

# **ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

## **MAESTRÍA EN GERENCIA DE MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

Los factores del endomarketing para la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima en el 2024.

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en

**GERENCIA DE MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

### **Autor**

Maria del Carmen Rojas Ruiz

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

### **Asesores**

Dra. María del Carmen Llontop Castillo

<https://orcid.org/0000-0003-4110-3025>

Perú

2025

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo y Gestión Empresarial

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Sistemas Integrados de Gestión

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente	<b>DR. MENDOZA CASTILLO, ALVARO</b> <b>LARRY LUIS</b> <b>FELIPE</b>
	Nombre y Apellidos

Jurado 2	<b>MG. GARCIA OLIVARES, PATRICIA</b> <b>BETZABE</b>
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	<b>MG. PAJARES CORREA, BRIAN DAVID</b>
	Nombre y Apellidos

## Informe similitud

 Página 2 de 72 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega: trncoid::1-3330192211

### 3% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

- Bibliografía

---

#### Fuentes principales

- 3% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 1% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

---

#### Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

- Texto oculto**  
461 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Resumen

**Introducción:** En los últimos años, las entidades públicas de salud en el Perú han enfrentado un período de reestructuración y cambios constantes que han puesto en entredicho la percepción de la población sobre la eficiencia de los servicios de salud en general. Esta investigación tiene como objetivo analizar esta situación y proponer soluciones para su mejora. El endomarketing, como disciplina, se enfoca en estrategias dirigidas hacia los empleados, sosteniendo que el éxito en el logro de los objetivos de una organización radica en una gestión humana eficiente e integradora. Considerar al empleado como un cliente, en lugar de simplemente un elemento dentro de la organización, podría ser la base para múltiples soluciones que conduzcan a una mejor atención y éxito, especialmente en el contexto de organizaciones públicas.

**Metodología:** Este estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación fenomenológico y análisis de caso, utilizando un método inductivo. Las unidades de análisis incluyen documentos internos de la entidad de salud pública y entrevistas tanto a empleados como a jefes de área del sector público.

**Resultados:** Se ha identificado que la comunicación interna es una de las estrategias fundamentales del endomarketing. Los resultados de este estudio sugieren que la cohesión entre todas las áreas, la implementación de planes efectivos que traten al empleado como un cliente y la capacitación constante son recomendables para mejorar integralmente una organización. Esto no solo contribuiría a la mejora de su reputación organizacional, que en la actualidad se encuentra en un proceso de cambio y mejora, sino que también puede tener un impacto positivo en la calidad y eficiencia de los servicios de salud ofrecidos.

**Palabras clave:** Endomarketing, salud pública, comunicación interna, organización, entidad

## Abstract

**Introduction:** In recent years, public health entities in Peru have faced a period of restructuring and constant changes that have called into question the population's perception of the overall efficiency of healthcare services. This research aims to analyze this situation and propose solutions for its improvement. Endomarketing, as a discipline, focuses on strategies aimed at employees, arguing that the success in achieving an organization's goals lies in efficient and integrative human management. Considering employees as customers, rather than merely elements within the organization, could serve as the foundation for multiple solutions that lead to better care and success, especially in the context of public organizations.

**Methodology:** This study is framed within a qualitative approach, with a phenomenological research design and case analysis, using an inductive method. The units of analysis include internal documents from the public health entity and interviews with both employees and department heads from the public sector.

**Results:** It has been identified that internal communication is one of the fundamental strategies of endomarketing. The results of this study suggest that cohesion among all areas, the implementation of effective plans treating employees as customers, and constant training are recommended for the integral improvement of an organization. This would not only contribute to enhancing its organizational reputation, currently undergoing a process of change and improvement, but also have a positive impact on the quality and efficiency of healthcare services provided.

**Key words:** Endomarketing, public health, internal communication, organization, entity.

## **Dedicatoria y Agradecimiento**

*A mi esposo, que, como compañero y colega, me incentivó en todo el proceso de creación de esta tesis.*

*A mis padres, que siempre me inculcaron la responsabilidad y la tenacidad.*

*A mis colegas de trabajo, que con su ejemplo fueron una motivación personal para mí.*

## Índice

Línea y Sub Línea de	
Investigación.....	ii
Jurado Evaluador .....	iii
Informe Similitud .....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Dedicatoria y agradecimiento .....	vii
Tabla de contenidos.....	X
I.- Introducción	1
I.1.- Realidad problemática	1
I.2.- Pregunta de Investigación:	5
I.2.1.- Pregunta General	5
I.2.2.- Preguntas Específicas	5
I.3.- Objetivos de la investigación	5
I.3.1.- Objetivo general	5
I.3.2.- Objetivos específicos	6
I.4.- Justificación de la investigación	6
I.5.- Alcance de la investigación	8
II.- Marco Teórico	8
II.1.- Antecedentes	8
II.1.1.- Antecedentes internacionales	8
II.1.2.- Antecedentes nacionales	9
II.2.- Bases teóricas	12
II.3.- Marco conceptual (terminología)	22

III.- Metodología	25
III.1.- Tipo de Investigación:	25
III.2.- Diseño de Investigación:	25
III.3.- Matriz de Consistencia	26
III.4- Categorías, subcategorías, aspectos de Investigación	27
III.5.- Contexto de estudios	31
III.6.- Unidades de análisis, participantes y/o informantes	31
III.7.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
III.8.- Procedimiento	32
III.9.- Método de Análisis	35
IV. Resultados y discusión	36
V. Conclusiones	53
VI. Recomendaciones	54
VII. Lista de referencias	56

## Índice de tablas y figuras

Tabla N° 1: Beneficios de la desarrollo y capacitación	16
Tabla N°2: Tabla de recompensas para empleados	17
Tabla N°3: Indicadores operativos y fuentes de verificación	31
Tabla N°4: Verificación de alineamiento	31
Tabla N°5: Triangulación – Instrumento Entrevista	38
Tabla N°6: Triangulación – Instrumento Focus Group	41
Tabla N° 7: Transmisión efectiva de la información	45
Tabla N°8: Cumplimiento de compromisos	46
Tabla N°9: Adecuación del trabajo a las habilidades y expectativas del empleado	49
Tabla N°10: Ambiente de trabajo positivo y saludable	49
Tabla N°11: Apertura a la comunicación	50
Tabla N°12: Comunicación efectiva	51
Tabla N°13: Triangulación – Instrumento Análisis de Contenido	53
Tabla N°14: Tabla de reuniones para el público interno de la entidad de salud	56
Tabla N°15: Categorías Emergentes, Citas y Triangulación	57

## I.- INTRODUCCIÓN

### I.1.- Realidad problemática

Una entidad pública siempre estará comprometida socialmente con la población. La efectividad de sus acciones depende de cómo gestione la información que transmite, ya sea de manera voluntaria o no. Por lo tanto, es fundamental que su comunicación esté alineada con la imagen que busca proyectar.

Luoma (2007) sostiene que por la naturaleza de las organizaciones públicas de estar relacionadas con el gobierno no pueden siempre estar de lado de un grupo específico de interesados por lo que lo correcto es que mantenga una postura de carácter imparcial. Sin embargo, la legitimidad de las entidades públicas se deberá al reconocimiento que le brinden los ciudadanos (García P. 2017)

Por otro lado, la Organización Panamericana de la Salud (OPS 2017) asevera que las acciones para un manejo óptimo de la salud universal por parte de las organizaciones públicas, se basan una planificación estratégica, en la accesibilidad de medicamentos y sistema de salud óptimos, en la buena gestión de los recursos humanos a través de programas de formación y capacitación constante y a la mejora de la financiación de los recursos públicos.

Si consideramos que el compromiso social de una organización, especialmente si es pública, está vinculado estrechamente con la efectividad de sus acciones, su reputación se verá directamente influenciada por la percepción de la población. En el caso del sector salud, este ha sido objeto de análisis, sobre todo en Latinoamérica, donde persiste una brecha significativa debido a la desigualdad en el acceso al sistema de salud. Es por ello que cada país del continente ha estado implementando reformas integrales con el objetivo de mejorar sus políticas de gestión.

Algunas investigaciones concluyen que específicamente en el Perú una de las principales debilidades de la gestión pública del sector salud son sus políticas de Recursos Humanos por su falta de integración en programas de formación y capacitación, carentes de calidad y planeamiento estratégico. La consecuencia directa de esta coyuntura es que los

empleados se dediquen a otras labores o migren a otros países, causando una escasez en el capital humano debidamente especializado.

En ese contexto, se evidencia que, al no contar con una correcta política de recursos humanos, es probable que el cumplimiento de objetivos dentro de la gestión pública de las organizaciones se perjudique o exista una repercusión negativa.

Por otro lado, el proceso de transformación cultural que están viviendo las organizaciones juega un papel más predominante que el de años previos a la pandemia del COVID 19. Comprometer y motivar a los trabajadores en aras de mejora de la organización ahora es fundamental porque no solo se enfocan en resultados operativos sino en mantener un clima laboral funcional que vuelva más productivo al empleado.

Para los autores Guerrero Alvarado, M., Sotelo Gonzáles, J. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2022) en España, se está viviendo un nuevo paradigma profesional y laboral, ahora los criterios para que los trabajadores se queden en una organización no son solo salariales, sino que están determinados por la realización personal e identificación de objetivos.

Igualmente, para A.L Berardi (2015) en Argentina, la motivación, aspecto clave en la comunicación interna, repercute en el desempeño de sus trabajadores, tanto así que si el empleado manifiesta desinterés, apatía, insatisfacción y depresión en sus labores pueden conllevarlos a inconformidades, agresividad e insubordinación toda vez que el clima laboral sea bajo.

Entonces, si hemos mencionado la importancia de la transformación cultural, las estrategias de gestión humana y la motivación como parte de la mejora del clima laboral, debemos de hablar del endomarketing que es una gestión estratégica desde el enfoque del marketing cuyo mercado objetivo es el talento humano, es el pilar en el que se basa su estrategia.

Para Villa Gil y Gómez Ospina (2018) el endomarketing, puede resultar ser el punto de partida para la generación de estrategias que integren al colaborador con los objetivos estratégicos de la organización. También, tiene su enfoque en la satisfacción de las necesidades del cliente interno y una orientación directa hacia el cliente externo, lo que

genera el sentimiento de compromiso en los colaboradores con su empresa y sus clientes finales.

Considerar a los empleados como clientes internos de la organización conduce a que gracias al endomarketing busquemos conocer sus necesidades y deseos y satisfacerlos, lo que podría conllevar a la motivación de los mismos, a su alto grado de compromiso y sentido de pertenencia.

Castañeda (2019) considera que el endomarketing es el marketing hacia dentro, es decir es un marketing dirigido al interior de una organización. Proporciona también acertadas formas para conocer el activo más importante como son las personas. Motivarlos para que luego ellos establezcan un vínculo cercano con el cliente externo como una repercusión de dichas acciones.

A nivel etimológico la palabra endomarketing proviene del prefijo griego: “endo” que significa “dentro”, sumado a la palabra marketing se traduce en el “marketing hacia dentro” es decir es hacer marketing dentro de la organización.

Asimismo, Castañeda (2019) sostiene que se debe fomentar el aprendizaje organizacional en los trabajadores, proporcionando espacios que hagan a los empleados sentirse bien, satisfechos y de tal manera que conviertan los objetivos de la empresa en suyos. Con un liderazgo adecuado en donde el equipo pueda adquirir conocimiento de la información interna y externa de su trabajo.

El público interno como eje fundamental del desempeño operativo y estratégico de una empresa, es el responsable de sacar adelante los productos finales del trabajo encargado. Por ende, se debe prestar atención a la persona que elabora dichos productos, si éstos carecen de atención, capacitación y motivación es muy probable que repercuta en la imagen corporativa de la organización, tomando en cuenta que en la actualidad es este aspecto, parte de la gestión comunicacional de las grandes empresas y depende de ella la percepción y posicionamiento de la marca.

En el Perú, las imágenes corporativas de las entidades públicas presentan una percepción negativa por parte del público externo que se evidencia en la calidad de atención y servicio a la población. Para Calle (2022) el problema general es la poca importancia que se

le da a la aplicación del endomarketing en las organizaciones del estado, reduciendo las posibilidades de un desempeño eficiente.

Al carecer de motivación y no fomentar el aprendizaje constante en el empleador, es probable que genere un desalentador panorama que se retroalimenta negativamente del público interno al externo y viceversa.

Para Salas (2021) el endomarketing surge de una evolución del marketing, dado que pasó de un enfoque comercial al social. De igual manera, afirma que el surgimiento de esta rama se debe a la preocupación de las organizaciones en la gestión del capital humano, dado que comprendieron la importancia de la participación de los colaboradores como factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Calle (2022) justifica legalmente los objetivos de su investigación en la ley N°30057 del Servicio Civil publicada en el diario El Peruano en el año 2013, que indica que las entidades del estado deben alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia, y prestar servicios de calidad a través de un mejor servicio civil y promover el desarrollo de las personas que lo integran.

En el contexto local, esta investigación se enfoca en las entidades públicas y una de las principales **debilidades** que presenta es su reputación organizacional, considerando a la cultura organizacional, uno de sus aspectos claves a tener en cuenta. A nivel conceptual, la cultura organizacional se considera como un conjunto de creencias, valores y hábitos que comparten e influye en la percepción pública de los clientes externos e internos.

Por otro lado, a nivel de gestión humana, hay una brecha amplia en la calidad de servicio al cliente interno, su evaluación de desempeño y compromiso, depende de su contratación. Los empleados con contratos indefinidos cuentan con derechos y tratativas distintas que a los que sirven como proveedores del estado y que a su vez estos cumplen con las mismas funciones como cualquier colaborador.

Al existir esta categorización de contratos laborales, el seguimiento del cumplimiento de sus derechos y deberes es inestable, el mismo que se ve reflejado en la poca rotación y en

sus posibilidades de crecimiento, en consecuencia, el desempeño del trabajador se vuelve íntegramente transaccional y baja su compromiso con la cultura de su organización.

Cabe mencionar que, en los últimos años, la Reforma de Salud Pública en nuestro país viene desarrollando programas de gestión de los Recursos Humanos en Salud (RHUS) con el fin de principal del cumplimiento de metas regionales, fortalecimiento de competencias e implementación de nuevas políticas. Inga-Berrospi F, Arosquipa Rodríguez (2019), afirma a través de su investigación, que la dotación de recursos humanos de primer nivel de atención sigue siendo un desafío para el sistema de salud mellando en la calidad de atención integral a la población.

A nivel de **amenazas**, las entidades públicas no se han podido recuperar al 100% de la crisis económica post pandemia lo que resulta un obstáculo en la ejecución de planes operativos. A este problema se suma la baja cultura comunitaria que impera en el país con desinformación sobre programas de prevención ante las enfermedades emergentes.

Por otro lado, con respecto a las **fortalezas** podemos mencionar que todas las áreas de las entidades públicas cuentan mayoritariamente con diferentes profesionales de acuerdo a su competencia, lo que refleja que, en un contexto positivo de una buena gestión e implementación de estrategias de esta disciplina, los resultados de productividad y desempeño mejorarían notablemente.

Así como se cuenta con un buen talento humano igualmente existen espacios físicos necesarios que podrían ser usados para acciones de capacitación y entrenamiento como parte de la aplicación de estrategias de marketing y comunicación interna.

En efecto, podríamos afirmar que, como **oportunidad**, las entidades públicas tienen recursos humanos y logísticos que pueden gestionarse eficazmente para el logro de sus objetivos los mismos que se complementarían con un correcto plan de comunicación que difunda y propicie una cultura comunitaria de tal forma que implique un acceso más libre de la población a la información de salud pública.

