes del Vicerrectorado de Investigación
 - d. Interfacultativos dependientes del Rectorado