UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Relación de la comunicación de dispositivos móviles sobre acciones de
endomarketing con el compromiso del cliente interno: los mensajes de texto
de las Olimpiadas 2017 de la Clínica Ricardo Palma

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación y Publicidad

AUTOR(ES)

Taxa Gil, Miriam Miluska (0000-0001-8108-9729)

ASESOR

Peñaflor Guerra, Renato (0000-0003-3663-565X)

Lima, 27 de noviembre de 2017

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar la relación de los mensajes de texto en la comunicación de acciones de endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional del cliente interno. Para ello, fue hecha una revisión de la conceptualización en torno al compromiso organizacional, a partir del modelo de Allen y Meyer, y su importancia para la mejora de la empresa. Seguidamente fue estudiado el tema de endomarketing o marketing interno en relación con la comunicación de acciones internas, los servicios de mensajería y su relación con el compromiso. La investigación, dirigida a los colaboradores de la Clínica Ricardo Palma durante la actividad de Olimpiadas 2017 apunta a comprobar una asociación negativa entre el compromiso y los servicios de mensajería, pese a ser un canal bastante cercano a un usuario. Haciendo uso de un estudio de caso con enfoque cuantitativo concluyente, se evaluó un total de 142 colaboradores, a través de encuestas. En ambos casos se evaluó por medio del cuestionario de compromiso de Allen y Meyer realizado por María Bohnenberger (2005) sobre la asociación de endomarketing con compromiso; además se hizo uso de la percepción de los canales de comunicación de Herrera (2011), todo bajo escala Likert. La parte final de la estructura corresponde a la descripción del caso, análisis y resultados, donde se buscará demostrar el grado de relación de los servicios de mensajería (SMS) como medio idóneo y su incidencia en el incremento del compromiso.

Palabras clave: endomarketing; compromiso; servicios de mensajería; relación.

Relationship of the communication of mobile devices on endomarketing actions with the
commitment of the internal customer: the text messages of the 2017 Olympics of the
Ricardo Palma Clinic

ABSTRACT

The main objective of this research is to identify the relationship of text messages in the communication of endomarketing actions and their influence on the organizational commitment of the internal customer. To do this, a review of the conceptualization around organizational commitment was made, based on the model of Allen and Meyers, and its importance for the improvement of the company. Next, the issue of endomarketing or internal marketing was studied in relation to the communication of internal actions, messaging services and their relationship with commitment. The study, aimed at employees of the Ricardo Palma Clinic during the 2017 Olympics, aims to prove a negative association between commitment and messaging services, despite being a channel that is quite close to a user. Using a case study with a conclusive quantitative approach, a total of 142 collaborators were evaluated through surveys. In both cases the commitment questionnaire by Allen and Meyer was evaluated by María Bohnenberger (2005) on the association of endomarketing with commitment; in addition, Herrera's (2011) communication channels perception was used, under Likert scale. The final part of the research consists of a description of the case, analysis and results, where the aim is to demonstrate the degree of relationship between messaging services (SMS) as an ideal resource and its impact on increasing commitment.

Keywords: [endomarketing; commitment, messaging services; relationship.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION.....	1
1 MARCO TEORICO	4
1.1 LA RELACIÓN DEL CLIENTE INTERNO CON LA ORGANIZACIÓN	4
1.1.1 Cultura organizacional.....	4
1.1.2 Estructura organizacional	5
1.1.3 Clima laboral	7
1.1.4 Satisfacción laboral.....	8
1.1.5 Nivel de compromiso organizacional del cliente interno	8
1.2 ENDOMARKETING.....	15
1.2.1 Comunicación interna.....	22
1.2.2 Marketing móvil en la comunicación interna	28
2 CASO OLIMPIADAS 2017 DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA.....	33
2.1 ANTECEDENTE DE LA EMPRESA	33
2.2 DESCRIPCIÓN CASO OLIMPIADAS 2017	36
3 PROBLEMA, HIPÓTESIS Y METODOLOGIA.....	38
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	38
3.1.1 Problema de la investigación.....	41
3.1.2 Objetivo de la investigación de campo.....	41
3.1.3 Hipótesis	41
3.2 METODOLOGÍA	42
3.3 MÉTODO.....	43
3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	43
3.4.1 Público.....	43
3.4.2 Técnica.....	43
3.4.3 Muestra	44
3.4.4 Muestreo	45
3.4.5 Instrumentos	45
3.5 ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN OLIMPIADAS 2017	47
3.6 LOS SMS EN LAS OLIMPIADAS 2017	48
3.6.1 Alcance	48

3.6.2	Impacto	50
3.6.3	Frecuencia.....	51
3.6.4	Reacción	52
3.7	COMPROMISO	54
3.7.1	Compromiso afectivo	54
3.7.2	Compromiso normativo.....	56
3.7.3	Compromiso instrumental	58
4	RESULTADOS.....	61
4.1	RELACIÓN ENTRE COMPROMISO Y LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE MÓVILES.....	61
4.2	RELACIÓN ENTRE COMPROMISO CON ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN OLIMPIADAS 2017	64
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
	CONCLUSIONES	66
	RECOMENDACIONES	67
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
	ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Afirmación en relación con los tipos de compromiso	11
Tabla 2. Factores del endomarketing vs compromiso	14
Tabla 3. Evolución y definición del marketing interno o endomarketing	16
Tabla 4. Cuadro comparativo del marketing general vs el marketing interno	19
Tabla 5. Lista de canales de comunicación interna	27
Tabla 6. Desarrollo Actividad Olimpiadas 2017	37
Tabla 7. Comparativo indicadores.....	46
Tabla 8. Asistencia a olimpiadas 2017	47
Tabla 9. Participación olimpiadas 2017	47
Tabla 10. Nivel de participación olimpiadas 2017	48
Tabla 11. Alcance 2016 vs 2017	49
Tabla 12. Recepción mensajes de texto.....	49
Tabla 13. Canales de comunicación interna CRP.....	50
Tabla 14. Impacto SMS	50
Tabla 15. Calificación mensaje SMS	51
Tabla 16. Frecuencia SMS	52
Tabla 17. Interés hacia olimpiadas 2017	52
Tabla 18. Comparativo entre asistencia y recepción de SMS	53
Tabla 19. Rango porcentual.....	53
Tabla 20. Resultados SMS	53
Tabla 21. Comparativo compromiso afectivo antes y después de olimpiadas 2017	55
Tabla 22. Promedio compromiso afectivo antes de olimpiadas 2017	55
Tabla 23. Promedio compromiso afectivo después de olimpiadas 2017.....	56
Tabla 24. Comparativo compromiso normativo antes y después de olimpiadas 2017.....	57
Tabla 25. Compromiso normativo antes de olimpiadas 2017	57
Tabla 26. Compromiso normativo después de olimpiadas 2017.....	58
Tabla 27. Compromiso instrumental antes y después de olimpiadas 2017	59
Tabla 28. Compromiso instrumental antes de olimpiadas 2017.....	59
Tabla 29. Compromiso instrumental después de olimpiadas 2017	60
Tabla 30. Comparativo compromiso antes y después de olimpiadas 2017	60
Tabla 31. Relación compromiso vs SMS	61
Tabla 32. Relación compromiso vs asistencia y participación.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional.....	10
Figura 2. Relación entre marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional.....	12
Figura 3. Relación entre marketing interno y compromiso organizacional	13
Figura 4. Relación de marketing interno y recursos humanos	20
Figura 5. Portal Hospital Garrahan.....	29
Figura 6. Organigrama Clínica Ricardo Palma	34
Figura 7. Canal a priorizar según escenario	39
Figura 8. Género porcentual de la muestra.....	44
Figura 9. Perfil del colaborador.....	45

INTRODUCCION

Pese a los esfuerzos por brindar la mejor atención y demás necesidades al público, muy pocos consideran que lo ideal es empezar desde adentro, cuando el cliente interno es quien tiene efecto directo en el rendimiento financiero de una institución (Carreras, Alloza & Carreras, 2013), convirtiéndose en un cliente primordial que traerá consigo el éxito con el cliente final.

Si la satisfacción externa depende de la interna, muchos de los esfuerzos que realicen las organizaciones (manuales, protocolos, estándares, etc.) serán difíciles de cumplir de forma óptima, pese a seguir la normativa (Alcaide, 2015; Kotler & Keller, 2010)

Las empresas se enfrentan a un escenario duro donde la innovación y la creatividad son la clave a la hora de establecer y mantener la comunicación con sus “stakeholders” (Del Río & Medina, 2015). Llevándolos a realizar distintos tipos de esfuerzos donde la comunicación siempre está presente, pero no en todas se utiliza la estrategia correcta, dado que las campañas no están directamente vinculadas a la filosofía de la organización (Del Trejo, 2016). Y es ahí donde entra a participar el *endomarketing*, el cual unifica la labor estratégica con el capital humano. Es quien promueve las interrelaciones entre el cliente interno con la organización, generando confianza bajo un objetivo en común (Del Río & Medina, 2015). En ese sentido, para el endomarketing el cliente es el colaborador y el producto es la empresa, mientras que la comunicación interna es la técnica de venta.