Para lograr un correcto plan de comunicación que repercuta en una mejora de reputación organizacional, el endomarketing como disciplina puede otorgar las herramientas para volver realidad lo anteriormente expuesto de manera integral.

## **I.2.- Pregunta de Investigación:**

### **I.2.1.- Pregunta General**

¿Cómo los factores del endomarketing propician la mejora de la reputación organizacional en una entidad de salud del sector público en Lima?

### **I.2.2.- Preguntas Específicas**

P1: ¿Cuáles son los elementos de endomarketing que utiliza una entidad de salud del sector público en Lima para gestionar su reputación organizacional?

P2: ¿Cuáles son los factores de endomarketing que han generado la mejora de la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima?

P3: ¿Cuáles son las estrategias que proponen los factores del endomarketing de una entidad de salud del sector público en Lima?

## **I.3.- Objetivos de la investigación**

### **I.3.1.- Objetivo general**

Explicar cómo los factores endomarketing propician la mejora de la reputación organizacional en una entidad de salud del sector público en Lima.

### **I.3.2.- Objetivos específicos**

O1: **Contextualizar** la situación actual de la reputación organizacional para la implementación de los elementos del endomarketing en una entidad de salud del sector público en Lima.

O2: **Conceptualizar** los factores del endomarketing para mejorar la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima.

O3: **Validar** las estrategias que proponen los factores del endomarketing de una entidad de salud del sector público en Lima.

## **I.4.- Justificación de la investigación**

### **I.4.1.- Justificación teórica**

La presente investigación cuenta con una justificación teórica sustentada en el estudio de Trujillo Araujo et al. (2021), titulado “Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas”. En dicho artículo, los autores afirman que el endomarketing impacta directamente en el clima organizacional, ya que al fomentar la productividad, fortalece las relaciones laborales entre la gerencia y los colaboradores. Este fortalecimiento interno se traduce en una mejora en los productos o servicios ofrecidos, lo que a su vez contribuye a una percepción positiva de la organización y, por ende, a una reputación institucional más sólida.

En este marco, el presente estudio no solo aporta al entendimiento del endomarketing como una herramienta estratégica en el contexto del sector público, sino que también brinda una base teórica valiosa para futuras investigaciones orientadas a la gestión de la imagen organizacional y el fortalecimiento de la identidad corporativa.

### **I.4.2.- Justificación metodológica**

A nivel de justificación metodológica, se estudia la disciplina del endomarketing de manera integral a fin de proponer un plan estratégico acorde con la situación actual de la entidad pública elegida como unidad de análisis. Gracias al enfoque cualitativo se analizará las diferentes opciones que nos ofrece el endomarketing, sus elementos y modelos, para poder adaptarlo a la realidad de la entidad de salud respectiva.

Para Castañeda Betancur, S. (2019), por ejemplo, es crucial destacar el papel que desempeña el endomarketing en las organizaciones, no solo como herramienta para fomentar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia entre los empleados, sino también como un motor que impulsa el aprendizaje colectivo. De este modo, el conocimiento se convierte en un pilar esencial para alcanzar la competitividad, el desarrollo y la sostenibilidad a largo plazo.

### **I.4.3.- Justificación Práctica**

Esta investigación ayuda, a través de los factores del endomarketing, a que la reputación organizacional mejore de forma integral y puedan ser aplicadas a los procesos internos del caso de estudio. Para ello es importante que se cuente con la opinión de especialistas en

marketing interno, puntos de vista de jefes de área y testimonios de servidores públicos del sector salud, para aplicar los instrumentos y discutir los resultados a fin de implementar un plan estratégico de mejora diseñado de acuerdo al contexto de la entidad, los mismos que tendrán como agente principal al cliente interno, es decir al trabajador.

### **I.5.- Alcance de la investigación**

Esta investigación tiene como unidad de análisis a una entidad de salud del sector público, adscrita al Ministerio de Salud. En ella, se entrevistó a diferentes trabajadores que ocupan cargos tanto de coordinadores como subordinados, a fin de recolectar sus puntos de vista sobre la gestión humana y clima organizacional de su centro de labores. Asimismo, se realizó entrevistas a expertos en endomarketing con el fin de contrastar la información recolectada y la investigación teórica de los últimos 5 años. Se pretende analizar el nivel de reputación organizacional en públicos internos y externos de la entidad a través de los datos recogidos.

Cabe señalar como limitación que el focus group estuvo conformado por solo cinco trabajadores (tres bajo régimen CAS y dos nombrados), lo cual representa una muestra pequeña y diversa en términos contractuales, lo que podría restringir la posibilidad de generalizar los hallazgos. Finalmente, esta investigación tiene un alcance local.

## **II.- MARCO TEÓRICO**

### **II.1.- Antecedentes**

#### **II.1.1.- Antecedentes internacionales**

**Paredes-Cruz, V., Ortuño-García, C. M., y Ríos-Hernández, P. Y. (2022),** encontró en su investigación que, el endomarketing representa una metodología laboral que no solo posibilita la creación de ventajas competitivas, sino que también facilita la construcción de una imagen corporativa coherente dirigida a diversos públicos. Tanto el endomarketing como la fidelización, tienen como objetivo la completa satisfacción tanto de los públicos internos como de los externos. Esta investigación se centra en delinear los objetivos fundamentales del endomarketing en las organizaciones. Los autores elaboraron un diagrama resumen de la aplicación del conocimiento para explicar detalladamente las funciones de esta metodología. Entre los aspectos más destacados, se incluyen la optimización de la productividad del empleado, el fomento del trabajo en equipo basado en valores comunes y la reducción de errores derivados del desconocimiento.

**Cancino Jiménez D. y Reynaldos-Grandón KL. (2022)** llevaron a cabo una investigación que exploró la relación entre el aprendizaje organizacional y la competencia cultural en el personal de salud. Los autores señalan que los directivos de salud se enfrentan a una serie de desafíos para lograr una organización efectiva, incluyendo la escasez constante de personal, el estrés laboral y la alta rotación, factores que influyen en el proceso de aprendizaje organizacional de los empleados. A través de un exhaustivo análisis de las principales teorías en la materia, los investigadores advierten que la competencia cultural, como foco profesional, es relevante para cualquier disciplina vinculada al sistema de salud. Para ser competentes en este aspecto, los profesionales deben integrar una perspectiva de diversidad, y los procesos de aprendizaje organizacional deberían proporcionar recursos para su desarrollo, fomentando el trabajo colaborativo y el manejo de conflictos. El estudio concluye que la competencia cultural puede ser fundamental para mejorar las relaciones con los usuarios y los equipos de trabajo. A través del aprendizaje organizacional, se pueden generar valor agregado en los servicios que se ofrecen a la población.

**Trujillo Araujo, A. et al. (2021)**, llevaron a cabo una investigación sobre la relación entre el endomarketing y la rotación del personal en una empresa comercializadora en México, centrándose específicamente en los empleados pertenecientes a la generación millennial. En su estudio, resaltaron que las estrategias de endomarketing posibilitan la realización de actividades que fomentan la integración de los colaboradores, incluso involucrando a sus familias. De esta manera, se logra posicionar a la empresa como un vínculo clave para impulsar la motivación y el compromiso de los empleados. El método utilizado en este estudio fue el análisis correlacional mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. Las conclusiones destacan que el endomarketing contribuye significativamente al clima organizacional, ofreciendo ventajas notables para el fortalecimiento interno, especialmente entre los trabajadores millennials. Estos empleados, se concluye, requieren sentirse motivados y valorados dentro de la institución para la cual trabajan.

**Suárez C., Alvarez M, Vasquez T, (2020)** realizaron una investigación exhaustiva sobre la cultura organizacional, considerándolo como un elemento crucial para la implementación de cambios, innovación e imagen corporativa. Asimismo, afirman que éste término no se puede separar de la palabra “cultura” pues funciona dentro y a través de ella.

Las fortalezas culturales deben adaptarse a los cambios actuales y futuros para que puedan sobrevivir. El estudio consistió en una revisión sistemática para establecer conexión entre las teorías existentes sobre el tema. Se usó el método descriptivo y la categoría de análisis fueron los mismos autores.

**Castañeda Betancur S. (2019)**, examinó a fondo los conceptos de endomarketing y aprendizaje organizacional, proponiendo una integración teórica de ambos para que respondan a las demandas del mercado y su evolución. Definió el endomarketing como el conjunto de métodos que permite a una empresa mejorar su efectividad al considerar a los colaboradores como clientes internos, sugiriendo que su aplicación efectiva también beneficia indirectamente la satisfacción del cliente externo. El estudio, de metodología cualitativa descriptiva, destaca la importancia que los líderes deben dar a los equipos, procesos y motivación interna para lograr objetivos de competitividad, crecimiento y permanencia en el mercado. En resumen, Betancur aborda la estratégica fusión de endomarketing y aprendizaje organizacional, destacando la atención crítica necesaria para alcanzar metas sólidas en el entorno competitivo y de mercado.

#### II.1.2.- Antecedentes nacionales

**Dávila K. (2023)** realizó una investigación en la que buscaba demostrar la relación entre el endomarketing y el desempeño laboral de una institución educativa en Chiclayo. A través de un estudio descriptivo, cuantitativo y de diseño no experimental, pudo concluir que al aplicar estrategias de endomarketing en los trabajadores, el desenvolvimiento de los mismos mejoraría y serviría como herramienta para la medición de satisfacción del trabajador. Otro de los beneficios que advirtió su investigación fue que a través del marketing interno se pueden aplicar estrategias de incentivo y reconocimiento, mantener un nivel de motivación alta y optimizar tiempos.

**Calle P. (2022)** realizó una investigación sobre la implementación de estrategias de endomarketing en una entidad estatal, buscando mejorar el desempeño interno y externo. El estudio, cuantitativo y no experimental, examinó dos hipótesis: la influencia del endomarketing en la productividad de los colaboradores y su impacto en el reconocimiento público de la entidad. La investigación se respaldó legalmente en la Ley del Servicio Civil N°30057, destacando la responsabilidad de las entidades públicas de brindar servicios de calidad y motivar el desarrollo individual de los trabajadores. En resumen, la investigación

abordó la mejora del desempeño y la imagen corporativa, alineándose con normativas que enfatizan la calidad en los servicios públicos y el crecimiento personal de los empleados.

**Salas – Canales (2021)** busca con su investigación obtener la información más reciente sobre el endomarketing a fin de que puedan reconocerla como un factor clave en el éxito empresarial, es por ello que habla de sus inicios atribuyendo su surgimiento a la preocupación de las organizaciones por la participación de sus trabajadores en el cumplimiento de sus deberes y la obtención de sus derechos. Por otro lado, reconoce a la marca interna como instrumento de identificación de los colaboradores con la empresa que trabajan, enfocado a los valores y objetivos de su centro de labores. Para la presente investigación, el autor hizo una búsqueda bibliográfica de artículos científicos publicados en revistas de los últimos 5 años. Como conclusión, Salas afirma que el endomarketing tienen tres metas principales: La alineación de los trabajadores con la estrategia de su empresa, mejorar su motivación y buscar la mayor satisfacción con su público externo.

**Cruz P. (2020)** examinó el endomarketing como una herramienta empresarial con impacto directo en los usuarios finales. Destacó la importancia de enfocarse en los colaboradores, considerándolos como la esencia de una organización. Resaltó el talento humano como el recurso más crucial, señalando que su gestión adecuada influye significativamente en el clima laboral. A través de un análisis comparativo de modelos de endomarketing, Cruz concluyó que todos comparten el objetivo común de satisfacer al cliente externo mediante la motivación del cliente interno. En resumen, subrayó que el bienestar y la satisfacción de los empleados son fundamentales para ofrecer un servicio de calidad al cliente externo. Como recomendación principal, la investigación sugiere la implementación de estrategias de marketing para crear una nueva ventaja competitiva. En síntesis, Cruz P. considera el endomarketing como una herramienta estratégica que no solo influye en el clima laboral, sino que también mejora directamente la satisfacción del cliente externo, siendo crucial para el éxito y la competitividad de la organización.

**Paz V., Huamán M. y Tarrillo P. (2020)** llevaron a cabo su investigación fundamentándose en modelos teóricos que vinculan el endomarketing con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Según los autores, la conexión entre el endomarketing y el compromiso laboral se manifiesta cuando los empleados reciben beneficios, contratos claramente establecidos, una comunicación interna efectiva y una

adecuación al trabajo. Asimismo, la relación con la satisfacción laboral puede observarse en la calidad de las tareas asignadas, el entorno de trabajo, la infraestructura y el reconocimiento al trabajador. En otras palabras, a medida que aumentan las prácticas de endomarketing, es probable que también aumente la satisfacción del empleado. La investigación, de naturaleza correlacional, diseño no experimental y carácter transversal, involucró a 125 colaboradores de cinco colegios adventistas. Como resultado, se recomendaron capacitaciones para el personal de estas instituciones, con el objetivo de fomentar su desarrollo profesional, garantizar la continuidad laboral y promover constantemente el nivel de conocimientos de los trabajadores.

## **II.2.- Bases teóricas**

### **II.2.1.- El endomarketing**

El endomarketing consiste en un conjunto de estrategias y acciones de marketing que se diseñan y aplican dentro de las organizaciones, con el objetivo de estimular y motivar al personal. Su finalidad es fomentar un ambiente laboral más positivo y fortalecer la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la empresa, mejorando así la relación entre la organización y sus colaboradores internos. **(González & Victorio, 2013)**

#### **II.2.1.1.- Los elementos del endomarketing**

Los elementos del endomarketing son los componentes fundamentales que conforman las estrategias internas orientadas a motivar, integrar y comunicar efectivamente con los empleados, considerados como clientes internos de la organización. Estos elementos buscan mejorar el ambiente laboral, aumentar la productividad y fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa. **(Morales, 2014)**

##### **II.2.1.1.1. El Trabajador**

Es el recurso humano dentro de la organización, representa el receptor principal de las estrategias y acciones diseñadas dentro de la disciplina. Es el cliente interno de la empresa, por el que el endomarketing trabaja para identificar sus factores internos y externos. **(Morales 2014).**

Desde el punto de vista del endomarketing, el trabajador se reconoce como el primer embajador de la marca, y su nivel de compromiso y satisfacción para con la empresa

repercute en el servicio que ofrece, en la productividad y la retención del talento. Por ello, el endomarketing busca constantemente cultivar un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sientan valorados, escuchados y motivados a contribuir activamente a los objetivos y metas de la organización.

#### II.2.1.1.2. La Empresa

Es la entidad o institución que emplea al trabajador. Según análisis comparativos, con la estrategia del marketing tradicional, la empresa es el producto, y también es la responsable de implementar políticas, programas y prácticas que promuevan un entorno de trabajo positivo y motivador. **(Castañeda Betancur, S. 2019)**. Es así como la empresa se concibe no sólo como una entidad económica sino como una organización social donde los empleados desempeñan un papel fundamental, también puede considerarse como una comunidad interna donde se aplican estrategias de marketing para satisfacer las necesidades y motivaciones de los empleados, con el fin de fortalecer su compromiso y contribuir al éxito organizacional.

#### II.2.1.1.3. La Comunicación Interna

Es el proceso y canal de comunicación utilizado dentro de la organización para transmitir información, compartir valores y promover la participación de los empleados. Para aplicar este elemento es importante desarrollar un plan que se informe a todos los colaboradores.

Según estudios, este elemento puede subdividirse en dos tipos: Comunicación interna descendente que permite transmitir objetivos y la ascendente que facilita el conocimiento de la opinión del mercado interno. **(Castañeda Betancur, S. 2019)**. La comunicación interna es fundamental para construir relaciones sólidas entre la empresa y sus empleados, de esta forma podrá impulsar su compromiso, motivación y lealtad hacia la organización.

#### II.2.1.1.4. El Equipo Directivo

Es el grupo de líderes y gerentes que dirigen y toman decisiones dentro de la empresa. Este elemento que si lo trasladamos al esquema del marketing tradicional podría representarse por todos los colaboradores de la empresa, de mandos intermedios y directivos. **(Morales 2014)**. El equipo directivo es fundamental para crear un ambiente laboral positivo y motivador, donde los empleados se sientan valorados, comprometidos y alineados con los objetivos y la visión de la empresa. Su liderazgo efectivo contribuye significativamente al éxito organizacional y al fortalecimiento de la cultura corporativa.

#### II.2.1.1.5. **Motivación del trabajador**

Es un elemento fundamental del endomarketing, se refiere a los esfuerzos destinados a inspirar, según **Morales (2014)** este aspecto busca mejorar el ambiente laboral, fortalece la cultura organizacional y aumenta el compromiso del trabajador.

#### II.2.1.2.- **Los modelos del endomarketing**

##### II.2.1.2.1 **Modelo de Marketing Interno de Berry**

El enfoque de endomarketing desarrollado por Leonard Berry, conocido como el "Modelo de Calidad Interna", representa un hito en el ámbito del marketing de servicios. Berry, reconocido experto en esta área, ha dejado una marca significativa mediante su contribución al marketing interno y la gestión de servicios. El modelo de calidad interna subraya la premisa fundamental de satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados como un catalizador para ofrecer un servicio al cliente excepcional y lograr la excelencia operativa.

Según Berry, la calidad interna, que abarca las relaciones y procesos dentro de la organización, es la piedra angular de la calidad del servicio externo y la satisfacción del cliente. Este enfoque resalta la importancia de tratar a los empleados como clientes internos y de cultivar un entorno laboral que promueva la motivación, el compromiso y la satisfacción. En última instancia, el modelo de calidad interna apunta a crear una cultura organizacional donde los empleados se sientan valorados, capacitados y empoderados para brindar un servicio excepcional, lo que a su vez fortalece la relación con los clientes y mejora la reputación de la empresa. (**Fuentes Jiménez, P. A., 2009**).

El Modelo Interno de Berry destaca la interconexión entre el liderazgo efectivo, el compromiso del empleado y la satisfacción del cliente como pilares fundamentales para el éxito empresarial en el contexto de los servicios. Al enfocarse en estos aspectos, las organizaciones pueden crear una cultura de servicio excepcional que impulse el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

##### II.2.-1.2.2. **Modelo de marketing interno de Gronroos**

Este modelo busca fomentar entre los colaboradores una mentalidad centrada en el mercado y su impacto en la satisfacción de los clientes externos. De esta manera, se emplea el

endomarketing como un medio para integrar las distintas áreas funcionales, lo cual resulta fundamental para fortalecer la relación entre el cliente y la empresa, como lo señala Grönroos. (**Fuentes Jiménez, P. A., 2009**).

Varios autores han destacado cómo el marketing interno se configura como una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos de la organización. Es decir, el marketing interno no solo es una herramienta estratégica, sino que también es indispensable para el éxito de la compañía.

#### II.2.1.2.3.-Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed

**Rafiq y Ahmed (2000)** presentan un modelo que aborda diversos aspectos, centraliza su enfoque en la orientación al cliente, siguiendo la normativa establecida en la literatura de marketing para lograr la satisfacción del cliente externo y cumplir con los objetivos empresariales. El modelo reconoce el empowerment y se enfoca en los empleados de primera línea, quienes requieren autonomía adicional para atender eficientemente a los clientes. Hay que tomar en consideración que el empowerment es un factor positivo que contribuye tanto a la satisfacción laboral como a la motivación, sugiriendo su expansión a todos los empleados. (**Fuentes Jiménez, P. A., 2009**).

Este modelo busca involucrar a los empleados en la estrategia de marketing de la empresa y proporcionarles el apoyo necesario para contribuir al éxito organizacional, igualmente **Rafiq y Ahmed** consideran a los empleados activos importantes en la creación y entrega de valor para los clientes, y que su participación activa y compromiso con la visión y los objetivos de la empresa son fundamentales para el éxito del marketing.

#### II.2.1.3.- Las estrategias del endomarketing

##### II.2.1.3.1. Desarrollo y capacitación

Para **Werther y Keith (2008)** el desarrollo implica la educación de los ejecutivos en línea con la visión y los objetivos de la organización, e incorpora programas que ofrecen una formación integral del colaborador.

Por otro lado, la capacitación se define como un proceso educativo de corto plazo cuyo objetivo principal es que las personas adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias de acuerdo con objetivos claramente definidos de forma sistematizada. Este proceso implica la transmisión de conocimientos específicos relacionados con el trabajo, así como actitudes hacia diversos aspectos de la organización, la tarea y el entorno laboral. Además, la capacitación se centra en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para desempeñar tareas, ya sean simples o complejas. **(Chiavenato 2008)**. Cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, también son más capaces de satisfacer a los clientes. Existe motivación laboral, cuando los empleados perciben que la empresa se preocupa por su desarrollo personal. Por lo tanto, las organizaciones deben asegurarse de implementar una gestión continua de la capacitación y promover un proceso participativo. Esto ayuda a que el personal se adapte de manera más efectiva a los cambios y pueda ofrecer un servicio de mayor calidad.

**Tabla 1:**

***Beneficios de desarrollo y capacitación***

<b>BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO</b>	<b>BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN</b>
Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.	Mantiene la competitividad de la organización.
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.	Incrementa la rentabilidad.
Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.	Mejora el conocimiento al puesto y de la organización a todos los niveles.
Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.	Eleva la moral.
Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.	Promueve la identificación con los objetos de la organización.
Permite el logro de metas individuales.	Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.	Agiliza las tomas de decisiones y la solución de problemas.

Adaptada del Modelo de **Werther y Keith (2008)**

### II.2.1.3.2 Sistema de recompensas

Los sistemas de recompensas son aquellos con los que cuentan las organizaciones e incluye un paquete total de prestaciones, mecanismos y procedimientos que se ofrecen a los colaboradores. Los beneficios pueden ir desde los salarios, las vacaciones premios y ascensos hasta rotación de puesto que conlleven a un crecimiento o desarrollo adicional, reconocimientos por desempeño y seguridad en el empleo. Las organizaciones aplican estos sistemas para tres fines principalmente:

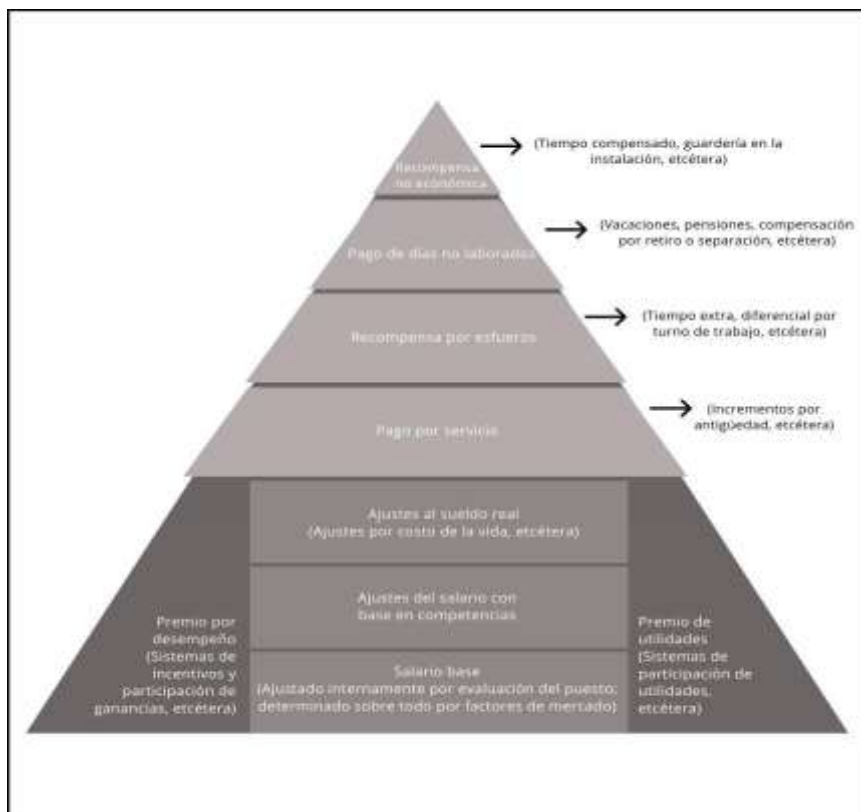
1. Para impulsar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
2. Para promover el trabajo en equipo
3. Para que sumen valor a la organización, a sus compañeros y a sus clientes externos.

(Chiavenato 2009)

Asimismo, Newstorm J. (2011) propone la siguiente pirámide de recompensas para explicar la integración en un sistema de pagos.

**Tabla 2:**

#### *Pirámide de Recompensas*



Extraído de Newstrom Jhon W. (2011)

### II.2.1.3.3. Empowerment

Según **Chiavenato (2008)**, el empowerment implica otorgar poder y responsabilidad a los trabajadores, lo que implica una transformación en su comportamiento. Por otro lado, **Werther y Davis (2008)** lo definen como el acto de conceder autoridad al personal para la toma de decisiones, con el propósito de que cuenten con la autoridad y la convicción necesarias para desempeñar sus labores. Finalmente, **Ivancevich et al (2006)** consideran el empowerment como una forma de ayudar a otros para que tomen las mejores decisiones en su entorno laboral. El empowerment en un contexto laboral, es otorgar autoridad y responsabilidad a los individuos de una organización. El empowerment fortalece de manera individual y colectiva, buscando promover la autonomía, la participación y el desarrollo personal del trabajador.

## II.2.2.- Reputación Organizacional

### II.2.2.1.- Imagen Organizacional

Para **Schelesinger y Alvarado (2009)**, la imagen organizacional representa la pieza fundamental dentro del proceso de comunicación corporativa, ya que responde a la pregunta "¿quiénes creen ellos que somos?" Se centra en la impresión que la empresa genera, al igual que lo hacen la marca corporativa y la imagen corporativa (**Pujol-Cols, Lucas J. y Mariana Foutel - 2018**). Para mantener una imagen positiva, es necesario obtener buenos resultados en la corporación, brindar una atención adecuada al público y lograr eficacia en el trabajo.

La imagen organizacional es la forma en que una organización es percibida en la mente de las personas y cómo se posiciona en relación con sus competidores y su entorno. Una imagen organizacional positiva puede aumentar la confianza y la lealtad de los clientes, atraer y retener talento humano, fortalecer las relaciones con los stakeholders y generar un valor intangible para la organización.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones gestionen proactivamente su imagen, cuidando su identidad corporativa, comunicación y relaciones con sus públicos.

### II.2.2.2.- Cultura organizacional

Según **Guerrero Alvarado M. et al. (2022)**, la cultura organizacional abarca los valores, hábitos y conocimientos que deben ser compartidos por todos los miembros de una entidad. Además, **Morales M. (2014)** concibe la cultura organizacional como el conjunto de percepciones, creencias, tradiciones, actitudes, hábitos y formas de interacción de los empleados en cualquier organización.

La cultura organizacional puede ser vista como el "ADN" de una empresa, ya que define su identidad única y proporciona un marco de referencia para los empleados sobre cómo deben comportarse y tomar decisiones en su trabajo diario, puede desarrollarse y evolucionar a lo largo del tiempo, influenciada por factores como la historia de la organización, los valores de los fundadores, las experiencias compartidas y el entorno externo.

### II.2.2.3.- Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional emerge como una herramienta fundamental para fomentar el desarrollo de la competencia cultural en diferentes niveles: individual, profesional y organizacional. A nivel personal, facilita la exploración de nuevas experiencias, crucial para desafiar creencias arraigadas y superar sesgos hacia otros grupos. En el ámbito de los equipos, posibilita la integración de una perspectiva diversa en las disciplinas y el fortalecimiento de habilidades para gestionar la diversidad y resolver conflictos. Mientras a nivel organizacional, promueve un compromiso institucional en la apreciación y valoración de la diversidad. (**Cancino Jimenez D. et al 2022**).

**Enriquez M. (2007)** aborda la producción del aprendizaje organizacional desde dos aspectos fundamentales: el cualitativo, que se centra en la diferenciación y profundidad de los conocimientos a adquirir, y el cuantitativo, que se enfoca en la amplitud de conocimientos para la organización. Además, el autor destaca la importancia del factor tiempo, sugiriendo que este puede ser una variable crucial para la innovación en períodos cortos. Asimismo, sugiere la necesidad de encontrar medios que permitan resolver problemas de manera más eficiente y en menor tiempo.

Se centra en la capacidad de una organización para aprender de sus experiencias, tanto internas como externas, y aplicar ese conocimiento para lograr sus objetivos y mejorar su

efectividad a largo plazo, es crucial en un entorno empresarial en constante cambio, ya que permite a las organizaciones mantenerse ágiles, innovar y mejorar continuamente.

#### II.2.2.4.- **Comunicación organizacional**

Según **Fernandez Collado C. (2009)** la comunicación organizacional se entiende como las técnicas y actividades encaminadas a proveer de los mensajes que se presentan dentro de la organización. Bajo este enfoque, la comunicación organizacional se sub divide en dos:

-Comunicación Interna: Actividades realizadas dentro de la organización para la creación y gestión de las relaciones entre los miembros de la empresa siempre orientadas al logro de objetivos de organizacionales.

-Comunicación Externa: Son los mensajes emitidos por la organización hacia sus públicos externos orientados a proyectar una imagen favorable a fin de una buena promoción de sus productos o servicios. Estos públicos pueden ser proveedores, clientes, autoridades, accionistas y distribuidores).

La comunicación organizacional es esencial para establecer relaciones sólidas, fomentar la transparencia, promover la colaboración, alinear a los empleados con los objetivos organizacionales y gestionar la reputación de la organización tanto interna como externamente. Una comunicación efectiva puede contribuir significativamente al éxito y la sostenibilidad de una organización.

#### II.2.2.5.- **Clima Organizacional**

**Yee, L., y Ananthalkshmi, M. (2017)**, definen el clima organizacional como la percepción que los empleados tienen de sus organizaciones, la cual está influenciada por prácticas, procesos y recompensas. En este sentido, la perspectiva que los empleados tienen de su organización afecta directamente al clima laboral. Los autores destacan en su investigación que cada empresa posee un clima propio, el cual está determinado por su contexto y puede tener un impacto significativo en el desempeño de los empleados. Por consiguiente, es crucial comprender las necesidades de los empleados y llevar a cabo procesos de mejora orientados al fortalecimiento del clima organizacional.

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en una organización, y que influye en la percepción, actitudes y comportamientos de sus miembros. Es una dimensión subjetiva del entorno laboral que afecta el bienestar, la satisfacción, la motivación y el desempeño de los empleados.

### II.2.2.- Identidad corporativa

La identidad surge de una interacción dinámica entre aspectos personales y relacionales, perceptibles en la forma en que los miembros de la organización perciben, sienten, opinan y se expresan. Se podría afirmar que la Identidad Corporativa, aunque abarque una amplia gama de conceptos, es el cimiento fundamental de la estrategia de imagen corporativa. Este fundamento constituye el elemento unificador de la comunicación corporativa, reflejando la ética y las actitudes de la organización y de sus miembros. Así, quienes forman parte de ella comparten un espíritu común que se proyecta hacia todos los que interactúan con la organización. **Cieza, J.R. (2016)**

Una identidad corporativa sólida y coherente ayuda a establecer una imagen de marca distintiva, a construir confianza y credibilidad en el mercado, y a diferenciarse de la competencia. Es importante que la identidad corporativa refleje fielmente la esencia y los valores de la organización para generar una conexión significativa con sus stakeholders.