Como dice Del Trejo (2016), “en todo plan de endomarketing la comunicación es imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos”. Por ello, es importante revisar los procesos de comunicación interna, puesto que nos permitirán fortalecer las falencias y crear una marca sólida, con un flujo comunicacional en todos los niveles de la empresa (feedback) bajo políticas de comunicación acorde con las necesidades de la empresa, los cuales se difunden correctamente entre los colaboradores (Del Río & Medina, 2015).

Hoy “existe un boom en todo el mundo alrededor de la digitalización de los hospitales, de la historia clínica electrónica, de los hospitales ‘en la nube’, entre otros” (Torres, 2013, parr. 1). Esto lleva a muchas instituciones de salud a generar un cambio en sus comunicaciones, empezando por la instauración de canales digitales, y la Clínica Ricardo Palma no es ajena a ello. Siendo importante trabajar el valor del dispositivo móvil frente los otros medios internos de la clínica. Debido a la relación unívoca e individualizada con

el usuario entre contenido e identidad, este capta y gestiona gran cantidad de información, usa leyes Media Ecology (Aguado, Feijóo & Martínez, 2013, pp. 74-75), la publicidad es menos intrusiva, nos acompaña 24x7, estamos conectado todo el día, gran parte del mercado tiene un celular (Coto, 2008, pp. 123-124), entre otros. Por lo tanto, debemos explorar las bondades que nos ofrece este medio para captar la atención de nuestro cliente interno y, como respuesta, obtener su participación y/o involucramiento en las actividades de esta institución.

Es así que la comunicación móvil ha permitido a las empresas realizar campañas internas (recordación, disminución de tiempo, cercanía hasta soluciones internas). Caso empresas de servicio telefónico con envíos de SMS por recordación, lo cual sucede lo mismo con algunas instituciones del sector salud en relación al recordatorio de citas. Permitiendo a las empresas elevar todo lo relacionado a la calidad de atención, mejorando la imagen y la percepción en el cliente final. Esto también es visto de manera interna, pues también se envían recordatorios de eventos, cumpleaños, capacitaciones, entre otros.

Esto nos lleva a realizarnos la siguiente pregunta: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre los mensajes de texto con el compromiso del cliente interno?

Para la presente investigación se tomará un estudio de caso de la Clínica Ricardo Palma. Pese a sus esfuerzos en incentivar la satisfacción, éste no es estable, pues existe ausentismo, desmotivación, que da lugar a una comunicación informal, entre otros factores internos, que afectan el compromiso organizacional, la insatisfacción e incluso la calidad de atención. No obstante, la Clínica Ricardo Palma reconoce la importancia del actuar del colaborador, no solo por ser una pieza clave para el desarrollo y rendimiento financiero de una institución (Carreras, Alloza & Carreras, 2013), sino para el logro de sus objetivos: ser reconocidos en el ámbito de salud por su prestigio, trayectoria y vocación de servicio, orientados al paciente, cliente y colaborador (visión). Por lo tanto, incrementar su compromiso organizacional será ahora uno de sus retos.

El estudio se centrará en las Olimpiadas 2017 con un enfoque cuantitativo concluyente. Se evaluó un total de 142 colaboradores, a través de encuestas panel. Las cuales se realizaron antes y después del evento. En ambos casos se evaluó por medio del cuestionario de compromiso de Allen y Meyer realizado por María Bohnenberger (2005) sobre la

asociación de endomarketing con compromiso; además se hizo uso de la percepción de los canales de comunicación de Herrera (2011), todo bajo escala Likert.

Se espera con estos resultados contribuir a los nuevos retos de la institución. Aproximar la importancia hacia la comunicación de acciones de endomarketing, así como en los canales de comunicación.

Finalmente, el presente estudio ha sido estructurada en cuatro partes principales, las cuales se dividen de la siguiente manera: en la primera, se expone el marco teórico. En la segunda parte, la descripción del caso; mientras que en el tercer capítulo se presenta el problema, hipótesis y metodología. En la cuarta parte se plantean los resultados de la investigación. Y finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones.

1 MARCO TEORICO

Para el presente capítulo se ha considerado la relación del cliente interno respecto a la organización, está compuesto por 4 subcapítulos relacionado a los factores más importantes que inciden en el compromiso del cliente interno. El endomarketing, en 2 subcapítulos principales relacionados a la comunicación interna y marketing móvil. Llevándonos a determinar sobre la posible relación entre los servicios de mensajería con el compromiso.

1.1 La relación del cliente interno con la organización

Hoy en día, el desarrollo y crecimiento de las empresas se debe en gran medida al potencial del cliente interno. Cada día las empresas peruanas se centran en la propia gestión de personas, la participación en rankings como Great Place to Work, la instauración de políticas internas de comunicación, entre otros aspectos (Carrillo, Franco, Sifuentes & Villanova, 2014).

El objetivo es la comprensión de los conceptos más importantes con respecto al compromiso organizacional, y que están presentes en la comunicación interna. Por ello, es importante necesario mencionar previamente conceptos como el clima laboral, la cultura y la estructura organizacional, puesto que son aspectos que influyen tanto en el colaborador como en las acciones del marketing interno o endomarketing.

1.1.1 Cultura organizacional

Por un lado, la cultura organizacional está conformada por un conjunto de valores, actitudes y creencias que se constituyen de la relación entre el colaborador y la empresa, creando cambios de conducta (Díaz-Nieto, 2008). Estos valores identifican al cliente interno como parte de la empresa (Barret, 2003), al igual que la ética y la gestión de la calidad (Gimenez-Epin, Juménez-Jiménez & Marínez-Costa, 2012), siendo difundidos por la comunicación interna (Parsons, 2001; Wright, Sparks & O'Hair, 2008).

A mayor conocimiento de la institución (funcionamiento, objetivos, etc.) se favorecerán las relaciones internas, creando una identidad colectiva y una estructura organizacional estable. , acompañado de lazos afectivos positivos que lleven al surgimiento de un compromiso organizacional. Además, se apoya tanto de líderes como de un ambiente propicio para el desempeño y crecimiento, logrando eficacia organizacional (Mendoza y Ortiz, 2006). De esta manera, se crea un sentido de pertenencia en el colaborador,

permitiendo que crezca en este un sentimiento de orgullo por el centro en que labora y que, a su vez, pueda ser transmitidos al cliente externo (Del Río & Medina, 2015).

Debido a la interrelación del cliente interno con la empresa es que nace el interés por el endomarketing, así como en el compromiso organizacional, que permitirá generar patrones de conducta favorables para el surgimiento empresarial. Sin duda, hablar de cultura organizacional es definir o entender acerca de su estructura organizacional; es decir, la forma en cómo está compuesta la organización para identificar el flujo comunicacional del cliente interno en una empresa.

1.1.2 Estructura organizacional

La estructura o diseño organizacional es la forma en que está organizada una empresa (Andrade, 2005). Es “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004). Es el organigrama de la empresa, el cual agrupa las áreas por las que está conformada, así como su orden jerárquico, funciones, toma de decisiones, procesos, agrupación, tamaño y demás (Hibert, 2009; Morelos & Fontalvo, 2014). Esto es importante en la investigación, ya que nos permitirá identificar cómo se direcciona la comunicación interna.

Los organigramas pueden dividirse en generales y específicos; el primero, muestra un panorama general de la estructura organizacional y sus componentes, mientras que el segundo, todas las áreas y/o departamentos por los que está conformado la empresa. Sin embargo, existen diversos tipos de organigrama (Ascaribay & Auquilla, 2014) entre los que resaltan los siguientes tipos:

- Por su naturaleza
 - Micro-administrativo: referencia global de una sola empresa, no menciona todas las áreas.
 - Macro-administrativas: más de una organización o una con varias sucursales.
 - Mesoadministrativos: una o más organizaciones de un mismo sector.
- Por su finalidad
 - Informativo: información accesible a todo público.

- Analítico: análisis de un determinado aspecto o rama en particular del cuadro, que permite una visión general.
- Formal: modelo aprobado.
- Informal: modelo no aprobado.
- Por su ámbito
 - Generales: información representativa de la empresa.
 - Específicos: la estructura de un área.
- Por su contenido
 - Integrales: todas las áreas administrativas y sus dependencias.
 - Funcionales: principales funciones, áreas y sus interrelaciones.
 - De puestos, plazas y unidades.
- Por su presentación o disposición gráfica
 - Verticales: desagrega de arriba hacia abajo.
 - Horizontales: despliegue de izquierda a derecha.
 - Mixtos: mixto entre vertical y horizontal.
 - De bloque: verticales con mayor número de área y contenido.
 - Circulares: de en medio hacia afuera, que va de mayor a menor nivel jerárquico.