#### II.2.2.2.1.- Identidad Visual

**Fernandez R. y Hellin O (2019)** conceptualizan la identidad visual (IV) como una técnica transversal de las relaciones públicas. En su revisión bibliográfica, hacen referencia a autores como Chajet y Shachtman (1999) y Xifra (2007), quienes consideran que la IV comprende un conjunto de elementos como símbolos, señales, marcas, logotipos, estilo corporativo e incluso el vestuario del personal, con el propósito de identificar a una organización. Asimismo, la presente investigación cita a Van Den Bosch, De Jong y Elving (2005), quienes definen la identidad visual como el activo más visible y tangible de todas las herramientas utilizadas por la mayoría de las organizaciones en su interacción con el exterior.

Los autores sostienen que, en la actualidad, la identidad visual está adquiriendo una relevancia creciente. La marca y sus elementos identificativos constituyen componentes de primer nivel que refuerzan la socialización corporativa. Por ende, es imperativo que los

departamentos de relaciones públicas desempeñen un papel activo para asegurar que la gestión de la IV no quede relegada.

La identidad visual es la representación gráfica de la identidad corporativa de una marca, y juega un papel crucial en su reconocimiento y diferenciación en el mercado. Es importante que los elementos visuales sean coherentes, memorables y reflejen fielmente los valores y la personalidad de la marca.

#### II.2.2.2.2.- Valores y principios

Para **Contreras M. (2023)** explica que los principios y valores corporativos son creencias y convicciones que afectan el comportamiento de los miembros de una organización. Estos principios guían cómo se perciben los problemas y se toman decisiones.

Según **Valbuena, Morillo y Salas (2006)**, los valores son cruciales para comprender las actitudes e influyen los valores individuales de quienes trabajan en una institución. Igualmente, las autoras consideran que un sistema de valores consiste en elementos aprendidos que incluyen principios y reglas que guían la selección de comportamientos apropiados frente a situaciones difíciles y decisiones. Los valores también son vistos como conceptos y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados, transformándose en su filosofía de vida y profesionalismo. En resumen, los valores son fundamentales para comprender el comportamiento organizacional y moldean la forma en que los individuos se comportan y toman decisiones en una institución específica.

#### II.2.2.2.3.- Historia y legado

En la investigación de **López F. (2013)** hizo mención a Thévenet (1991) quien considera que el capital histórico de una empresa se nutre de las formas de pensar y actuar, de símbolos y rituales. Asimismo, hace referencia a otro autor como Smith y Steadman (1983), quien conceptualiza a la historia de las organizaciones como un punto de referencia para llevar a cabo discusiones operativas y la acumulación dinámica de decisiones y eventos pasados que perdura generalmente en el tiempo.

Los héroes, líderes y dirigentes permanecen en la memoria de las organizaciones y cobran un significado particular cuando se utiliza la historia como un revelador determinante de su cultura. Encarnan los valores compartidos y el comportamiento

adoptado en momentos críticos, convirtiéndose gradualmente en figuras de los mitos y leyendas de la organización.

#### **II.2.2.2.4.- Servicios**

El servicio consiste en todos los esfuerzos dedicados exclusivamente a satisfacer las necesidades del cliente de una organización, con el propósito de abordar inquietudes, resolver dudas, considerar sugerencias o atender reclamos. En otras palabras, el servicio al cliente facilita un contacto continuo entre la empresa y el posible comprador (**Marketeroslatam, 2019**).

Los servicios son un elemento fundamental en la estrategia y operación de muchas organizaciones, ya que proporcionan valor agregado y contribuyen al éxito y la sostenibilidad del negocio. La gestión de servicios implica diseñar, implementar y mejorar procesos y sistemas para ofrecer experiencias satisfactorias y consistentes a los clientes.

### **II.3.- Marco conceptual (terminología)**

#### **II.3.1.- Consistencia:**

La consistencia se define como la capacidad de mantenerse estable y coherente frente a las diversas y constantes variaciones que la dinámica organizacional presenta. (**Mauricio Candiani, 2020**).

#### **II.3.2.- Clima Organizacional**

El clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas, actitudes, creencias, normas y valores que distinguen a una organización y moldean tanto su identidad como su dinámica interna. (**Fuster Gómez et al., 2024**).

#### **II.3.3.- Cultura**

El término cultura alude al desarrollo intelectual y a sus manifestaciones, como la formación académica, las expresiones artísticas y la producción literaria. (**Hofstede et al., 2010**).

#### **II.3.4.- Endomarketing:**

El endomarketing es el marketing hacia dentro, es decir es un marketing dirigido al interior de una organización. **(Castañeda, 2019)**

#### **II.3.5.- Dirección:**

La dirección organiza y coordina al recurso humano para tomar decisiones, fijar objetivos y orientar el trabajo hacia un propósito común. **(Villar V. & Araya C., 2019).**

#### **II.3.6.- Liderazgo:**

El liderazgo permite a las organizaciones, públicas y privadas, identificar y aprovechar sus ventajas en contextos sociales, tecnológicos, comerciales, políticos y económicos. **(Fuentes R. et al., 2021)**

#### **II.3.7.- Motivación**

La motivación se entiende como una fuerza interna que impulsa a la persona a tomar decisiones y actuar entre diversas alternativas en un contexto determinado. **(Zuta Arriola et al., 2018).**

#### **II.3.8.- Reputación Organizacional:**

Es un aspecto institucional que complementa recursos y capacidades de la organización. **(Carriel et al., 2019).**

#### **II.3.9.- Satisfacción Laboral:**

La satisfacción laboral se refiere al grado de conexión emocional y positiva que un empleado experimenta en relación con su trabajo. **(Garmendia & Parra, 1993)**

#### **II.3.10.- Transparencia:**

La transparencia organizacional se posiciona como una premisa fundamental para la toma de decisiones efectivas tanto para las empresas como para los inversionistas. **(Camelo Rincón, 2020).**

### III.- METODOLOGÍA

#### III.1.- Tipo de Investigación:

La investigación realizada en este trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo. Este tipo de investigación se caracteriza por ser influenciado por el significado que el investigador atribuye al fenómeno estudiado. Como señalan **Espinoza y Toscano (2015)**, cada suceso puede tener múltiples explicaciones, pero desde la perspectiva del investigador, cada evento se convierte en un hecho singular. Para asegurar la validez y la fidelidad a la realidad de los resultados de la investigación, es crucial someterse al riguroso proceso de reconstruir el fenómeno objeto de estudio.

Así mismo es aplicada, ya que busca generar aportes concretos a través del análisis de diversos autores y enfoques sobre el endomarketing, específicamente en el contexto de una entidad del Estado. Esta perspectiva permite identificar y proponer estrategias útiles para el manejo del talento humano en organizaciones públicas. Como señala **Novillo Maldonado (2016)**, una de las principales fortalezas de la investigación aplicada es su capacidad para descubrir aspectos prácticos que benefician directamente a la sociedad.

#### III.2.- Diseño de Investigación:

Fenomenológico: Este tipo de diseño, según **Hernandez Sampieri (2014)**, tiene como propósito principal explorar y comprender la vivencia individual de una persona frente a un fenómeno específico. Busca entender el fenómeno de estudio desde la perspectiva única de cada participante en la investigación, permitiendo la búsqueda de diversos significados asociados a una misma situación. Además, este enfoque posibilita la contextualización de las experiencias analizadas en términos de tiempo, espacio, corporalidad y contexto racional.

El método utilizado en la investigación será inductivo, la cual se basa en la observación de hechos característicos para descubrir las leyes que rigen el fenómeno según lo expuesto por **Monroy V. (2014)**.

### III.3.- Matriz de Consistencia

Problema general de investigación	Objetivo general de investigación	Supuesto general	Categorías de investigación	Metodología de la investigación
	Explicar cómo los factores del endomarketing propician la mejora de la reputación organizacional en una entidad de salud del sector público en Lima	Los factores del endomarketing, tales como la comunicación interna, la motivación del personal y el clima organizacional, contribuyen positivamente a mejorar la reputación organizacional en una entidad de salud del sector público en Lima.	<p><b>C1:</b> Endomarketing: es el marketing hacia dentro, es decir es un marketing dirigido al interior de una organización. (Castañeda 2019)</p> <p><b>C2:</b> Reputación Org. Es un aspecto institucional que complementa recursos y capacidades de la organización. Tiene una función mediadora con la sociedad porque influye en su comportamiento, identificación y cliente externo. (Carriel et al. 2019)</p>	<p><b>Tipo:</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño:</b> Fenomenológico y análisis de caso.</p> <p><b>Método:</b> Inductivo</p> <p><b>Técnica</b></p> <p><b>Instrumento:</b> Focus Group, Análisis de caso y entrevista.</p>
¿Cómo los factores del endomarketing propician la mejora de la reputación organizacional una de una entidad de salud del sector público en Lima?	<p><b>Objetivos específicos de investigación:</b></p> <p>O1: Contextualizar la situación actual de la reputación organizacional para la implementación de los elementos del endomarketing en una entidad de salud del sector público.</p> <p>O2: Conceptualizar los factores del endomarketing para mejorar la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima.</p> <p>O3 Validar las estrategias que proponen los factores del endomarketing de una entidad de salud del sector público en Lima</p>	<p>Este supuesto se contrastará con los indicadores operativos como la percepción de los trabajadores sobre la comunicación interna y la imagen institucional, la existencia de estrategias de motivación y los niveles de identificación con la organización.</p> <p>Las fuentes de verificación serán encuestas, entrevistas y revisión de documentos internos.</p>		

### III.4- Categorías, subcategorías, aspectos de Investigación, indicadores, variables de verificación

Matriz de Categorización (categorías apriorísticas)			
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍA (CITA)	ASPECTOS	
C1. Endomarketing	<p><b>SC1.1. Comunicación Interna:</b> Es el proceso y canal de comunicación utilizado dentro de la organización para transmitir información, compartir valores y promover la participación de los empleados. Para aplicar este elemento es importante desarrollar un plan que se informe a todos los colaboradores. <b>(Castañeda Betancur, S. 2019)</b></p>	<b>SC1.1. Comunicación Interna:</b>	<p><b>Aspecto 1:</b> Transmisión de la información.</p> <p><b>Aspecto 2:</b> Fomento de participación y compromiso de los empleados.</p>
C1. Endomarketing	<p><b>SC1.2. Capacitación y desarrollo:</b> La capacitación se define como un proceso educativo de corto plazo cuyo objetivo principal es que las personas adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias de acuerdo con objetivos claramente definidos de forma sistematizada. <b>(Chiavenato 2008)</b></p> <p>El desarrollo implica la educación de los ejecutivos en línea con la visión y los objetivos de la organización, e incorpora programas que ofrecen una formación integral del colaborador. <b>(Werther y Keith – 2008)</b></p>	<b>S.C.1.2. Capacitación y desarrollo:</b>	<p><b>Aspecto 1:</b> Identificación de las necesidad y objetivos de la capacitación</p> <p><b>Aspecto 2:</b> Diseño y entrega de programas de capacitación efectivos</p>

<p><b>C1. Endomarketing</b></p>	<p><b>SC1.3: La satisfacción Laboral</b></p> <p>La satisfacción laboral se refiere al grado de conexión emocional y positiva que un empleado experimenta en relación con su trabajo. Este sentimiento surge cuando una persona desempeña sus funciones en un entorno que le resulta gratificante y cómodo. <b>(Muller J. 2020)</b></p>	<p><b>SC1.3: La satisfacción Laboral</b></p>	<p><b>Aspecto 1:</b> Ambiente de trabajo positivo y saludable.</p> <p><b>-Aspecto 2:</b> Adecuación del trabajo a las habilidades y expectativas del empleado.</p>
<p><b>C1. Endomarketing</b></p>	<p><b>SC1.4: Clima Organizacional</b></p> <p>Es la percepción que los empleados tienen de sus organizaciones, la cual está influenciada por prácticas, procesos y recompensas. En este sentido, la perspectiva que los empleados tienen de su organización afecta directamente al clima laboral. Los autores destacan en su investigación que cada empresa posee un clima propio, el cual está determinado por su contexto y puede tener un impacto significativo en el desempeño de los empleados. <b>(Yee, L. y Ananthalkshmi, M. 2017).</b></p>	<p><b>SC1.4. Clima Organizacional</b></p>	<p><b>Aspecto 1:</b> Liderazgo y gestión del talento.</p> <p><b>Aspecto 2:</b> Comunicación Efectiva</p>

<p><b>C2: Reputación Organizacional</b></p>	<p><b>SC2.1: Cultura Organizacional:</b> La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, creencias, tradiciones, actitudes, hábitos y formas de interacción de los empleados en cualquier organización. (Morales M. 2014)</p>	<p><b>SC2.1: Cultura Organizacional :</b></p>	<p><b>Aspecto 1:</b> Valores y creencias</p>
<p><b>C2: Reputación Organizacional</b></p>	<p><b>SC2.2: Liderazgo y Dirección:</b> El liderazgo es un factor fundamental que capacita a las organizaciones, tanto públicas como privadas, para reconocer y aprovechar las ventajas que poseen en los entornos sociales, tecnológicos, comerciales, políticos y económicos contemporáneos. (Fuentes R. et al. 2021). Por otro lado, la dirección es una función organizativa centrada en el recurso humano, donde las autoridades asumen la responsabilidad de tomar decisiones, establecer objetivos y coordinar las actividades de otros para orientar el trabajo hacia un propósito común. (Villar V., Araya C. 2019).</p>	<p><b>SC2.2: Liderazgo y dirección:</b></p>	<p><b>Aspecto 2:</b> Normas y prácticas organizacionales</p>
<p><b>C2: Reputación Organizacional</b></p>	<p><b>SC2.3: Motivación:</b> La motivación se define como los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que una persona dedica para alcanzar una meta. Aunque abarca el esfuerzo para lograr cualquier objetivo, es importante destacar su dimensión de persistencia, que refleja la duración del esfuerzo mantenido a lo largo del tiempo. Los individuos motivados perseveran en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar sus objetivos.( P. Robbins y A. Judge 2017)</p>	<p><b>SC2.3: Motivación</b></p>	<p><b>Aspecto 1:</b> Desarrollo del talento y gestión de recursos</p>
<p><b>C2: Reputación Organizacional</b></p>	<p><b>SC2.3: Motivación:</b> La motivación se define como los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que una persona dedica para alcanzar una meta. Aunque abarca el esfuerzo para lograr cualquier objetivo, es importante destacar su dimensión de persistencia, que refleja la duración del esfuerzo mantenido a lo largo del tiempo. Los individuos motivados perseveran en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar sus objetivos.( P. Robbins y A. Judge 2017)</p>	<p><b>SC2.3: Motivación</b></p>	<p><b>Aspecto 2:</b> Planificación Estratégica</p>
<p><b>C2: Reputación Organizacional</b></p>	<p><b>SC2.3: Motivación:</b> La motivación se define como los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que una persona dedica para alcanzar una meta. Aunque abarca el esfuerzo para lograr cualquier objetivo, es importante destacar su dimensión de persistencia, que refleja la duración del esfuerzo mantenido a lo largo del tiempo. Los individuos motivados perseveran en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar sus objetivos.( P. Robbins y A. Judge 2017)</p>	<p><b>SC2.3: Motivación</b></p>	<p><b>Aspecto 1:</b> Incentivos y recompensas</p>
<p><b>C2: Reputación Organizacional</b></p>	<p><b>SC2.3: Motivación:</b> La motivación se define como los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que una persona dedica para alcanzar una meta. Aunque abarca el esfuerzo para lograr cualquier objetivo, es importante destacar su dimensión de persistencia, que refleja la duración del esfuerzo mantenido a lo largo del tiempo. Los individuos motivados perseveran en una tarea el tiempo suficiente para alcanzar sus objetivos.( P. Robbins y A. Judge 2017)</p>	<p><b>SC2.3: Motivación</b></p>	<p><b>Aspecto 2:</b> Desarrollo y crecimiento personal</p>