De esta manera, el organigrama de la empresa nos permitirá conocer la estructura organizacional de la empresa, siendo de importancia en lo que respecta a la comunicación de acciones de endomarketing, logrando así que cualquier mensaje que realice la institución llegue al receptor, tomando en consideración el apoyo o reforzamiento de los líderes, contribuyendo al alcance y potenciando el mensaje entre los colaboradores. Con información oportuna, bajo una comunicación a varias direcciones, teniendo en cuenta tanto el perfil como las expectativas del propio colaborador (APOYO Comunicación, 2017), se logrará una buena campaña de comunicación interna como parte de su estrategia de endomarketing o marketing interno. Por lo tanto, conocer al colaborador es otro tema vital para las empresas, ya que es ideal contar con un análisis de clima laboral que permita

tener un panorama amplio sobre cómo se encuentran los colaboradores dentro de su institución.

1.1.3 Clima laboral

El clima laboral se define como el “ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio” (Segredo, 2013, parr.19). Es decir, el ambiente interno de una empresa, influenciado por los procesos, relaciones interpersonales, entre otros factores que llevan al logro de los objetivos de una institución (Toro, 1998).

De acuerdo con lo señalado por Segredo (2013), las variables que la componen están conformadas por:

- Liderazgo: conformado por Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).
- Motivación: donde intervienen, Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- Reciprocidad: estudia, Aplicación del trabajo (AT), Cuidado al patrimonio de la institución (CPI), Retribución (R), Equidad (E).
- Participación: evalúa, Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucrarse en el cambio (IC).
- Comunicación: explora, Estímulo al desarrollo organizacional (EDO), Aporte a la cultura organizacional (ACO), Proceso de retroalimentación (PR) y Estilos de comunicación (EC).

El clima laboral influye en el comportamiento de los colaboradores; por lo tanto, influye en la propia gestión, productividad e incluso en la toma de decisiones (Segredo, 2013). Siendo un concepto también importante a considerar, puesto que incide en la respuesta y/o comportamiento frente a las acciones de endomarketing que realice la empresa. Y sobre todo por las variables que la conforman como la motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, puesto que favorecen el incremento del compromiso organizacional. De acuerdo a con la investigación realizada, una de las variables de medición más importante y que indican en el comportamiento es la satisfacción laboral, como veremos más adelante.

1.1.4 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como todo aquello que cubre las necesidades del cliente interno dentro de su centro de trabajo; por ejemplo, el trabajo alentador, estímulos, clima favorable y de cooperación (Olivares et al., 2006).

Este concepto se divide en intrínseca y extrínseca: la primera, está relacionada con la satisfacción en sí misma (interés, aprendizaje, toma de decisiones, etc.), mientras que la segunda está influenciados por el exterior, ambiente en el que se desenvuelve, como es el caso del salario, compañeros, supervisores, horas laborales, condiciones físicas, políticas de la empresa, entre otros. Cabe mencionar, que la satisfacción está estrechamente relacionada con la motivación, por lo que cualquier indicio de lo contrario serán los factores externos (Barreto, 2017).

Como hemos podido observar en los conceptos previamente mencionados, cada uno de ellos incide en mayor o menor grado en el compromiso organizacional. Identificar un solo elemento que componga el compromiso organizacional es de cierta manera un poco complejo, pues intervienen distintos factores como la experiencia, emociones, comportamientos e incluso resultados (Gavilán et al., 2014). Es por ello, que nos centraremos en el modelo de compromiso de Meyer y Allen (1997), siendo importante ahondar un poco más acerca de este modelo de compromiso.

1.1.5 Nivel de compromiso organizacional del cliente interno

El compromiso organizacional es una pieza clave para cualquier actividad que está relacionada con la empresa y vinculada con el cliente interno. Debido a que desencadena de “la efectividad organizativa y del desempeño personal” (Gavilán et al., 2014, p. 33); definiéndolo como “el deseo de actuar a favor de una relación para que esta perdure” (Gavilán et al., 2014, p. 33). Por ello, cuando se trata sobre la comunicación de acciones de endomarketing, donde el cliente interno se convierte en el protagonista, a quien va dirigido el mensaje, el compromiso es sin duda uno de los influyentes (Bohnenberger, 2005). Medir la correlación entre el marketing interno y el compromiso nos permitirá conocer las debilidades en la organización y potenciarlas por medio de estrategias internas, haciendo uso de un canal de comunicación adecuado, con apoyo de líderes y demás actividades que reduzcan los “ruidos” internos.

Como dice Gavilán et al. (2014) “una plantilla comprometida es, junto con la marca, uno de los grandes activos intangibles de las organizaciones” (p.33). Por lo que medir y aumentar el compromiso se convierten en piezas claves para el crecimiento de una empresa, permitiendo generar un vínculo con el cliente interno y mejorar las falencias internas. Por lo tanto, el compromiso es un valor intangible que genera en el colaborador su permanencia estable en la empresa a lo largo del tiempo, más que la satisfacción o motivación, lo que lo motiva a continuar trabajando en la empresa (Allen & Meyer, 1996).

Recordemos que el compromiso organizacional es el nexo entre el colaborador con la institución (Meyer & Herscovitch, 2001). El colaborador siempre deberá ser considerado como un cliente importante, pues de este depende el crecimiento de la empresa. Respaldo en un estudio realizado por AON Hewitt “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015”, se menciona que al aumentar el compromiso, aumenta también la economía, pero en un híper-crecimiento puede ser lo contrario. Además, el compromiso organizacional vela por las oportunidades de crecimiento y propuestas de valor para el empleado (PVE), impactando en los resultados de la empresa y la retención del talento humano. En una entrevista realizada a Gianna Cordano, gerente senior de Human Capital de Deloitte Perú, comenta que en un anuncio o comunicado corporativo, las respuestas estarán regidas por el alcance que logre la convocatoria y que determinarán el interés del cliente interno por la gestión de la organización. Así como con el logro de los objetivos, que medirán la productividad y el retorno de la inversión a favor de la empresa (G. Cordano, comunicación personal, 18 de julio, 2017).

Para la presente investigación, se hará uso de los componentes del compromiso organizacional de Meller & Allen (1997), quienes lo definen como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”. En ella establecen los tres componentes: afectivo, instrumental y normativo, así como los antecedentes y las consecuencias sobre continuar o dejar la organización, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1: Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional

Nota: Recuperado de “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional” de Bohnenberger, M., 2005, p. 96.

El compromiso afectivo (*affetive*: deseo) está relacionado con el sentido de pertenencia con la organización asociado con el apego afectivo/emocional, que hace sentir al empleado parte de la empresa. Por ejemplo, el apoyo y los beneficios recibidos por parte de la institución, que harán que los objetivos de la empresa se vuelvan como los de los empleados (Bohnenberger, 2005; Zegarra, 2014; Fuentes 2015; Churquipa, 2017).

En segundo lugar, el compromiso normativo (*normative*: deber), el cual está relacionado con el deber de continuar en la organización, constituido por normas y expectativas del colaborador. Es el valor e inversión de la empresa hacia su cliente interno. Es decir, la lealtad, el reconocimiento de la inversión para su crecimiento y desarrollo (gastos en capacitaciones, entrenamiento, etc.), el respeto a las normas, entre otros. Todos estos factores traen como consecuencia que el empleado genere un sentimiento de retribución, que lo obliga de cierta manera a continuar en la empresa como compensación al reconocimiento (Bohnenberger, 2005; Zegarra, 2014; Fuentes 2015; Churquipa, 2017).

Por último, el compromiso instrumental (*continuance*: necesidad), donde el colaborador toma una mayor concientización y/o análisis sobre los costos que generaría al retirarse de la empresa; lo que entendemos como costo/beneficio. En otras palabras, el cliente interno evalúa su salida frente a lo trabajado hasta el momento (sacrificio), así como las consecuencias que traerían esta decisión para su familia y la posibilidad de encontrar un

mejor trabajo. Si al evaluar estas alternativas el colaborador considera que los costos son mayores a los beneficios, entonces continuará en la empresa, pero más como una necesidad que por un deseo (Bohnenberger, 2005; Zegarra, 2014; Fuentes 2015; Churquipa, 2017).

El modelo de las tres dimensiones de Meyer y Allen (1997) fue probado en 1990 bajo 24 premisas, posteriormente se redujo a 18 afirmaciones. Actualmente, ha sido usado en varias investigaciones y comprobado por varios autores en Perú (Zegarra, 2014; Churquipa, 2017), Brasil (Medeiros et al., 2003), entre otros.

Tabla 1. Afirmación en relación con los tipos de compromiso

Compromiso	Afirmaciones
Afectivo	La organización tiene un significado personal muy grande.
	Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.
	Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.
	En la organización yo no me siento como una persona de la casa.
	Yo no me percibo emocionalmente ligado a la organización.
	Yo no percibo una fuerte integración con la organización.
Instrumental	Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.
	Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.
	Mismo si yo deseara, sería muy difícil dejar la organización ahora.
	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.
	En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.
	Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.
Normativo	Yo debo mucho a la organización.
	Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.
	Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.
	Mismo que fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería cierto dejar la organización ahora.
	La organización merece mi lealtad.
	Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización.

Nota: Recuperado de “Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing”, de Fuentes, P., 2015, p. 89.

Por otro lado, Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007), afirman que existe una relación entre el marketing interno con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, donde el primero muestra una influencia positiva en el segundo y el tercero; y el segundo muestra una influencia positiva en el tercero.