	<p><b>SC2.4: La consistencia y Transparencia:</b> se define como la capacidad de mantenerse estable y coherente frente a las diversas y constantes variaciones que la dinámica organizacional presenta. <b>(Mauricio Candiani 2020).</b></p> <p>Mientras que La transparencia organizacional se posiciona como una premisa fundamental para la toma de decisiones efectivas tanto para las empresas como para los inversionistas. <b>(Camelo Rincón, M. S. 2020)</b></p>	<p><b>SC4:</b> <b>Consistencia y transparencia:</b></p>	<p><b>Aspecto 1:</b> Cumplimiento de compromisos</p> <p><b>Aspecto 2:</b> Apertura a la comunicación.</p>
--	--	---	---

**Tabla 3:*****Indicadores operativos y fuentes de verificación***

<b>Categoría</b>	<b>Indicador Operativo</b>	<b>Fuente de Verificación</b>
Endomarketing	Nivel de satisfacción con la comunicación interna	Encuesta a trabajadores
	Existencia de estrategias de motivación y bienestar laboral	Documentos de gestión interna / RRHH
	Percepción del clima organizacional	Encuesta de clima laboral / documentos de gestión interna
Reputación Organizacional	Percepción del personal sobre la imagen institucional	Encuestas a trabajadores
	Nivel de identificación del personal con la institución	Entrevista a autoridad
	Reconocimientos institucionales por parte del sector o sociedad civil	Informes públicos y reportes institucionales/ Entrevista

**Tabla 4:*****Verificación de alineamiento***

<b>Elemento</b>	<b>¿Está alineado?</b>	<b>Justificación</b>
<b>Problema general</b>	✓	Explora la relación directa entre endomarketing y reputación.
<b>Objetivo general</b>	✓	Busca explicar el mismo fenómeno descrito en el problema.
<b>Objetivo específico 1 (O1)</b>	✓	Describe el estado actual de la reputación organizacional, clave como punto de partida.
<b>Objetivo específico 2 (O2)</b>	✓	Desarrolla teóricamente los factores del endomarketing.
<b>Objetivo específico 3 (O3)</b>	✓	Busca validar estrategias de endomarketing que mejoren la reputación.

<b>Categorías C1 y C2</b>	✓	Son consistentes con el objeto de estudio y bien definidas.
---------------------------	---	---

### III.5.- Contexto de estudios

La presente investigación se realizó en Lima Perú, específicamente a una entidad pública del sector salud, se recogió información a través de diversos instrumentos y documentos internos obtenidos a través de la Ley de Transparencia de la Información Pública para aplicar los debidos procesos de investigación. La entidad en cuestión es un órgano adscrito al Ministerio de Salud del ámbito nacional, y serán sus empleados y algunos jefes de área quien proporcionarán información importante para la elaboración del estudio.

### III.6.- Unidades de análisis, participantes y/o informantes

De acuerdo con **Hernández Sampieri (2014)**, en el proceso cualitativo, la selección de la muestra implica la elección de un grupo de personas, comunidades o eventos de los cuales se recopilarán los datos. Esta decisión surge en la etapa inicial de la investigación, al seleccionar el contexto apropiado con el fin de identificar casos de interés que contribuyan al estudio.

Es por ello, que se consideraron como participantes en la presente investigación: a los empleados de la entidad pública del sector salud, jefes o encargados de áreas de la misma entidad y expertos en endomarketing. La selección de estas unidades de análisis está basada en el aporte que pueden brindar desde su propia perspectiva directa con el fenómeno de estudio.

### III.7.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación, se ha seleccionado la técnica cualitativa con instrumentos como focus group, grupos focales, análisis de contenido de documentos oficiales y entrevista estructurada, por la capacidad para explorar de manera profunda y contextualizada los elementos del endomarketing, garantizando una comprensión integral de las percepciones, necesidades y dinámicas internas de los colaboradores, motivo de estudio.

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Entrevista Estructurada:** Este tipo de instrumento se caracteriza por involucrar un intercambio de información mediante preguntas y respuestas entre el entrevistador y los entrevistados. En el caso de la entrevista estructurada, que será empleada en esta investigación, el entrevistador sigue una guía predefinida de preguntas específicas. Desde el principio, se establece el orden de las preguntas. (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011)

-**Focus Group:** Un método cada vez más utilizado para la recolección de datos es el empleo de grupos focales. Algunos autores los comparan con entrevistas grupales, ya que implican la reunión de grupos reducidos o medianos de participantes (de tres a diez personas) para discutir en detalle uno o varios temas. Los grupos focales son una técnica comúnmente utilizada en la investigación cualitativa en diversos campos del conocimiento. (Hernandez Sampieri 2014).

-**Análisis de contenido:** El análisis es el proceso de ir más allá de los datos para comprender la esencia del fenómeno estudiado. Aunque existe cierta ambigüedad en su definición, algunos lo ven como el proceso de codificación y agrupamiento de datos, mientras que otros lo consideran como un ejercicio creativo de interpretación. Sin embargo, una postura integradora sostiene que la organización y la interpretación de los datos son interdependientes y se llevan a cabo simultáneamente. (González Gil, T., & Cano Arana, A.-2010)

### III.8.- Procedimiento

El análisis siguió un enfoque cualitativo inductivo y fenomenológico. En primer lugar, se organizó un procedimiento para analizar cada fuente de datos (planes de comunicación, entrevistas y grupos focales). Este procedimiento incluyó la preparación de los datos (lectura y transcripciones), la codificación manual y la agrupación en categorías temáticas según la matriz de análisis establecida en el presente estudio. A continuación se presenta una estructura esquemática (diagrama de flujo textual) de cómo se llevó el procedimiento:

**1.Inicio – Recolección de datos:** Se identificó y reunió las fuentes (planes de comunicación internos locales y ministeriales, transcripciones de entrevistas y del focus group).

**2.Revisión inicial (reducción de datos):** Se realizó una lectura detallada de cada documento y transcripción para familiarizarse con el contenido. Se empleó una ficha de análisis para extraer información relevante de los planes de comunicación (cultura organizacional, capacitación, gestión del talento, etc.) y anotar elementos clave. En esta etapa preliminar se identificaron temas y patrones comunes en los datos del comportamiento del empleado.

**3.Codificación inductiva:** Se asignaron manualmente códigos breves a segmentos de texto significativos de las transcripciones (frases u oraciones) siguiendo la matriz de categorización definida. para construir interpretaciones, categorías y hallazgos. Cada código resume el contenido de un fragmento y ayuda a clasificarlo (por ejemplo: “motivación laboral”). Esta codificación cualitativa es esencial para clarificar el significado de los datos y facilitar su análisis.

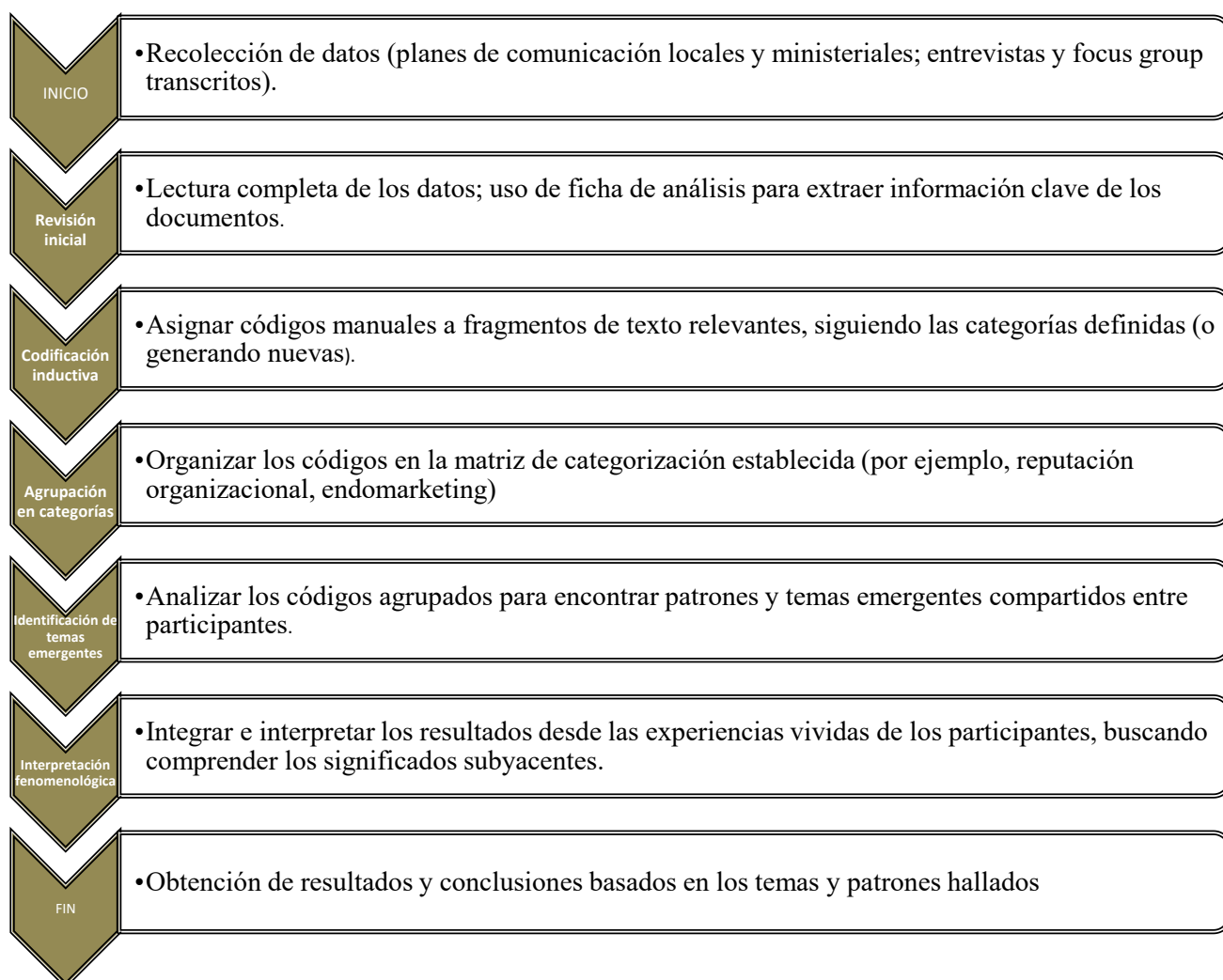
**4.Agrupación en categorías:** Los códigos generados se agruparon según las categorías temáticas preestablecidas (por ejemplo, reputación organizacional, endomarketing) o se reorganizaron en nuevas categorías emergentes identificadas en los datos (por ejemplo, motivación, consistencia y transparencia, clima organizacional). Aquí se elaboró una matriz de categorización donde cada categoría central (fila) contiene los códigos y evidencias relevantes (columnas).

**5.Identificación de temas emergentes:** A partir de los códigos y categorías, se analizaron datos buscando patrones consistentes y relaciones entre categorías. Se puso énfasis en cómo las experiencias y opiniones de los participantes revelan vivencias compartidas, valores o conflictos subyacentes. En esta fase se detectaron temas fenomenológicos comunes (por ejemplo, percepciones sobre la comunicación interna) y se comparó la información brindada de todos los participantes.

**6.Interpretación fenomenológica:** Los temas y patrones identificados se interpretaron desde la perspectiva fenomenológica: se examinó cómo las experiencias vividas de los miembros de la institución dan significado a los fenómenos estudiados. Se reflexionó sobre las vivencias relatadas, lo que se conllevó a relacionar los hallazgos con el marco teórico y los objetivos del estudio. Esto permitió generar conclusiones enunciativas y explicativas sobre el fenómeno investigador,

**7.Fin:** Obtención de resultados y conclusiones basados en los temas y patrones hallados

El siguiente **diagrama de flujo (texto)** resume el procedimiento de análisis descrito:



### III.9.-Métodos de análisis

Se emplearon métodos de análisis **cualitativos** coherentes con el paradigma interpretativo y fenomenológico adoptado:

#### III.9.1.- Análisis de contenido:

Se utilizó un método cualitativo y sistemático que permite examinar documentos, entrevistas y registros, identificando patrones, categorías y temas recurrentes. Este análisis implica la revisión minuciosa de los textos para extraer unidades de significado y facilitar la interpretación profunda de los fenómenos estudiados.

### **III.9.2.-Codificación y categorización inductiva:**

Se realizó una codificación abierta e inductiva, en la que las categorías y subcategorías surgieron a partir de los datos mismos y no de esquemas preconcebidos. Se emplearon fichas y matrices de categorización para organizar la información, asegurando que los hallazgos emergieran directamente del discurso de los participantes y de los documentos analizados.

### **III.9.3.-Triangulación de información:**

Los resultados derivados del análisis de contenido fueron contrastados con las evidencias obtenidas por otros métodos (entrevista, focus group) y se verificó su coherencia respecto al marco teórico. Esta triangulación enriqueció la validez de los hallazgos al integrar distintas fuentes y miradas sobre los fenómenos estudiados.

### **III.9.4.- Enfoque fenomenológico:**

La interpretación de los datos se realizó considerando las experiencias, percepciones y significados expresados por los sujetos involucrados y en función del contexto institucional. Este enfoque permitió comprender la esencia y el sentido de los fenómenos, priorizando la perspectiva de los participantes sobre el entorno investigado.

## **IV.- Resultados y Discusión**

### **IV.1.- Resultados**

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas, focus group y análisis documental dentro de la entidad pública de salud.

#### **IV.1.1.- Comunicación Interna**

**-Transmisión de la información:** Se observa diversidad en la percepción de la transparencia informativa. Un trabajador menciona: “Las personas encargadas de los equipos no suelen transmitir al 100% la información que manejan, repercutiendo en el personal que tiene a cargo.”

**-Canales de comunicación:** Predominan el correo electrónico y WhatsApp. Tres de cinco empleados señalaron no sentirse completamente libres de expresar sus ideas.

#### **IV.1.2.- Motivación y Reconocimiento**

**-Cumplimiento de compromisos:** Se identifica desmotivación y falta de una metodología única de trabajo. Un participante expresaba: “Cada uno de los empleados tiene que implementar su propia metodología de trabajo para cumplir sus funciones.”

**-Reconocimiento:** La ausencia de reconocimientos y recompensas formales fue mencionada como limitante para la motivación.

#### **IV.1.3.- Adecuación del trabajo y expectativas**

**-Alineación con competencias:** Cuatro de cinco trabajadores consideran que sus funciones están alineadas con sus competencias, aunque destacan necesidades de mejoras en mobiliario y categorización salarial.

#### **IV.1.4.-Clima laboral**

**-Ambiente positivo:** El reconocimiento y la motivación surgen como necesidades reiteradas para fomentar compromiso y satisfacción laboral. Se mencionan como factores negativos la baja remuneración, el equipo poco comprometido y la resistencia al cambio.

**IV.1.5.-Estrategias de Endomarketing identificadas:** Reuniones técnicas mensuales y actividades sociales aparecen en el Plan de Comunicación Interna, pero se evidencia ausencia de sistemas de recompensas y estrategias claras de empowerment.

A continuación, se presentan los resultados alineados con los objetivos del presente estudio, los cuales fueron recogidos mediante los siguientes instrumentos

##### **a) La Entrevista**

Se efectuó una entrevista a la encargada del área de comunicaciones de la entidad de salud del estudio, cuyo análisis se basó en la categoría: Reputación Organizacional. Con este instrumento se pudo identificar una sub categoría en particular denominada: Cultura Organizacional y respondió al objetivo N°1 de esta investigación que es

la de “Contextualizar la situación actual de la reputación organizacional para la implementación de los elementos del endomarketing”

**Tabla N°5:**

***Triangulación – Instrumento Entrevista***

<b>Categoría/ Sub Categoría</b>	<b>Postulado Teórico 1</b>	<b>Postulado Teórico 2</b>	<b>Postura del investigador</b>	<b>Hallazgos de los actores sociales (Entrevistado)</b>
<b>Reputación organizacional / La Motivación</b>	Es un elemento fundamental como medio para lograr importantes resultados que satisfagan a cada trabajador y a su organización. <b>(Cieza J.R. 2016)</b>	La motivación se entiende como una fuerza interna que impulsa a la persona a tomar decisiones y actuar entre diversas alternativas en un contexto determinado. <b>(Zuta Arriola et al. 2018)</b>	Como factor clave en el desarrollo del individuo, es clave que el cliente interno (el empleado) Se encuentre debidamente motivado a nivel interno y externo, de esta forma pueda estar alineado a la cultura y valores de la empresa para la que presta servicio.	El programa de capacitación implementado en la entidad objeto de estudio resulta ineficaz por dos razones fundamentales. En primer lugar, los responsables de su gestión no son profesionales especializados en el área de recursos humanos, sino que acceden al cargo por criterios de meritocracia. En segundo

				<p>lugar, no se realiza un seguimiento adecuado de las necesidades del personal en función de las demandas del puesto que desempeñan, lo que conlleva a la asignación de cursos o capacitaciones sin pertinencia, con el único objetivo de cumplir las metas establecidas por el programa general de capacitación, el cual es dirigido externamente por el Ministerio de Salud y no por la propia entidad.</p>
--	--	--	--	--

				Este hallazgo está alineado al aspecto N°2 de Desarrollo personal y del talento de la subcategoría de Motivación.
--	--	--	--	---

El presente instrumento se desarrolló con un enfoque a la Reputación Organizacional, un criterio clave relacionado con la cultura organizacional, estrechamente relacionado con los valores, creencias y normas de la organización y estuvo alineado al primer objetivo del presente estudio, que es el de: Contextualizar la situación actual de la reputación organizacional para la implementación de los elementos del endomarketing en una entidad de salud.

Uno de los puntos cruciales de la entrevista fue el sistema de capacitación dentro de la organización. Actualmente, la gestión del programa de capacitación del personal está a cargo del área de Recursos Humanos del Ministerio y, a nivel institucional local, del área de Gestión Humana. Sin embargo, el personal responsable ha sido designado en función del tiempo de servicio en el puesto, sin que necesariamente cuente con formación profesional en el área.

Esta situación ha generado una oferta de cursos que no responde a las necesidades específicas del personal, ya que la asignación de capacitaciones se basa en los saldos disponibles del programa, en lugar de criterios estratégicos de formación. Como consecuencia, se observa una capacitación deficiente y una percepción negativa por parte de los trabajadores, especialmente cuando se les ofrece o impone un curso sin considerar sus requerimientos.

En varias áreas de la entidad, esta problemática se traduce en desmotivación e inconformidad entre los empleados, quienes, en muchos casos, adoptan una actitud individualista que afecta tanto su desempeño como la reputación organizacional. Según Morales (2014), la cultura organizacional se compone de diversos elementos, entre ellos, los hábitos, actitudes y formas de interacción de los empleados dentro de una entidad. En este contexto, durante la entrevista con la Lic. Silvia Gutti, encargada

del área de comunicaciones de una institución de salud, se abordaron diversas situaciones vinculadas con las normas y prácticas organizacionales.

### b) Focus Group

Con respecto al Focus Group aplicado, se convocó a 05 trabajadores, de los cuales 03 son contratados en régimen CAS de la entidad y 02 nombrados con 5 a 10 años de servicio prestado a la entidad.

A cada uno de ellos se les hicieron 12 preguntas basados en aspectos relacionados a la Reputación Organizacional como: Consistencia y transparencia y motivación.

El presente instrumento respondió al objetivo N°2: “Conceptualizar los factores del endomarketing para mejora la reputación organizacional de una entidad del sector público de Lima”,

#### Tabla N°6:

#### *Triangulación – Instrumento Focus Group*

Categoría/ Sub Categorías	Postulado Teórico 1	Postulado Teórico 2	Postura de la investigación	Hallazgos de los actores sociales
<b>Reputación organizacional / Consistencia y Transparencia</b>	<b>Según Nadler y Tushman (1980)</b> , la consistencia interna permite a la organización adaptarse mejor a su entorno, anticiparse a conflictos internos y lograr un desempeño	La consistencia hace referencia a la capacidad de una organización para sostenerse de manera estable y alineada, a pesar de las fluctuaciones constantes que surgen en su entorno interno	Para lograr entornos confiables, alineados y sostenibles tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización es importante que haya consistencia entre las	<b>Con respecto a la subcategoría consistencia se detectó</b> que con respecto a la adecuación del trabajo a las habilidades y expectativas del personal evidencian un nivel favorable de

	<p>efectivo. Por otro lado, <b>Arredondo Trapero et al. (2014)</b> señalan que la transparencia es clave para generar confianza, lo cual se relaciona estrechamente con la capacidad de respuesta a las demandas de información. Esto se logra en la medida en que la empresa comunica de forma clara y oportuna, evitando así una racionalidad limitada en el entorno empresarial.</p>	<p>o externo (<b>Mauricio Candiani 2020</b>). La transparencia organizacional se define como el proceso que comparte la información sobre las operaciones y metas de una empresa de manera abierta a los grupos de interés. (<b>Camelo Rincón, M. S. 2020</b>).</p>	<p>políticas de la organización y lo que se haga en la práctica, así como también que el acceso a la información estratégica y directiva de la organización esté disponible para los trabajadores, de tal forma que no se sientan como agentes tangibles de la empresa.</p>	<p>correspondencia . Cuatro de los cinco participantes indicaron que sus funciones se ajustan a sus competencias, lo que refleja un esfuerzo institucional por mantener coherencia entre las capacidades del empleado y las tareas asignadas. Esta consistencia no solo potencia el desempeño individual y grupal, sino que también fortalece la percepción de equidad y transparencia en la gestión del talento humano. No obstante, la identificación de un caso en el que no se</p>
--	---	---	---	--

				<p>percibe dicha alineación sugiere que aún existen áreas susceptibles de mejora para alcanzar una coherencia organizacional más completa</p> <p>Por otro lado se hallaron oportunidades de mejora con respecto a la transmisión de información de la alta dirección y jefaturas a los subordinados como también una limitación evidente en manifestar las molestias o necesidades de los empleados a los superiores.</p> <p>Lo que refleja que a nivel de la subcategoría de Transparencia es un aspecto</p>
--	--	--	--	---

				que debería fortalecerse.
<b>Reputación organizacional / Motivación</b>	La motivación mejora el esfuerzo colectivo orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales estimula al individuo a buscar de forma constante nuevas y mejores oportunidades. <b>(Zuta Arriola et al. 2018)</b>	La motivación laboral es clave en el desarrollo de todo ser humano, especialmente cuando se encuentra conformando una organización y se vuelve una pieza importante para el logro de metas y consecución de los objetivos organizacionales. <b>(Ruiz, Salazar Gómez &amp; Valdivia Rivera, 2023)</b>	La motivación como factor interno del comportamiento humano, se traslada también al ámbito organizacional por lo que se identifica una necesidad de conocer al empleado, sus puntos de dolor pero sobre todo qué es lo que le motiva, para que en base a ello se puedan desarrollar planes de mejora, implementación e innovación. Finalmente todo parte del empleado.	Durante la ejecución del presente instrumento fueron los aspectos como la remuneración, la falta de compromiso del equipo, la resistencia al cambio y las restricciones en la comunicación interna, lo que más resaltaron en puntos de mejora pendientes de la organización. Sin mejorar esos puntos, la organización enfrenta un contexto incierto referida a la motivación de sus colaboradores.

A continuación, se detallarán los resultados a las preguntas realizadas a los trabajadores analizados:

**Tabla N° 7: Transmisión efectiva de la información**

	¿Qué herramientas o métodos podrían mejorar la claridad y comprensión de la información que se transmite en tu equipo?	¿Cómo evalúas la frecuencia y calidad de las comunicaciones que recibes de tus superiores o colegas ¿
Trabajador CAS 1	Asignación de funciones de forma personalizada presencial.	Deficiente
Trabajador CAS 2	Más reuniones de equipo entre el área técnica y administrativa.	Deficiente
Trabajador CAS 3	Propiciar reuniones entre jefes y personal continuos.	Regular a buena
Trabajador CAS 4	Mayor transparencia en la información que manejan los jefes.	Mala
Trabajador CAS 5	Mantener las reuniones con el personal aún con cambios de autoridades.	Buena

**Categoría: Consistencia y Transparencia**

En la tabla N°7 en el que se midió la transmisión de la información podemos apreciar que de los 5 trabajadores consultados 01 hizo referencia a la necesidad de transparencia en la información dentro de su equipo dado que las personas encargadas de los equipos no suelen transmitir al 100% la información que manejan repercutiendo en el personal que tiene a cargo, dado que por ser un área técnica requieren estar completamente informados de las cuestiones internas de la organización para poder realizar un trabajo óptimo. Los cuatro trabajadores

adicionales, dos respondieron estar conformes con el manejo de la información en sus áreas, mientras que los otros dos se encuentran insatisfechos.

**Rincón (2020)** sostiene que la toma de decisiones en una organización es fundamental. Para que estas sean efectivas, dependen de la productividad y el desempeño del recurso humano. La prevención de ineficiencias y la implementación de planes de mejora no recaen exclusivamente en la alta dirección, sino también en el buen manejo del personal. Por ello, la transparencia organizacional se convierte en un elemento clave, haciendo indispensable compartir la información con todos los miembros de la empresa.

**Tabla N°8:**

***Cumplimiento de compromisos***

	¿Qué factores influyen más en tu capacidad para cumplir los plazos y compromisos laborales?	¿Qué cambios o apoyos crees que podrían ayudarte a cumplir tus responsabilidades de manera más eficiente?
<b>Trabajador CAS 1</b>	Poca capacitación en el personal de los compañeros de trabajo	Una metodología de lectura y comprensión
<b>Trabajador CAS 2</b>	Las habilidades blandas del personal especialmente responsabilidad.	Mayor orden las tareas de cada puesto del área.
<b>Trabajador CAS 3</b>	El compromiso con el trabajo de todo el área.	Organización al atender los pedidos y tareas solicitadas.
<b>Trabajador CAS 4</b>	El orden para trabajar y atender pedidos.	Organización al atender los pedidos y tareas solicitadas.
<b>Trabajador CAS 5</b>	El orden para trabajar.	La unificación de criterios para resolver problemas.

### Categoría: Motivación

En la presente tabla podemos observar que los factores que más se mencionan ante las preguntas relacionadas al cumplimiento de tareas es la del orden y la organización, debido a que en cada una de las áreas de trabajo no se ha establecido una metodología única para realizar sus funciones. El trabajador CAS 1 afirma que uno de los factores que repercute negativamente en su desempeño es la poca capacitación que se le ha hecho al personal con el que comparte funciones y por ende cada uno de los empleados tiene que implementar su propia metodología de trabajo para cumplir sus funciones.

Como parte de la implementación de un plan de mejora, se sugiere establecer procesos que unifiquen criterios y modos de trabajo tanto para los trabajadores con años de servicio como para los nuevos ingresos. Posteriormente, es fundamental capacitar adecuadamente a todo el personal para garantizar una forma homogénea de proceder ante cualquier tarea asignada. En este sentido, resulta clave motivar al equipo a través de una transmisión efectiva de información y una capacitación adecuada, lo que contribuye al cumplimiento de objetivos. Como señalan **Robbins y Judge (2017)**, los individuos motivados perseveran en una tarea el tiempo que consideren necesario para completarla.

**Tabla N° 9:**

*Adecuación del trabajo a las habilidades y expectativas del empleado*

	¿Sientes que las tareas que te asignan coinciden con tus competencias y áreas de interés? ¿Por qué?	¿qué crees que debería mejorar en tu trabajo para que mejore el desempeño de tus tareas actuales?
<b>Trabajador CAS 1</b>	No. Pero me adecuó con mis propias metodologías y experiencia en el puesto.	Renovar equipos de cómputo y otros recursos tecnológicos.
<b>Trabajador CAS 2</b>	Si van acorde con mis competencias	Que hayan reconocimientos individuales y en grupo.

<b>Trabajador CAS 3</b>	Si van acorde con mis competencias	Que se fortalezca el trabajo en equipo.
<b>Trabajador CAS 4</b>	Si van acorde con mis competencias	La categorización eficiente del trabajo,
<b>Trabajador CAS 5</b>	Si porque todos mis tareas son a nivel técnico que es lo que manejo.	El reconocimiento.

### **Categoría: Consistencia y transparencia y motivación.**

En la presente tabla, que aborda la adecuación del trabajo a las habilidades y expectativas del empleado, se identifican dos categorías clave: consistencia y motivación. La primera se define como la capacidad de mantenerse estable y coherente frente a las variaciones que presenta la dinámica organizacional (**Candiani, 2020**).

Al preguntar a los participantes si sus funciones estaban alineadas con sus competencias, cuatro de los cinco entrevistados respondieron afirmativamente, mientras que solo uno expresó lo contrario. Este resultado podría indicar un nivel de consistencia en su desempeño.

Por otro lado, al consultarles sobre posibles proyectos de mejora en sus puestos de trabajo, las respuestas fueron diversas, incluyendo la renovación del mobiliario, la categorización salarial y el fomento del trabajo en equipo. Estas respuestas reflejan las distintas necesidades y expectativas de los empleados para sentirse motivados en su entorno laboral.

Tabla N° 10:

*Ambiente de trabajo positivo y saludable*

	¿Qué aspectos del ambiente laboral consideras más importantes para sentirte motivado y comprometido?	¿Has identificado alguna situación que impacte negativamente el ambiente laboral? ¿Qué solución propondrías?
<b>Trabajador CAS 1</b>	El mobiliario deberían mejorarlo hacer el ambiente más cálido	La parte remunerativa.
<b>Trabajador CAS 2</b>	El reconocimiento y empoderamiento de la mi jefe	La restricción en la comunicación del personal con los jefes.
<b>Trabajador CAS 3</b>	Trabajo en equipo	La falta de integración
<b>Trabajador CAS 4</b>	La relevancia del trabajo que desempeño	La falta de compromiso
<b>Trabajador CAS 5</b>	El reconocimiento por lo que hago	La renuencia al cambio

**Categoría: Motivación**

En la Tabla N°10, las preguntas estuvieron relacionadas con la categoría motivación. Varias de las respuestas sobre los factores que influyen en el compromiso y la motivación de los empleados hicieron referencia al reconocimiento de su desempeño.

Por otro lado, al consultar sobre situaciones negativas que afectan su trabajo, los participantes mencionaron diversos aspectos, como la remuneración, la falta de compromiso del equipo, la resistencia al cambio y las restricciones en la comunicación interna. Estos elementos resultan fundamentales para que los empleados se sientan altamente motivados.

Según **Berardi (2015)**, la motivación es un factor clave que influye en el desempeño laboral, y su ausencia puede manifestarse en insatisfacción, apatía, depresión e incluso insubordinación.