Figura 2. Relación entre marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional

Nota: Basado en Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. Journal of Nursing Research, 15(4), p. 268.

Incluso existen varias investigaciones sobre la relación entre el endomarketing y compromiso organizacional que lo respaldan (Bohnenberger, 2005, pp.102-107), que afirman que no tener un marketing interno efectivo, puede traer consecuencias negativas para la empresa (Davis, 2001).

Teniendo en cuenta éste análisis, así como casos y los conceptos manejados anteriormente, sumado a lo planteado por Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007), vemos de una manera más clara cómo la satisfacción laboral incide en el compromiso del cliente interno con la organización. Gracias a esta estrecha relación se logra la efectividad organizativa (mejores utilidades, mayor rentabilidad, reducción de costos y tiempo, baja rotación del personal, menos conflictos internos, mayor productividad, además de la lealtad).

Recordemos que “las empresas exitosas son aquellas que no solo se preocupan por cultivar la lealtad de los clientes, sino también de los empleados e inversores, denominada “estrategia de fidelización de 360°” (Silvestre, 2013, p.14). Es decir, el cliente interno sigue cumpliendo un rol importante en las empresas.

Por lo tanto, el endomarketing o marketing interno se convierte en un factor imprescindible en el compromiso organizacional, pues de diversos puntos engloba la participación e

involucramiento de toda la organización, desde el apoyo de los altos directivos hasta las diversas acciones que van acorde con los objetivos de la institución.

Teniendo en cuenta esta relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional, otra de las interrogantes que se nos presenta es conocer un poco más sobre su incremento.

1.1.5.1 Cómo incrementar el compromiso en el Endomarketing

Al considerar las investigaciones relacionadas y lo mencionado anteriormente se concluye que al ser elevado el compromiso (afectivo, normativo o instrumental) en relación con los deseos del colaborador por continuar en la empresa, se guarda estrecha asociación positiva y favorable con los componentes o dimensiones del endomarketing, como se muestra en el siguiente cuadro.

Figura 3. Relación entre marketing interno y compromiso organizacional

		Componentes del Modelo de Allen y Meyer (1997)		
		Afectivo	Normativo	Instrumental
Componentes del Modelo de Gestión de Marketing Interno	Desarrollo	+	+	-
	Contratación de los empleados	+	+	+
	Adecuación al trabajo	+	+	+/-
	Comunicación interna	+	+	+
	Comunicación externa	?	?	?
	Investigación del mercado	?	?	?
		Investigados	No investigados	

Nota: Recuperado de “Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional” de Bohnenberger, M., 2005, p. 108

Tengamos en cuenta también que al mantener una cultura y estructura organizacional correcta, con un clima laboral positivo, bajo dimensiones del marketing interno favorables, se aumenta la satisfacción y el compromiso organizacional. Ello acompañado de una buena estrategia interna, con canales de comunicación adecuados, apoyo de líderes y demás actividades.

Con respecto al endomarketing, existen tres factores medibles:

- Orientación al cliente, conformada por criterios o afirmaciones que estén dirigidos al cliente interno y la difusión de los mensajes.
- Prácticas que conciernen a recursos humanos como las capacitaciones, el reconocimiento, el proceso de reclutamiento, etc.
- Y la comunicación interna, conformada por el conocimiento de los colaboradores con respecto a la empresa y la difusión.

Tabla 2. Factores del endomarketing vs compromiso

Afirmaciones
Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa.
Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación.
El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.
La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.
Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.
Orientación al cliente
La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.
La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.
El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.
Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.
Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.
La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.
Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.
Se el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función.
La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.
Tengo libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.
Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios de la empresa
Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.
Prácticas de Recursos Humanos
Conozco los resultados del mi sector de trabajo.
Conozco los resultados de mi empresa.
Conozco los valores de mi empresa.
La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.
Comunicación Interna

Nota: Recuperado de “Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional” de Bohnenberger, M., 2005, p. 151

Al conocer el grado en que se encuentran estas afirmaciones lograremos identificar las falencias que nos permitirán crear acciones de endomarketing bajo estrategias de comunicación interna favorables para el aumento del compromiso del colaborador y crecimiento de la empresa. Sin embargo, para la presente investigación no será tomada en cuenta, ya que analizaremos el canal de comunicación (SMS) con relación al compromiso organizacional, salvo la parte de comunicación interna.

Cabe señalar, que el cliente interno se convierte en un activo importante para la empresa y mediante una estrategia de endomarketing podemos hacer que ellos vean a la empresa de la misma manera. De esta forma, se estrechará la relación con la marca, formando parte de la misma, lo que nos llevará al aumento y fortalecimiento del compromiso y crecimiento empresarial.

Ahora que conocemos un poco más sobre el macro-entorno del cliente interno que contribuye al fortalecimiento del compromiso con la organización, definiremos el concepto de endomarketing y la comunicación de sus acciones.

1.2 Endomarketing

En el contexto peruano, la información sobre endomarketing o marketing interno es escasa; y se centra solo como un proceso de comunicación interna con misión, objetivos y metas claras, además del de publicidad interna para comunicar actividades (Regalado, Allpaca, Baca, & Gerónimo, 2011). Sin embargo, la historia nos dice que es aún más amplio, siendo un pilar importante para las empresas, ya que involucra la gestión del personal y, por ende, el crecimiento como desarrollo continuo empresarial.

Para ello, se ha planteado la inserción de un cuadro resumen para observar la evolución, historia y hacia dónde se ha ido enfocando el marketing interno hasta la actualidad.

Tabla 3. Evolución y definición del marketing interno o endomarketing

Año	Autores	Concepto
1976	Sasser y Arbeit	“The service firm must now realize that (...) the key to success is for the service business to regard its jobs as it’s principal products and its employees as its most important customers”.
1976	Berry, Hensen y Burke	Internal marketing is concerned with making available internal products (job) that satisfy the needs of a vital internal market (employees) while satisfying the objectives of the organization. The reason for using the phrase “internal marketing” instead of more expected and traditional terminology is to focus on the reality that a retail firm’s capability for satisfying the needs of its external customers” (p. 8).
1976	Berry citado por Ruiz de Alba (2013).	El esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral. A su vez señala que toda organización antes de aplicar del marketing interno, debe satisfacer las necesidades de los empleados antes que las necesidades de los clientes y que las reglas que se aplican al mercado externo de la empresa son, por analogía, también aplicables al mercado interno (p. 69).
1981	Berry	“The people who buy goods and services in the role of consumer, and the people who buy jobs in the role of employee, are the same people” (p. 34).
1981	Berry citado por Regalado <i>et al.</i> (2011)	“(…) tratar a los empleados como clientes, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores” (p. 17).
1991	Berry y Parasuraman citados por Mendoza, Hernández, y Tabernero (2011).	“Siendo una de sus funciones atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados, a través de productos del trabajo que satisfagan necesidades” (p. 111).
1984	Grönroos citado por Zegarra (2014)	“El marketing interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a las personas que colaboren en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado”.
1990	Grönroos	“First of all, internal marketing is a management philosophy. Management should create, continuously, and enhance an understanding of and an appreciation for the roles of the employees in the organization. (...) The focus of internal marketing is on how to get and retain customer-conscious employees” (p. 8).
1990	Grönroos citado por Regalado <i>et al.</i> (2011)	“Estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un «estado mental» que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales” (p. 17).
1990	Grönroos citado por Costales y García (2017)	“ <i>Motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia de los clientes externos</i> ”.
1986	Filipo citado por Bohnenberger (2005)	Falta de conocimiento del tópico y dependencia con el éxito de las estrategias de marketing. El marketing interno es la fuerza que los ejecutivos de marketing tienen para poner en práctica sus estrategias de marketing y desarrollar un concepto interno de orientación al cliente (p. 27).

1990	George citado por Regalado <i>et al.</i> (2011)	“El endomarketing es una filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el enfoque de marketing” (p. 17).
1993	Soriano citado por Regalado <i>et al.</i> (2011)	El marketing interno es un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa (p. 17).
1995	Ahmed y Rafiq citado por Costales y García (2017)	El concepto del marketing interno tiene sus raíces en la búsqueda de fórmulas que permitiera incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee los servicios, es decir, los empleados (parr. 2).
2000	Ahmed y Rafiq citado por Pombosa y García (2016)	Los autores identifican tres fases en la construcción del concepto. La primera etapa, donde surge el concepto, caracterizada por la satisfacción y motivación de los empleados. La segunda etapa donde se reconoce la importancia de la satisfacción del cliente interno para el alcance de los objetivos organizacionales. Por último, la tercera fase, referida a la implementación y gestión de cambios organizacionales (parr. 17).
2002	Ahmed y Rafiq	“There are a variety of meanings attributed in the literatura as to exactly what IM (internal marketing) is, what it is supposed to do, how it’s supposed to do it, and who is supposed to do it” (p. 3).
2004	Bekin citado por Siviero y Pereira (2014)	“Internal Marketing comes from the Greek, where the term endo, means inside or movement inside. The endomarketing part of the vision for the use of actions of management practices of marketing, but directed to the internal public”.
2005	Bohnenberger citado por Regalado <i>et al.</i> (2011)	“Es una perspectiva de gestión conjunta entre el marketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo” (p. 18).
2006	Kotler citado por Zegarra (2014)	“La tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes” (p. 40).
2006	Romero y Calero	“Una propuesta nueva que se realiza desde el marketing. Su esencia se basa en aplicar el conocimiento y la experiencia adquiridas por el marketing, en otros mercados diferentes a los que utiliza habitualmente” (p. 166).
2016	Pombosa y García Rondón	“El marketing interno tiene su origen en el periodo de conceptualización formal de la disciplina de marketing, como parte de la ampliación horizontal del concepto” (p. 2).