**Tabla N° 11:*****Apertura a la comunicación***

	¿Sientes que tienes la libertad de expresar tus opiniones y preocupaciones en tu equipo? ¿Por qué?	¿Qué canales o prácticas de comunicación podrían implementarse para fomentar una mayor apertura?
<b>Trabajador CAS 1</b>	No, el equipo es muy individualista y se guardan sus opiniones.	Sólo el correo electrónico.
<b>Trabajador CAS 2</b>	No, porque la opinión personal la tergiversan	Más reuniones de equipo, al menos una vez al mes.
<b>Trabajador CAS 3</b>	Si, aunque no todos se expresan al 100%	Reuniones en donde podemos expresar nuestras incidencias por puesto.
<b>Trabajador CAS 4</b>	No, hay mucha verticalidad y restricción	Solo el correo electrónico
<b>Trabajador CAS 5</b>	Con mi actual jefatura si	La red social wasap grupal. Pero es iniciativa del área no de la institucion

**Categoría: La consistencia y transparencia**

La **Tabla N° 11**, que aborda la apertura en la comunicación, se centra en las categorías de **consistencia y transparencia**. En respuesta a la pregunta sobre la libertad para expresar opiniones o preocupaciones, tres de los cinco entrevistados afirmaron que no se sienten completamente libres de manifestar sus ideas, mientras que dos indicaron que sí, aunque no en su totalidad. Esto evidencia que, a pesar de pertenecer a una misma entidad, el nivel de consistencia en la gestión de la transparencia comunicacional varía entre las diferentes áreas internas de la organización.

Un escenario similar se observó en la pregunta sobre los canales de comunicación interna. Para tres de los cinco entrevistados, el correo electrónico es el

principal medio de comunicación, mientras que otros mencionaron WhatsApp, y solo uno destacó las reuniones grupales como su canal principal. Esta diversidad de respuestas refleja una falta de consistencia en la manera en que la organización se comunica con sus empleados.

Las organizaciones que se caracterizan por su **consistencia** desarrollan una cultura sólida que influye positivamente en el comportamiento de sus miembros. Esto se refleja en la alineación con valores fundamentales, en el consenso alcanzado y en la coordinación e integración de sus acciones (**Denison et al., 2003**).

**Tabla N° 12:**

***Comunicación efectiva***

	¿Qué aspectos de la comunicación interna podrían ser más claros o estructurados?	¿Cómo evaluarías la rapidez y efectividad con la que se resuelven las dudas o problemas comunicados?
<b>Trabajador CAS 1</b>	Las reuniones y capacitaciones al personal.	Regular, lamentablemente no todos trabajan o se comprometen igual.
<b>Trabajador CAS 2</b>	Empatía de los jefes con subordinados	Regular, porque demoran en dar respuesta.
<b>Trabajador CAS 3</b>	La transparencia y accesibilidad de comunicación.	Regular, porque no depende de nosotros sino de los jefes.
<b>Trabajador CAS 4</b>	Más conocimiento e importancia sobre ese aspecto porque lo desconocen	Regular a baja, porque las respuestas no dependen de una sola área.
<b>Trabajador CAS 5</b>	Capacitación en temas digitales y habilidades blandas.	Regular, del 1 al 10 les daría un 6

**Categoría: Consistencia y Transparencia**

En cuanto a la comunicación efectiva, se observa un patrón recurrente en el sector público: el desconocimiento de este aspecto por parte de las autoridades y su impacto en la difusión de información interna. La falta de claridad sobre las metas, desafíos o eventos relevantes en el trabajo puede generar errores, indiscreciones o una disminución en el compromiso con los objetivos institucionales.

De los cinco participantes consultados en este estudio, cuatro destacaron la importancia de la empatía y la necesidad de fomentar una mayor interacción con los empleados a través de reuniones de equipo y programas de capacitación. En contraste, un participante resaltó la relevancia de adquirir competencias en herramientas digitales para diversificar los canales de comunicación.

La comunicación efectiva está estrechamente relacionada con la transparencia. Se define como el proceso mediante el cual una organización comparte información con sus grupos de interés (**Camelo Rincón, 2020**).

### c) Análisis de Contenido.

Según el *Plan de Comunicación Interna 2022* de la entidad pública de salud analizada, se plantean diversos métodos de comunicación interna con el propósito de fomentar la integración y participación de los trabajadores. Entre las propuestas destacan: reuniones técnicas mensuales que involucran a empleados de diferentes áreas, actividades sociales para conmemorar efemérides institucionales y celebraciones específicas, como cumpleaños, organizadas por departamento.

Se usó 01 ficha de análisis de contenido aplicada al documento oficial de la entidad de salud. La categoría en la que se basó el análisis del instrumento fue: Endomarketing, y a su vez se pudo identificar 03 subcategorías para el respectivo estudio, y éstas fueron: La comunicación interna, la satisfacción laboral y el clima organizacional. El presente instrumento se encuentra ligado al objetivo específico N°3: “Validar las estrategias que proponen los factores del endomarketing de una entidad de salud del sector público en Lima”.

Tabla N°13:

*Triangulación – Instrumento Análisis de Contenido*

<b>Categoría/ Sub Categorías</b>	<b>Postulado Teórico 1</b>	<b>Postulado Teórico 2</b>	<b>Postura del Investigador</b>	<b>Hallazgos de los actores sociales</b>
<b>Endomarketing/ la comunicación interna</b>	Es el proceso y canal de comunicación utilizado en las organizaciones para transmitir información, compartir valores y promover la participación de los empleados. <b>(Castañeda Betancur, S. 2019)</b>	La comunicación interna es una herramienta estratégica fundamental en cualquier entorno social y organizacional, ya que permite transmitir de forma efectiva los valores y objetivos institucionales a los colaboradores. <b>(Charry Córdor 2018)</b>	Tanto en las organizaciones privadas como en las públicas, una gestión adecuada de la comunicación es esencial en todos los niveles. Esto se debe a que una comunicación efectiva contribuye a consolidar una cultura organizacional coherente, promover un clima laboral saludable y alinear el desempeño de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la institución.	El documento analizado para aplicar este instrumento fue el Plan de comunicación interna de la entidad, emitida en el año 2022. Se detectó que existen factores implementados, en relación a la comunicación interna, pero no al 100% porque la organización se encuentra adscrita al Ministerio de Salud, y la mayoría de sus acciones corporativas dependen de esa entidad mayor. Es ahí

				donde radica la limitación.
<b>Endomarketing/ satisfacción laboral</b>	La satisfacción laboral es el grado de conexión emocional y positiva que un empleado experimenta en relación con su trabajo. <b>(Garmendia y Parra 1993)</b>	La satisfacción es una sensación positiva que experimenta una persona al desempeñar una tarea que disfruta, dentro de un entorno en el que se siente cómoda. <b>(Muñoz, A. 1990)</b>	La satisfacción laboral es un factor clave y una consecuencia directa del buen desarrollo del endomarketing en una organización. Que un empleado se sienta cómodo en su puesto de trabajo impacta positivamente en el desempeño del mismo.	Según el Plan de comunicación 2022 de la entidad, objeto de estudio, la satisfacción laboral por parte de los empleados se presenta toda vez que ejecutan reuniones de integración y capacitación. La percepción puede ser positiva pero no constante dado que la entidad no presenta otras estrategias para fomentar esa satisfacción.
<b>Endomarketing/ Clima organizacional</b>	El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones,	El clima organizacional puede interpretarse como una	Es el ambiente emocional y relacional que se vive dentro de una	El Plan de Comunicación de la entidad estatal objeto de estudio

	<p>actitudes, creencias, normas y valores compartidos por los miembros de una organización, los cuales configuran su identidad y determinan su dinámica interna.</p> <p><b>(Fuster Gómez et al. 2024).</b></p>	<p>representación conceptual que expresa cómo los miembros de una organización perciben y comprenden, de manera colectiva, aspectos fundamentales como su estructura, sistemas y prácticas</p> <p><b>(McMurray, 2003).</b></p>	<p>organización, influenciado por estrategias internas de comunicación, motivación, reconocimiento y desarrollo del personal.</p>	<p>plantea estrategias que podrían contribuir al fortalecimiento del clima organizacional; sin embargo, estas resultan insuficientes para consolidarlo de manera sostenida en el tiempo. Este aspecto es especialmente relevante en el sector público, donde mantener altos niveles de satisfacción laboral es clave, ya que influye directamente en el desempeño institucional.</p>
--	--	--	---	--

De igual manera, se pudieron identificar las siguientes estrategias de endomarketing dentro del documento analizado:

**Tabla N° 14:*****Tipos de Reuniones para el público interno de la entidad de salud***

<b>Tipo de Reunión</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Objetivo de la reunión</b>
Celebraciones de Efemérides	Empleados en general	Fomentar la integración entre todas las áreas e identificación con la cultura organizacional.
Reuniones informativas internas por cada área.	Administrativos, secigristas, practicas, personal contratado con modalidad terceros.	Dar a conocer los retos, desafíos y avances de cada área.
Reuniones de balance institucional	Jefes, coordinadores, autoridades	Retos y avances de la institución

**Tabla extraída del Plan de Comunicación Interna 2022 – Entidad**

Luego de la aplicación del presente instrumento, se detectó que el documento no contempla todas las estrategias clave del endomarketing. Un ejemplo de ello es la ausencia de sistemas de recompensas, los cuales no necesariamente deben manifestarse como incentivos monetarios, sino también a través de felicitaciones individuales o reconocimientos públicos. Asimismo, se identificó la falta de estrategias relacionadas con el empowerment, un enfoque que otorga mayor autoridad y responsabilidad a los empleados para fomentar su autonomía.

Tabla N° 15

*Categorías Emergentes, Citas y Triangulación*

Categoría	Subcategoría	Ejemplo de Cita Textual Representativa	Instrumento	Relación con Marco Teórico
Comunicación Interna	Transparencia	“No transmiten al 100% la información que manejan...”	Focus Group	Clave en estrategias de endomarketing (Castañeda, 2019)
Motivación	Reconocimiento	“No existe un sistema de reconocimientos formales.”	Entrevista	Motiva desempeño (Berardi, 2015)
Trabajo y Expectativas	Adecuación de funciones	“Mis funciones están alineadas con mis competencias, pero falta mejorar el mobiliario.”	Focus Group	Consistencia y clima organizacional (Candiani, 2020)
Clima Laboral	Satisfacción/Insatisfacción	“La falta de compromiso del equipo afecta mi motivación.”	Focus Group	Clima influye en desempeño (Yee & Ananthalkshmi, 2017)
Estrategias de Endomarketing	Reuniones internas, Empowerment	“No se dan empoderamientos claros ni reconocimientos no monetarios.”	Análisis documental	Empowerment fortalece autonomía (Chiavenato, 2008)

## V.- Conclusiones

1. La aplicación de los diferentes instrumentos de investigación permitió obtener una visión integral de la situación actual de la entidad. Los hallazgos evidenciaron carencias en la implementación de elementos clave del endomarketing, lo que impacta directamente en el desempeño del personal y en la obtención de resultados. En consecuencia, estas deficiencias repercuten en la reputación organizacional de la institución.

2. A través de la revisión y análisis de diversos autores especializados en Comunicación Interna, se lograron conceptualizar los factores que componen las dos categorías principales de la presente investigación: endomarketing y reputación organizacional. Este marco teórico permitió contextualizar y analizar la realidad actual de la entidad objeto de estudio.

3. Con base en los hallazgos obtenidos, es importante la elaboración de un plan de endomarketing con el objetivo de fortalecer la reputación organizacional de la entidad de salud del sector público en Lima. Dicho plan debe incluir estrategias que fomenten la motivación y compromiso del personal, tales como la implementación de sistemas de reconocimiento, la mejora en la comunicación interna, el desarrollo de programas de capacitación alineados a las necesidades del personal y la promoción de un ambiente de trabajo positivo. Además, es fundamental que la alta dirección se involucre activamente en su implementación para garantizar el éxito de las estrategias propuestas.

4. Tanto en el focus group como en la entrevista, se formularon preguntas estratégicas con el propósito de identificar qué elementos del endomarketing se aplican en la entidad. Las respuestas de los participantes evidenciaron diversos aspectos que requieren mejoras e implementación. Entre los puntos destacados, se identificó la necesidad de optimizar los canales de comunicación interna, fortalecer la cultura organizacional y promover estrategias que favorezcan la motivación y el compromiso de los empleados.

## VI.- Recomendaciones

1.Optimizar el Plan de Comunicación Interna de la entidad, incorporando estrategias de endomarketing que contribuyan a fortalecer la reputación organizacional. Dicho plan debe centrarse en mejorar la transmisión de información, fomentar la participación y el compromiso del personal, y promover un ambiente de trabajo positivo y saludable.

2.Capacitar a las autoridades de la entidad en endomarketing y cultura organizacional, dado que estos aspectos influyen directamente en su liderazgo y en la dirección estratégica de la institución. La implicación activa de la alta dirección es fundamental para la implementación efectiva de cambios estructurales en la organización.

3.Desarrollar programas de capacitación en habilidades blandas para el personal, con énfasis en trabajo en equipo, cultura organizacional y comunicación efectiva. Estas capacitaciones deben integrarse al Plan de Comunicación Interna de la entidad, complementando el Plan de Gestión de Capacitación del Ministerio de Salud, a fin de atender de manera más específica las necesidades internas de la organización.

4.Fomentar la colaboración entre el área de Recursos Humanos y el área de Comunicaciones en el diseño e implementación de las estrategias de endomarketing. La coordinación entre ambas áreas permitirá desarrollar iniciativas alineadas con las necesidades del personal y garantizar su impacto positivo en la motivación, desempeño y reputación organizacional.

## V.II.- LISTA DE REFERENCIAS

- Arredondo Trapero, F. G., de la Garza García, J., & Vázquez Parra, J. C. (2014).  
Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva  
de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 408-418.
- Berardi, Adriana Laura. Universidad FASTA. Facultad de Ciencias Económicas;  
Argentina. (2015). Motivación laboral y engagement.  
<http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/handle/123456789/507>
- Calle Poma Bryan (2022) Endomarketing en la Imagen Corporativa en una entidad  
pública, Repositorio UCV (<https://orcid.org/0000-0002-3336-3938>)
- Cancino Jiménez, D., & Reynaldos-Grandón, K. L. (2022). Aprendizaje  
organizacional: Un camino para el desarrollo de la competencia cultural en  
salud. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2, 147.  
<https://doi.org/10.56294/saludcyt2022147>
- Candiani M. (2020) [https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/mauricio-  
candiani/consistencia-virtud-de-pocos-y-anhelo-de-muchos/](https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/mauricio-candiani/consistencia-virtud-de-pocos-y-anhelo-de-muchos/)
- Camelo Rincón, M. S. (2020). Análisis de la transparencia organizacional y el poder  
económico a partir de la teoría de juegos. *Universidad & Empresa*, 22 (38),  
257-278. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187263780012/html/>
- Castañeda Betancur, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una  
herramienta para la gestión, *NOVUM*, 2(9), 184 – 196.  
<https://www.redalyc.org/journal/5713/571360752010/html/>
- Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el  
clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.  
Recuperado en 03 de julio de 2025, de  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-  
71682018000100003&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es)

- Cruz Paucar, T. G. (2020). La importancia del endomarketing en una organización para generar una ventaja competitiva. <https://repositorio.ucsp.edu.pe/item/ba13d2cb-a969-4947-b0f2-d14eb9b1ce44>
- Chiavenato, Idalberto. (2008). Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones. (8va ed.). México Mc- Hill. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (2009) Gestión del talento humano. (3era edición) México. <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Cieza J.R. (2016) La comunicación interna y su relación con la identidad corporativa de los colaboradores de una empresa constructora de la ciudad de Trujillo, 2016. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/11859>
- Dávila Kong, S. del M. (2023). Endomarketing y desempeño laboral en una institución educativa de Chiclayo. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107283/D%C3%A1vila\\_KSDM-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107283/D%C3%A1vila_KSDM-SD.pdf?sequence=1)
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world. *Advances in Global Leadership*, 3(2), 205-225. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Enríquez, Á. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64760115.pdf>

Espinoza, E., & Toscano, D. (2015). Metodología de Investigación Educativa y Técnica. Ediciones

Utmach. <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0060.pdf>

Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. Perspectivas, (23), 189-231. Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba,

Bolivia. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>

Fuentes R, Barrientos M., Pabón J. (2021) Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. [Dialnet-](#)

[LiderazgoOrganizacionalUnaRevisiónSistematicaYAnal-8293161 \(1\).pdf](#)

Fuster Gómez, J. K., Hermoza Caldas, A. F., Romero Echevarría, L. M., & Fuster Zuñiga, N. L. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Investigación y Desarrollo, 32(2), 157–183.

<https://doi.org/10.14482/indes.32.02.005.224>

García Pabón, Á. G. (2017). Reputación mediática dentro de las organizaciones públicas: El caso del INE, España. Opción, 33(83), 168-202/

<https://www.redalyc.org/journal/310/31053772006/html/>

González Gil, T., & Cano Arana, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características. [Dialnet-](#)

[IntroduccionAlAnalisisDeDatosEnInvestigacionCualit-7724000 \(2\).pdf](#)

González, E., & Victorio, C. (Lunes de octubre de 2103). Revista Focus. Obtenido de

<http://www.revistafocus.pe/gestion-del-talento-hablemos-de-endomarketing/>

Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 27, e206

<https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/206>

Hernandez Sampieri (2014) Metodología de la investigación – sexta edición. I Monroy V (2014). Del fraude, el método inductivo y los artículos científicos. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*. Vol 3, Num 11,

pp <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, Inter-cultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. Ciudad: McGrawHil

Inga-Berrosipi, Fiorella, & Arosquipa Rodríguez, Carlos. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 36(2), 312-318. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>

López (2013) La cultura organizativa como herramienta de gestión interna de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/30644/7/TESIS.pdf>

LUOMA-AHO, Vilma. 2007. Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *En Corporate Reputation Review*. No. 10: 124-143. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550046>

Morales, M. (2014). *Formulación de un plan de endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa Compañías*

*Asociadas de Gas AESP de la ciudad de Bogotá D.C.*

<https://hdl.handle.net/10901/10538>

Muller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador*. Universidad de Granada.

<http://hdl.handle.net/10481/67219>

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51.

[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México.

[https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)

Novillo Maldonado, E. F. (2016). Una introducción a la investigación pura o básica.

*Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2016/07/investigacion.html>

Organización Panamericana de la Salud. (2017). *Salud universal*.

<https://www.paho.org/es/temas/salud-universal>

Paz Vilchez, J. E., Huamán Moreto, S. A., & Tarrillo Paredes, J. (2020).

Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 108–125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>

Paredes Cruz, V., Ortuño García, C. M., & Ríos Hernández, P. Y. (2022).

Endomarketing interno y fidelización. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepxi/article/download/8081/8466>

Pujol-Cols, L. J., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la universidad. *Revista*

*Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, 9(26), 64–86.


<https://doi.org/10.22201/issue.20072872e.2018.26.297>

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson. <https://doi.org/9786073239851>
- Ruiz, E. D., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. de J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e039. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Salas-Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126–142. <https://doi.org/10.18004/rriics.2021.junio.126>
- Schlesinger Díaz, M. W., & Alvarado Herrera, A. (2009). Imagen y reputación corporativa: Estudio empírico de operadoras de telefonía en España. *Teoría y Praxis*, (6), 9–29. <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145109002.pdf>
- Suárez Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T., & Vásquez Torres, M. D. C. (2020). La cultura organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, (40), 145–156.
- Trujillo Araujo, A., Tuesta Panduro, J. A., Viena Pezo, M. H., & Coronado Chang, L. V. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(Especial 4), 267–282.
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60–78. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

- Villa Gil, L. C., & Gómez Ospina, D. N. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Revista Hojas y Hablas*, (15), 143–156. <https://doi.org/10.16925/25393375.1352>
- Villar-Vargas, M., & Araya-Castillo, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, (46), 187–221.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.  
<https://eva.unefa.edu.do/pluginfile.php/56424/course/overviewfiles/Adm%20rhh%20Werther%20y%20Davis%20Keith.pdf?forcedownload=1>
- Yee, L., & Ananthalkshmi, M. (2017). A study on the impact of organizational climate on employee performance in a Malaysian consultancy. *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(4), 1–13.
- Zuta Arriola, N., Castro Llaja, L., & Zela Pacheco, L. M. (2018). Motivación profesional y desempeño laboral de los docentes de práctica clínica de la escuela profesional de enfermería. *Investigación Valdizana*, 12(3), 157–164. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

## V.III.- APÉNDICE

## Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE POSGRADO				
<b>AUTOR:</b>	María del Carmen Rojas Ruiz			
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b>	Desarrollo y Gestión Empresarial			
<b>SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b>	Sistemas Integrados de Gestión			
<b>TÍTULO:</b>	Los factores del endomarketing para la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima.			
PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES / CATEGORÍA	METODOLOGÍA
<b>1. Pregunta general:</b>	<b>1. Objetivo general:</b>	<b>1. Supuesto</b>	<b>Categoría 1:</b>	<b>1. Tipo de investigación:</b>
¿Cómo los factores del endomarketing propician la mejora de la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima?	Explicar cómo los factores del endomarketing propician la mejora de la reputación organizacional en una entidad de salud del sector público en Lima.	El endomarketing cuenta con factores que mejoren la reputación organizacional en una entidad de salud del sector público en Lima.	Endomarketing	APLICADA
<b>2. Pregunta específica</b>	<b>2. Objetivos específicos</b>	<b>2. Hipótesis específicas (apci)</b>	<b>Categoría 2:</b>	<b>2. Nivel de investigación:</b>
P1: ¿Cuáles son los elementos del endomarketing que utiliza una entidad de salud del sector público en Lima para gestionar su reputación organizacional?	O1: Contextualizar la situación actual de la reputación organizacional para la implementación de los elementos del endomarketing en una entidad de salud del sector público en Lima.	<b>H1: NO APLICA</b>	Reputación Organizacional	No aplica
P2: ¿Cuáles son los factores de endomarketing que han generado la mejora de la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima?	O2: Conceptualizar los factores del endomarketing para mejorar la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima.	<b>H2: NO APLICA</b>		<b>3. Diseño de la investigación:</b> Fenomenológico y de análisis de caso
P3: ¿Cuáles son los estrategias que proponen los factores del endomarketing de una entidad de salud del sector público en Lima?	O3: Validar las estrategias que proponen los factores del endomarketing de una entidad de salud del sector público en Lima.	<b>H3: NO APLICA</b>		<b>4. Método:</b> inductivo
				<b>5. Población / Unidad de Análisis</b> Expertos de endomarketing, jefes de área, trabajadores

# UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**Los factores del endomarketing para la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima.**

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Wilbur Pérez Requena
- 1.2 Grado académico: Magister en Marketing
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Comunicaciones y Marketing
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Docente de la Universidad Privada del Norte
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Ficha de Análisis de Contenido y entrevista
- 1.6 Autor del Instrumento: María del Carmen Rojas Ruiz

### OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

INDICADORES	CRITERIOS	D Deficiente 0-20 %	R Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	E Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado				x	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				x	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología				x	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				x	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				x	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la variable				x	
7. CONSISTENCIA	Basados aspectos Teóricos – científicos de la variable endomarketing				x	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			x	x	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			x	x	

### II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

60 %

Lima, 03 de abril de 2024

Nombre y Firma  
Wilbur Pérez  
DNI:41792739  
Fecha: 01/04/2024

## UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**Los factores del endomarketing para la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima**

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?	X		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	X		

#### **Aportes y/o sugerencias:**

Los instrumentos están aptos para su aplicación en el estudio de campo.




---

Nombre y Firma: Wilbur Pérez Requena  
DNI: 41792739  
Fecha: 01/04/2024

# UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

## ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**Los factores del endomarketing para la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima.**

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### III. DATOS GENERALES

- 3.1 Apellidos y Nombres del Experto: Roberto Pérez Bravo
- 3.2 Grado académico: Magister en Relaciones Públicas
- 3.3 Áreas de experiencia profesional: Comunicaciones y Relaciones Públicas
- 3.4 Cargo e Institución donde labora: Docente de la Universidad de Ingeniería y Tecnología
- 3.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Ficha de Análisis de Contenido y entrevista para medir el nivel de reputación en la organización.
- 3.6 Autor del Instrumento: María del Carmen Rojas Ruiz


#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

INDICADORES	CRITERIOS	D Deficiente 0-20 %	R Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy bueno 61-80 %	E Excelente 81-100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado				x	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				x	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología				x	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				x	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				x	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la variable				x	
CONSISTENCIA	Basados aspectos Teóricos – científicos de la variable				x	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			x		
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				x	

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

75 %

**Fecha:** Lima, 03 de abril del 2024

  
 Roberto Marlon Pérez Bravo  
 DNI: 42198411  
 03/04/2024

# UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

## ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**Los factores del endomarketing para la reputación organizacional de una entidad de salud del sector público en Lima**

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

#### Aportes y/o sugerencias:

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



Roberto Marlon Pérez  
 Bravo  
 DNI: 42198411  
 Fecha: 03/04/2024

## GUIA DE ENTREVISTA

**TEMA GENERAL:** LA REPUTACIÓN ORGANIZACIONAL

**TEMAS ESPECIFICOS:** INCENTIVOS Y RECOMPENSAS / DESARROLLO Y CRECIMIENTO PERSONAL

**OBJETIVO:** Contextualizar la situación actual de la reputación organizacional para la implementación de los elementos del endomarketing en una entidad de salud.

**UNIDAD DE ANALISIS:** Jefes de área de la entidad

FUNCIÓN		PARTICIPANTE
Validar la información proporcionada por la entrevistada con respecto al fenómeno de estudio.		-Silvia Gutti (Jefa del área de comunicaciones de la entidad)
FECHA DE EJECUCIÓN		
JUEVES 05 DE DICIEMBRE 2025		
GUÍA DE ENTREVISTA		
CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	PREGUNTAS
Reputación Organizacional	MOTIVACIÓN	1. ¿Cuál es el papel de los <b>incentivos y recompensas</b> en la construcción y mantenimiento de la reputación organizacional?
		2. ¿Cuáles son ejemplos efectivos de <b>incentivos y recompensas</b> que pueden fortalecer la reputación de una empresa tanto interna como externamente?
		3. ¿Cuál considera que es la importancia del <b>desarrollo y crecimiento personal</b> en la vida de las personas, tanto a nivel personal como profesional?

	<p>4. ¿Cuáles son algunas de las estrategias o herramientas clave que sugiere para fomentar el desarrollo y <b>crecimiento personal</b> de manera efectiva?</p>
	<p>5. En su experiencia, ¿cuáles son los principales obstáculos que las personas enfrentan al tratar de embarcarse en un proceso de <b>desarrollo personal</b> y cómo pueden superarlos?</p>
	<p>6. ¿Cómo puede el <b>desarrollo y crecimiento personal</b> impactar en otros aspectos de la vida, como las relaciones interpersonales, la salud mental y el éxito profesional?</p>
	<p>7. ¿Cuáles son los principales desafíos y consideraciones éticas al diseñar e implementar sistemas de <b>incentivos y recompensas</b> para mejorar la reputación organizacional?</p>

## **GUIA DE FOCUS GROUP**

**Modalidad: Virtual**

**Muestra: Empleados de entidad pública**

**Fecha de análisis: 10 al 12 de diciembre 2025**

**GUIA:**

1. FUNCIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS
Analizar la percepción de los empleados de una entidad pública del sector salud.	Empleados locadores de servicio, CAS o NOMBRADOS <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesto:</li> <li>- Tipo de contrato:</li> <li>- Años de institución:</li> </ul>
<b>3. ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>	
Categoría: Endomarketing	
Criterios a analizar:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de compromiso</li> <li>- Apertura de comunicación.</li> <li>- Adecuación al puesto de trabajo</li> <li>- Clima Laboral</li> </ul>	
<b>CONTENIDO</b>	
1. PRESENTACION DEL INVESTIGADOR	
2. SE EXPLICARÁN ASUNTOS FORMALES QUE SERÁN GRABADOS - ENTREGA DE CONSENTIMIENTO	
3. INTRODUCCION DEL PROCESO	
4. PROCESO DE PREGUNTAS	
5. DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTO DE FOCUS GROUP	
Aspectos a analizar en la entidad	
<b>Aspectos</b>	<b>Cumple/ No cumple</b>

Transmisión efectiva de la información	No cumple
Cumplimiento de compromisos	No cumple
Adecuación del trabajo a las habilidades expectativas del empleado.	Si cumple
Ambiente de trabajo positivo y saludable	No cumple
Apertura a la comunicación	No cumple
Comunicación Efectiva	No cumple
Comentarios	
<p>Luego de aplicar el presente instrumento a 05 trabajadores CAS de la entidad pública del sector salud, se recogieron diversas perspectivas que denotaron puntos de mejora tanto a nivel de comunicación interna y motivación de los empleados, aspectos que al no fortalecerlos de manera integral pueden repercutir en la reputación organizacional.</p>	

## **FICHA DE ANÁLISIS**

**UNIDAD DE ANÁLISIS:** Plan de Comunicación interna de la entidad

**NOMBRE DEL DOCUMENTO:** Plan de Comunicación Interna 2022

**FECHA DE ANÁLISIS:** 12 de diciembre 2024

1. FUNCIÓN	UNIDAD DE ANÁLISIS
Analizar el plan de comunicación de la entidad elegida a fin de detectar si cumple con las estrategias básicas de endomarketing.	-Plan de Comunicación Interna de la entidad.
<b>3. ANÁLISIS DE CONTENIDO</b>	
Categoría: Endomarketing	
Criterios:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con estrategias enfocadas al Capacitación y Desarrollo</li> <li>- Cuenta con estrategias enfocadas al Clima Organizacional</li> <li>- Cuenta con estrategias enfocadas a la Gestión del Talento</li> </ul>	
<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Área de comunicaciones	
<b>CONTENIDO</b>	
<p>El plan de comunicación interna es un documento estratégico que establece las directrices, objetivos, acciones y recursos necesarios para gestionar eficazmente la comunicación entre todos los miembros de la organización. Este tipo de plan tiene como objetivo principal mejorar la comunicación dentro de la empresa, promover la transparencia, fortalecer la cultura organizacional y alinear a los empleados con los objetivos y valores de la organización.</p> <p>El último plan implementado fue en el año 2022, que comprende planes de integración con los trabajadores, implementación de canales de comunicación interno y externo y planes de gestión del talento humano, incluidas las capacitaciones a los empleados.</p>	
Aspectos a cumplir (Comentar si cumple o no)	

Aumento de participación y compromiso de los empleados.	No cumple
Diseño y entrega de programas de capacitación efectivos	Si cumple
Identificación de las necesidades y objetivos de la capacitación.	Si cumple
Liderazgo y gestión del talento	No cumple

**Observaciones:** El documento de Plan de comunicación interna emitida en el año 2022, evidencia factores implementados de posicionamiento de valores, creencias, normas y prácticas de estado de acuerdo a su competencia como organismo adscrito al Ministerio de Salud. Existe una planificación estratégica y operativa anual que todas las áreas técnicas cumplen de acuerdo a objetivos, sin embargo no existe un mapeo integral con los departamentos administrativos que también forman parte de la planificación estratégica de la entidad.