Nota: Elaboración Propia

Como podemos observar, hay una serie de autores que han ido trabajando o empleando la definición del endomarketing desde distintos puntos de vista, llegando a conceptualizar el término como “un desprendimiento de la disciplina del marketing (...) se considera tanto una técnica como una filosofía de gestionar y concebir los intercambios internos en una organización” (Costales & García, 2017, parr. 9). De esta manera, el endomarketing se

convierte en apoyo activo a las distintas áreas de la empresa, el cual permite un flujo comunicacional claro que se refuerza a través de un medio adecuado.

Adicionalmente, para la empresa es importante considerar al talento humano como cliente interno, pues son el medio para atraer al cliente externo, quienes finalmente generan ingresos en la empresa (Regalado et al., 2011). No obstante, el endomarketing es también una estrategia de mercadeo interno (Picota & Pinzón, 2014), ya que interviene en todos los niveles y/o sectores de la empresa alineados bajo un mismo objetivo: la satisfacción del cliente interno como externo. Sin embargo, la diferencia subyace en la ejecución o implementación, así como en los resultados que puede traer para cada institución. Del mismo modo, sirve como estrategia para retener al cliente interno, mediante un trabajo co-creativo y colaborativo en la que se basa la empresa 2.0 (América Economía, 2017) para generar un mayor compromiso con sus colaboradores haciéndolos partícipe de la misma. Además de tener un mejor manejo de la información, de acuerdo con los objetivos de la empresa, mejora la imagen, productividad y el valor de esta en el mercado¹.

Bajo este contexto y la comunicación 360° donde las personas son un canal estratégico, el endomarketing surge de la unión del área de Recursos Humanos con la de Marketing (Recurso Estratégico), pues se trata de comunicar, vender y valorar las propuestas corporativas para generar mayores recursos económicos, aplicando el endomarketing o marketing interno (Carreras, Alloza & Carreras, 2013; Picota & Pinzón, 2014); empezando con el primer cliente, el colaborador.

Recordemos también que “en todo plan de endomarketing la comunicación es imprescindible para alcanzar los objetivos propuestos” (De Trejo, 2016, parr. 5). “Nace como respuesta a las necesidades de transformar el clima y la cultura organizacional, permitiendo motivar al equipo humano, retener a los mejores y gestionar cambios culturales, en un entorno donde la estandarización en procesos y relaciones es cotidiana” (Camelo, Gómez & Vallejo, 2015); por lo que es importante mantener buenas herramientas de comunicación, efectividad e innovación para atraer al cliente interno y generar un mayor compromiso con la marca.

Para conocer un poco sobre cómo funciona la comunicación del endomarketing o marketing interno es necesario compararlo con el marketing general.

¹ Urrego, 2013; Picota y Pinzón, 2014; Siviero y Pereira, 2014; Zegarra, 2014; Camelo, Gómez y Vallejo, 2015; Churquipa, 2017; Rivas, 2017.

Tabla 4. Cuadro comparativo del marketing general vs el marketing interno

Marketing general	Marketing interno
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnicas de ventas	Comunicacion interna/participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo/mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación/ incrementar la productividad

Nota: Recuperado de “Marketing interno y gestión de recursos humanos” de Barranco, F., 2000, p.58

De esta manera, y bajo el presente cuadro podemos identificar que el cliente es el colaborador y el producto es la empresa, mientras que la comunicación interna es la técnica de venta.

Sin embargo, algunos autores lo comparan con la mezcla del marketing interno, definiéndola como “la manera de organizar las estrategias de un programa de endomarketing” (Regalado et al., 2011, p. 59). Al tratarse de un programa específico con un objetivo definido, suele variar los conceptos, donde el producto es el programa de endomarketing que está bajo una estrategia específica. El objetivo es la respuesta y/o comportamiento que toma el colaborador frente a esta actividad. El despliegue son todos los mecanismos que se consideran en la empresa para que se cumplan el buen desarrollo del programa y su objetivo. Y la comunicación interna son las estrategias y medios de comunicación efectivos dirigidos a todos los colaboradores de la empresa (Regalado et al., 2011).

No obstante, dentro del endomarketing también existen componentes o dimensiones, las cuales surgen de la conexión entre el marketing general y recursos humanos, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Figura 4. Relación de marketing interno y recursos humanos

Nota: Recuperado de “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional” de Bohnenberger, M., 2005, p. 76

Estas seis dimensiones fortalecen el compromiso del cliente interno para con la empresa, ya que son fuertes pilares que sostienen el vínculo colaborador-empresa.

En primer lugar, “desarrollo” es todo lo concerniente a la formación y desarrollo de habilidades, orientación al cliente y la adquisición de nuevos conocimientos que van adquiriendo los colaboradores. Contribuye a la cultura organizacional acorde con los objetivos de la empresa, logros, reconocimientos, motivación y permanencia (Araque, Sánchez & Uribe, 2017).

En segundo lugar, “contratación de empleados” es todo lo relacionado con el reclutamiento y selección del personal (capaz, eficiente y profesional), favorece la motivación y satisfacción del cliente interno como externo (Bohnenberger, 2005; Zegarra, 2014; Churquipa, 2017). Por ejemplo en la categoría de servicios, caso del sector hospitalario, la interacción con los pacientes (clientes) es más directa y continua con los diversos segmentos (asistencial, médico y/o administrativo), convirtiéndose en un rol estratégico y de vital importancia para dicho sector; por lo que “promover la marca entre los

trabajadores es vital para lograr que estos se comprometan con su profesión y con la organización” (Argenti, 2003 citado por Del Río & Medina, 2015, p. 6-7). Sin duda, con una contratación adecuada y correcta se crean resultados favorables para el cliente interno, quien estará satisfecho y comprometido con su labor.

En tercer lugar, “adecuación al trabajo” son todas las acciones realizadas por la empresa: motivación y habilidades de los colaboradores acorde con sus funciones; *empowerment* y reconocimiento formal o informal. Es decir, que las funciones del colaborador deben ir según sus motivaciones y habilidades, para que sientan que pueden obtener crecimiento y/o oportunidades de cambio o mejora (Araque, Sánchez & Uribe, 2017). Mientras que *empowerment* hace referencia a la responsabilidad, confianza y libertad. Y reconocimiento laboral incluye también los salarios apropiados o incentivos por objetivos alcanzados, motivando al colaborador a obtener mejores resultados para la empresa (Zegarra, 2014).

En cuarto lugar, “comunicación” se divide en comunicación interna y externa. La primera se enfoca en toda información originada desde la empresa y todos los grupos que la integran. Identifica cuatro actividades: 1) conocer, analizar y sugerir cambios; 2) los resultados alcanzados; 3) los valores y la cultura organizacional; y 4) los cambios organizacionales que mediante un adecuado proceso comunicacional maneja y controla los ruidos o crisis interna.²

La comunicación externa es toda información dirigida al cliente externo y la comunidad a través de diferentes medios de comunicación. En una empresa donde el marketing interno está bien estructurado, la comunicación suele difundirse primero al cliente interno y, posteriormente, al público en general (Zegarra, 2014; Churquipa, 2017; Araque, Sánchez & Uribe, 2017).

Por último, tenemos la “investigación de mercado” concerniente a la segmentación y conocimiento de las necesidades del cliente interno. Se destaca los objetivos principales: la orientación para el cliente, compromiso organizacional y performance de la empresa.³

Al conquistar al cliente interno, se logrará el éxito con el cliente externo, y en consecuencia la rentabilidad de la empresa. Por ello, el marketing interno o

² Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; Pérez y Sánchez, 2000 citado por Fuentes, 2009; Lings, 2002 citado en Fuentes, 2015; Bohnenberger, 2005; Brinker, 2010; Zegarra, 2014; Churquipa, 2017; Araque, Sánchez y Uribe, 2017

³ Bohnenberger, 2005; Zegarra, 2014; Churquipa, 2017; Araque, Sánchez y Uribe, 2017

endomarketing centra sus técnicas y estrategias al interior de la empresa, convirtiendo a los colaboradores en “embajadores” de una marca con acciones que involucren, persuadan y los vuelvan leales a la organización para generar compromiso y/o *engagement*. De esta manera, el cliente interno hablará bien de la marca y sus productos, fortalecido por la comunicación para atraer un mayor número de clientes. Con un panorama institucional adecuado el crecimiento y desarrollo de la empresa es favorable. Para la presente investigación también es importante profundizar sobre la técnica de venta, la comunicación interna; y así tener un panorama más amplio acerca de la comunicación de acciones de endomarketing.

1.2.1 Comunicación interna

La comunicación interna ha logrado un gran crecimiento en el Perú, ya que vela por el valor de la empresa en el mercado (Tessi, 2012), además de apoyarse en la instauración de políticas de comunicación interna para fortalecer la seguridad y confianza de nuestro público interno. Creando una sinergia en la organización, con herramientas de cohesión y compromiso organizacional, obteniendo mejores resultados económicos y siempre bajos indicadores de medición. (Carrillo, Franco, Sifuentes & Villanova, 2014).

La comunicación interna “es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini, Gonzalez Frigoli, Hopkins, 2009, p. 24). En otras palabras, es un proceso por el que se envía información a todos los miembros de una organización manteniendo un mismo mensaje. Se identifica en todo momento un emisor, receptor, mensaje y la retroalimentación del mismo, fortaleciendo un vínculo con el colaborador; vínculo que estará formado por diversos valores, acciones, principios, entre otros, que llevarán al empleado a formar un sentido de pertenencia con la organización (Álvarez, 2007; Anónimo, 2009; Anónimo, 2015).

En una entrevista a Alicia de Trejo, Directora de Talento Humano de Corporación Maresa, ella menciona que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas. Mediante el buen empleo de la información corporativa podemos transmitir a los colaboradores los objetivos, valores, misión, visión y estrategias corporativas. La comunicación dentro de las empresas siempre está presente, pero no en todas se utiliza la estrategia correcta; por ello, no se tienen las respuestas esperadas, porque las campañas no están directamente vinculadas a la filosofía de la organización (Del Trejo, 2016).

En el caso del sector hospitalario, la comunicación interna tiene cuatro características: 1) la comunicación hacia el colaborador y de este hacia el paciente; 2) el retorno o respuesta del mensaje; 3) contribución a la atención adecuada del paciente; y 4) el logro de los objetivos a través de la propia comunicación interna y, por consiguiente, mayor número de clientes-pacientes (Del Río & Medina, 2015). Por lo tanto, es un trabajo conjunto con las diversas áreas de la empresa, bajo una adecuada estructura comunicacional con procesos y gestiones que facilitarán tanto la comunicación de la empresa a los empleados como viceversa.

Sin embargo, no existe una comunicación perfecta, ya que se presentarán diversos ruidos (desmotivación, bajo salario, distribución del trabajo, etc.) que pueden perjudicar la comunicación y, como consecuencia, comunicar un mensaje deficiente. Mientras más actualizados e informados estemos sobre la empresa, aumentaremos nuestra motivación, nos mantendremos integrados (sentido de pertenencia) y, por ende, seremos más productivos⁴.

1.2.1.1 Tipos de comunicación interna

Dentro de la comunicación interna existen dos tipos: la comunicación formal e informal.

La primera está conformada por los canales oficiales de la empresa. Al observar el organigrama podemos trazar líneas imaginarias que nos permiten identificar el tipo de flujo comunicacional sea descendente, ascendente u horizontal.

- La “comunicación descendente” es la comunicación que surge desde el más alto nivel de la empresa y desciende verticalmente a los demás niveles. Por ello, resalta la importancia de dar a conocer mensajes claros, comprensibles y relevantes, como en el caso de los comunicados corporativos (Contreras, 2012).
- La “comunicación ascendente” es la comunicación inversa a la descendente, aquella que va de los colaboradores de la empresa a los altos mandos. Para ello, se suele hacer uso de los canales de comunicación interna a través de los cuales el colaborador puede realizar cualquier queja, sugerencia o inquietud que se le presente. De esta manera, determinamos una correcta retroalimentación, donde se afianzan las relaciones internas en la organización y mejoran las políticas estratégicas (Berceruelo, 2011; Morales, 2001).

⁴ Berceruelo, 2011; Morales, 2001; Costa, 1998 en Morales, 2006; Álvarez, 2007

- Por último, la “comunicación horizontal” es la comunicación que se da entre las áreas y/o trabajadores de un mismo departamento, siendo la más usada por los altos directivos. En el caso de los colaboradores, la comunicación es mucho más directa, abierta, fluida y clara, forjando lazos de confianza y cooperación. Con las bondades y optimizaciones que nos hace llegar la nueva era digital, siempre existen nuevas formas y medios de enviar el mensaje ascendente o descendente como de captar la atención del público objetivo (Berceruelo, 2011; Morales, 2001).

La comunicación interna informal está vinculada con las relaciones sociales entre los integrantes de una empresa. En una encuesta de Apoyo Comunicaciones (2017), se muestra un ranking de los principales errores que suelen cometer las organizaciones al momento de gestionar un cambio organizacional (ver anexo 2), lo que origina la disminución del compromiso y la motivación, generando incertidumbre entre los propios colaboradores, entre otros riesgos. Sin embargo, al ser un canal sumamente rápido y real, fortalecen la cultura organizacional, pues permite corregir las falencias de la propia entidad.

Otro de los temas importantes es la comunicación cascada, que suele estar a disposición y/o cargo de los jefes de cada área, quienes con el apoyo del equipo de comunicaciones y los propios canales de comunicación interna formal se convierten en líderes que impartirán una comunicación más efectiva, siendo un soporte esencial de la empresa (Berceruelo, 2011; Morales, 2001; Apoyo Comunicaciones, 2017; ver anexo 3).

De esta manera, la comunicación interna se convierte en un proceso estratégico sumamente importante para las empresas, pues ayuda a identificar si todas las aristas que la conforman como los canales, líderes, los propios directivos, incluso hasta los factores externos (política, economía, las propias emociones, cultura, idioma, etc.) tienen un rol adecuado y cumplen con el conocimiento suficiente sobre la empresa y sus objetivos, logrando construir una cultura interna consolidada y estructurada. Por tanto, parte importante de la comunicación interna es la comunicación de las acciones de endomarketing.

1.2.1.2 Comunicación de acciones de endomarketing

Como hemos podido observar, mantener una correcta comunicación de las acciones de endomarketing dependerá no solo de una buena técnica de comunicación interna, sino del rol de los líderes, directivos o mandos medios, el canal de comunicación, así como de un mensaje claro y directo. La retroalimentación y/o respuesta al mensaje puede llevar al

logro de los objetivos de las acciones del marketing interno o lo contrario. Influenciado por el clima laboral, la cultura y estructura organizacional bajo un flujo comunicacional pertinente, donde las dimensiones que componen el marketing interno crean un entorno favorable y, por consiguiente, una comunicación interna ideal. Es un trabajo conjunto de toda la organización, que genera satisfacción y compromiso del cliente interno para con la empresa que se siente a gusto de trabajar en ella. Un ejemplo de ello es el interés de las empresas por pertenecer al ranking de *Great Place to Work*, la instauración de políticas internas de comunicación, entre otros aspectos (Carrillo, Franco, Sifuentes & Villanova, 2014). Si observamos el ranking del 2016 correspondiente a las empresas con un número de colaboradores mayor a 1000 personas, ninguna entidad del sector salud se encuentra presente (Ver anexo 5), por lo que es importante conocer el compromiso organizacional en dicho sector.

Uno de los ejemplos más completos y vistos a nivel internacional con respecto a endomarketing es el desarrollado por el Banco BBVA, que ganó un Eikon de oro en el año 2013. Tuvo como objetivo acrecentar el vínculo entre el colaborador y la marca. La empresa estaba ingresando a un nuevo modelo de negocio, donde se presentaron cambios culturales que afectaron el clima laboral. Por este motivo se desarrolló la campaña de comunicación interna “Yo elijo BBVA”, que rescató todas las bondades y objetivos organizacionales. No obstante, contó con la participación e involucramiento de todos los integrantes de la empresa, incluso de los altos funcionarios, supervisando los canales de comunicación, los flujos comunicacionales, entre otros, finalizando con la medición del mismo (Dibenedetto, 2014).

Otro ejemplo es el desarrollado por Coca-Cola en el año 2009 con la campaña de comunicación interna “Viviendo positivamente”. A través de una estrategia de marketing interno (endomarketing) vincularon temas como bienestar, comunidad, ambiente y entorno laboral, incluyendo el lanzamiento de una nueva plataforma. Como parte de la campaña se realizaron distintas acciones en fechas específicas (hora planeta, día del reciclaje, etc.). Asimismo, tuvo como objetivo fortalecer la filosofía, generar conciencia, compromiso y motivación hacia sus asociados, también conocidos como colaboradores, contemplando acciones como el envío de obsequios, remodelación de una escuela, voluntariado, entre otros (Premios Eikon, 2009).

También están las actividades de endomarketing de la marca Arcos Dorados, las cuales estaban enfocadas hacia el compromiso y la motivación de sus colaboradores; por lo que buscaron lanzar la campaña “Becamos tu pasión”, en donde la empresa becaba cualquier deporte, talento o *hobby* que le gustase a su colaborador. Haciendo uso de diversas acciones y medios de comunicación interna, se lograron otorgar más de 500 becas de 3500 postulantes (Premios Eikon, 2016).

En el contexto hospitalario, un ejemplo de la comunicación de acciones de endomarketing son las realizadas por la Clínica Alemana, que ocupa el segundo lugar en el Ranking de Clínica y Hospitales de América Economía 2016. Esta institución realizó la Campaña “Becas postgrado”, que consistió en el pago parcial de cursos, diplomados o postgrados para el colaborador, bajo ciertos requisitos y aprobaciones previas. Se evaluó tanto el desempeño como rendimiento y conocimiento del colaborador (Youtube/Publidesign Ltda., 2014). Otra campaña perteneciente a esta misma clínica se denominó “Excelencia Académica”, la cual brindó clases, capacitaciones y talleres, donde el colaborador participó en distintas materias con la finalidad de lograr un buen desempeño, además de un mayor crecimiento profesional. Al finalizar la actividad se realizó un evento donde fueron premiados (Youtube/Publidesign Ltda., 2014).

Por último, parte importante de la comunicación interna son los canales de comunicación. Para ello, mencionaremos algunos medios internos basados en costo, coordinación, durabilidad, cobertura y mantenimiento (Siviero & Pereira, 2014, p. 5).

Tabla 5. Lista de canales de comunicación interna

Instruments of Endomarketing	Objectives
Technical Manual	Submit educational products, services and potential Releases.
Institutional Video	Present to the public the internal product/service (business) that the Company works, bringing employees and that the company Offers to the market.
Stories in Comics (HQ's)	Use this tool as a "relaxed" to be leading Information to employees.
Internal Journal	Bring internal information relevant to employees.
Motivational Posters and Informative	Pass information to the public and internal always be updating This material, as something that is useful for anyone who is reading
Commemorative Dates and birthdays party's Employees	Give employees this time as a way of Celebrate significant dates and important.
Direct Channels	Provide moments of conversation with the person top of Employee.
Meeting lightning	Hold meetings whenever it is necessary to pass information in Which employees should be informed as soon as possible.
Meetings of Shared leadership	Involve employees with the coordination and other levels Hierarchical for discussion of issues relevant to the company.
Information Videos and Motivational	Expand the idea of the company and support the training to internal public.
Video conferences	Use technological resources to submit the internal public.
Internal Lectures	Submit to internal public news of the company.
Internal brand	Use accessories, clothing with the company logo.
Virtual Messages	Use messages to pass on the computer monitor.
Exploitation of employees	Develop activities that involve employees in order to Appreciation of them as professionals.
The Memory company	Present the history, as well as the development of the company.
E-Mail	Develop direct channel for the company's communication with the Collaborators.
Internal Radio	Use this mechanism as a way to disseminate the news.
Intranet	Use the tool for the employees who have access to different Types of information, since dates of birthday parties, such as access to Internal manuals among others ...
Internal Conventions	Involve the public in internal presentation of the activity.
Manual integration	Use as a basis for information to move the organization to the new Collaborators.

Nota: Recuperado de "Endomarketing in organizations: an internal marketing study at National service learning of commercial" de Siviero, A. & Pereira, L., 2014, p. 5.

Como podemos observar, la comunicación de acciones de endomarketing será favorable siempre y cuando se cuente con el apoyo de líderes, directivos, bajo una comunicación multidireccional, así como el alcance de los canales de comunicación usados. Hay que recordar que una medición con indicadores nos permitirá identificar si el flujo de comunicación es el correcto, y una de esas formas de medirla es a través de los canales de comunicación. Para la presente investigación se indagará sobre el uso del dispositivo

móvil; por lo que es necesario definir previamente acerca del marketing móvil para luego ahondar específicamente en los mensajes de texto.

1.2.2 Marketing móvil en la comunicación interna

Hoy por hoy, “el teléfono móvil ha de ser considerado un medio más en los planes de comunicación, publicidad y medios” (Melendo, 2012, p. 53).

Los últimos datos de Osiptel señalan que en el Perú hay solo unos seis millones de smartphones, un grupo de empresas de avanzada que operan en el país ya ven en los dispositivos móviles un canal para llegar a los consumidores en cualquier lugar donde se encuentren, prácticamente las 24 horas del día. Un medio que sería especialmente potente para las empresas de servicios, tal como se ha visto en los países con mayor desarrollo digital (Coloma, 2016, parr. 3).

El marketing móvil es “el conjunto de acciones que permite a las empresas comunicarse y relacionarse con su audiencia de una forma relevante e interactiva a través de cualquier dispositivo o red móvil” (Küster, Ruíz & Damián, 2016, p. 29). Además, incluye diseño, implementación y acciones estratégicas (Sánchez & Guzmán, 2005). Esto la convierte en un medio para la difusión de actividades de endomarketing; por ejemplo, en la recordación de eventos próximos, comunicados institucionales, invitaciones, nuevos beneficios para el cliente y otros.

Del mismo modo, se caracteriza por ser personal, de comunicación masiva, interactiva, de inmediatez, transmite y almacena información, personalizado, portátil, se convierte en viral de campañas, cuenta con geolocalización, no es intrusiva, dado los nuevos reglamentos de aceptación de mensajes, etc. (Melendo, 2012; Küster, Ruíz & Damián, 2012). El marketing móvil se convierte en un medio óptimo y de gran cobertura que permite captar la atención del usuario de una manera más efectiva y rápida. No obstante, la comunicación debe tratarse con mucho cuidado, puesto que el cliente debe ver el mensaje como un servicio.

Un ejemplo de uso del dispositivo móvil en la comunicación interna surgió con la llegada del desarrollo de los Apps en el mercado, el cual continúa siendo un boom para las empresas, caso bancos, cines, clínicas, al hacer de la atención un servicio más rápido, sin generar colas o insatisfacción en el cliente.

En el sector salud, por ejemplo, la Red Auna y la Clínica Ricardo Palma cuentan con la digitalización de sus historias clínicas. En el caso de la Clínica Delgado se ha fortalecido la

integración entre los servicios desde las citas hasta el laboratorio patológico. Del mismo modo, la Clínica Internacional, a parte de la digitalización de historias, ha creado un App para gestionar el pago de la atención por dicho medio. El proceso dura entre 40 a 60 segundos y ha permitido incrementar las ventas en un 15%. Este año se lanzó además la cita presencial, virtual y a domicilio, una nueva experiencia para el paciente. Debido a que ofrece un saludo personalizado, por medio del Waze, pueden llegar al consultorio, así como recibir tratamientos, consejos y promociones. Hoy está trabajando a través de wearables para ofrecer nuevos y más beneficios (Clínica Internacional, 2017).

Otro ejemplo aún más claro es el aplicativo del Hospital Garrahan de Argentina (Joiner, 2017), con el fin de solucionar la gestión de la comunicación interna y externa, además de conocer la medición, indicadores y acciones de mejora.

Figura 5. Portal Hospital Garrahan

Nota: Recuperado de “Solución para Gestionar la Comunicación Interna, caso: Hospital Garrahan”, de Joiner, la red social interna, 2007.

Por lo visto, existen diversidad de usos y formatos en que nos puede ayudar el marketing móvil en la comunicación de las campañas internas como parte de la estrategia de endomarketing. Por ello, es importante que las empresas vayan acorde a los avances tecnológicos, pues al tener una comunicación directa y rápida, las gestiones son más sencillas e integran y masifican la comunicación. Al mantener contacto directo, se crea una

relación cercana y de empatía entre el emisor y el usuario. Sin embargo, para la presente investigación nos centraremos netamente en los servicios de mensajes cortos (SMS).

1.2.2.1 Los servicios de mensajería

Los servicios de mensajería o mensajes de texto se dividen en dos tipos: servicio de mensajes cortos y mensaje multimedia. El primero es el formato más usado, bajo las siglas SMS - Short Messagins Service, se trabaja el marketing uno a uno, permitiendo la interacción con el cliente a través del envío de información o publicidad, también puede darse de forma masiva. Suele ser leído a los 15 minutos de ser recepcionado y respondido en un intervalo de 1 hora (Varas, 2010).

Dentro del SMS se destacan los “mobile terminated” (MT), mensaje que llega al celular y “Mobile Originated” (MO), mensaje originado o creado en el celular. Este tiene un número de caracteres limitado que puede ir de 140 o 160, interfaz reducida, uso de abreviaturas. Además sirve para comunicaciones internas o externas, permite promocionar campañas, agregar contenidos, entre otros (Hopkins & Turner, 2012).

Los servicios de mensajería se clasifican de la siguiente manera (Varas, 2010):

- Push o unidireccionales: la empresa emite un mensaje sin costo para el usuario.
- Pull o bidireccional: respuesta del usuario a una comunicación e integrado a otros canales de comunicación.
- Mixtas o de diálogo continuo: interactividad entre la marca y el usuario.

Tipos de campaña por mensajes de texto (Varas, 2010):

- Shortcode: por ejemplo, cuando la marca emite una promoción y el usuario responde por mensaje a través de un código.
- Alertas: cuando el usurario solicita cierta información y se suscribe para recibir comunicados de forma periódica.
- Marketing viral: cuando el usuario comparte el contenido con otros, haciendo una cadena del mensaje.
- Trivias SMS: concurso en el que participa el usuario seleccionado alguna opción de su agrado. Se crea una base de datos, perfiles y preferencias del público.
- Campaña MMS: incluye imagen, audio, video, etc.

- Campañas por Bluetooth: descarga información para el usuario, pero con previo permiso.
- Broadcast: mensaje masivo.

Un ejemplo de SMS es el realizado por la entidad bancaria Interbank, quienes en vez de realizar una cola por ventanilla, pueden hacer llegar al cliente una notificación previamente para recordarle que está próximo a ser atendido. Uso similar lo presentan algunas clínicas en vísperas a una consulta, al hacer llegar un recordatorio del día, fecha y número de consultorio. Del mismo modo, sucede en empresas como Claro, la cual emite un recordatorio cuando está por vencer el pago de sus servicios.

Como podemos observar, los mensajes de texto son ideales para la comunicación de branding, CRM, diálogo interactivo, por lo que su correcto uso acompañado de una medición del mismo permitirá demostrarlo. Sin embargo, conocer en qué medida estos canales influyen en el compromiso del cliente interno es justamente una de nuestras interrogantes, por lo que es ideal conocer un poco sobre esta relación como parte de la investigación.

1.2.2.2 Relación de los servicios de mensajería con el compromiso

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto y su importancia en la interactividad entre el usuario y la empresa con parámetros adecuados, es posible crear un nexo afianzador con el potencial cliente. Por ejemplo, para el caso de los colaboradores, al transmitir un mensaje de interés que genere aceptación y respuesta del mismo nos da un indicio para un posible vínculo. Por ello, es importante conocer previamente al cliente y sus necesidades para ofrecerle temas de interés, interactuar por medio del canal de manera eficaz y a largo plazo, contar con el permiso del usuario, y así lograr con éxito la implementación de campañas. Ello sumado a obtener la confianza del usuario, ofreciéndole oportunidades atractivas e innovadoras, que le permitirán conseguir la lealtad del mismo a través del dispositivo móvil (Varas, 2010). Además de considerar que el mensaje este sujeto a una acción que incentive a compartir la información y generar interactividad (Hopkins & Turner, 2012).

Dentro de los usos que podemos darle a los mensajes de texto tenemos (Meleno, 2012):

- Promoción: teniendo en cuenta el perfil del usuario y el sector podemos, estas campañas son más efectivas (desde cualquier lugar, momento y de forma inmediata).

- Campañas publicitarias: teniendo en cuenta las características antes mencionadas es posible medir y conocer el perfil del cliente, la segmentación, el tiempo, así como la variedad de formatos.
- Desarrollo de *advergaming*: todo lo correspondiente al desarrollo de videojuegos (alcance, frecuencia, perdurabilidad, etc.).
- Imagen de marca, es posible siempre y cuando tengo el soporte en otras acciones.
- *M-commerce* relacionado con el pago de una compra o transacción en línea.
- Análisis de mercadeo.
- Campaña de fidelización.

Cabe destacar que para el caso de campañas de fidelización móviles:

El éxito viene respaldado fundamentalmente, por tres características del medio: las capacidades del terminal como herramienta comercial y su poder para enviar todo tipo de contenidos informativos promocionales que ayuden a incrementar los niveles de fidelización del cliente, por sus niveles de eficacia están muy por encima de los de cualquier otro tipo de medio de comunicación, y por la rentabilidad que se obtiene de la inversión, que está en torno al veinte por ciento (Melendo, 2012, p. 58).

Entonces no solo se trata de enviar un mensaje de texto con recordatorio de pagos, saludos de cumpleaños, entre otras acciones como parte de campañas institucionales, sino de hacer prevalecer el mensaje en el tiempo, que esté estrechamente relacionado con la cantidad de información que se envíe y la frecuencia, a parte de la creatividad, el beneficio que el receptor tendría del mismo (sorteo, obsequio, etc.), etc. Recordemos que toda herramienta, actividad o chat trae diversos factores positivos en la empresa que aseguran una comunicación fluida y que los colaboradores se sientan a gusto laborando (Tessi, 2012).

Si tenemos en cuenta lo mencionado por Costales y García (2017), que establecen que “el proceso de gestión de marketing interno se concibe en cuatro etapas siguiendo el proceso tradicional de la disciplina de marketing: diagnóstico del marketing interno, propuesta de acciones, ejecución y evaluación”, entendemos que no es sencillo, ya que una correcta propuesta de endormarketing está influenciada por los diferentes aspectos de la organización, de la cual se desprenden las estrategias internas para la satisfacción y compromiso del cliente interno (parr. 58) .

Entendemos la importancia del porqué centrarnos en los servicios de mensajería (SMS) y el compromiso organizacional, considerando a su vez que este último no se compone a partir de un solo elemento, sino que está ligado también a otros propios de la empresa,

siendo pertinente el uso del cuestionario de Meyer y Allen (1997) para la presente investigación. Y los indicadores de alcance, frecuencia e impacto de los servicios de mensajería (SMS), así como su incidencia en el compromiso.

2 CASO OLIMPIADAS 2017 DE LA CLÍNICA RICARDO PALMA

El segundo capítulo está compuesto en relación a los antecedentes de la empresa y la descripción del caso. Este último dividido en dos subcapítulos, uno sobre los hallazgos encontrados acerca de los servicios de mensajería (SMS) en alcance, efectividad e impacto. Y el segundo, sobre los niveles de compromiso del cliente interno (afectivo, normativo e instrumental).

2.1 Antecedente de la empresa

Para la presente investigación se tendrá en cuenta el estudio de la Clínica Ricardo Palma en relación con su campaña de servicio de mensajería durante las Olimpiadas 2017. Para ello haremos un breve resumen sobre los antecedentes y la actividad en particular.

La Clínica Ricardo Palma es una institución del sector salud con más de 40 años en el mercado peruano. En diciembre del año pasado se vendieron el 50% de sus acciones al grupo europeo QuirónSalud, motivo por el cual en el 2017 surgieron cambios internos en la gestión de la propia institución, que lo llevaron a un despliegue total de la comunicación interna (cambio de logo, colores, etc.).

Al ser un acontecimiento importante, la comunicación interna sufrió grandes consecuencias, lo que ocasionó rumores, miedo e incertidumbre entre los empleados. Se realizaron comunicados protocolares, pero al ser a destiempo no se logró disminuir los ruidos internos.

Esto trajo consigo: falta de identidad entre la empresa y sus colaboradores, un desconocimiento de los empleados en torno a las actividades que realiza la empresa, desmotivación y falta de compromiso (Especialista 1, comunicación personal, 2017). Por ello, a lo largo del año se vieron en la necesidad de desplegar diversas acciones para generar un cambio organizacional como parte de una estrategia institucional aún mayor: lograr ISO de Calidad y la acreditación Joint Commission International, entidad internacional que se encarga de los estándares de acreditación para hospitales (Especialista 2, comunicación personal, 2017).

La Clínica Ricardo Palma tiene 1140 colaboradores aproximadamente propios de la planilla de la clínica, sin contar los particulares, pertenecientes a la planilla de terceros. Dentro de esta se identifican tres públicos importantes: asistencial, correspondiente a todo el personal de enfermeras y técnicas; el administrativo, responsable de la gestión administrativa de la empresa (gestión humana, gerencia de salud, gestión comercial y marketing, etc.); y los médicos, quienes son en su mayoría el rostro de la institución y brindan los servicios de salud al paciente (Especialista 3, comunicación personal, 2017).

Si partimos de la comunicación interna, es importante darle una vista previa al organigrama de la empresa e identificar el flujo comunicacional, tal como se muestra a continuación:

Figura 6. Organigrama Clínica Ricardo Palma

Nota: Gestión Comercial y Marketing CRP, 2017.

En esta figura observamos que el flujo comunicacional va de forma vertical y se desagrega hacia abajo, sin mencionar todas las áreas, solo de forma global. Aquí predomina la comunicación interna vertical y descendente, y horizontal dependiendo del área.

La mayor parte del tiempo suele ser vertical, debido a la propia gestión que lo amerita o también porque no suele fomentarse una comunicación en equipo. Cabe mencionar, que existen momentos en que el canal informal suele ser aún más rápido, sin identificar el filtro en el que se inicia (Especialista 4, comunicación personal, 2017).

Por otro lado, esta institución no ha priorizado la realización de un estudio de clima laboral que permita indicar la motivación, liderazgo, reciprocidad y participación año tras año. Sin embargo, en el 2015 se realizó una encuesta 360° por parte de Gestión Humana, la cual generó descontento en la mayoría de los colaboradores, ya que tenían problemas con el acceso al sistema, disconformidad con los resultados, etc.

Asimismo, en cuanto a las campañas internas más importantes tenemos el aniversario y cierre de año, las cuales tienen como objetivo principal generar integración, motivación y fidelización del cliente interno. En ese sentido, y dado el tiempo en que se realizaba la presente investigación, se optó por el caso de Olimpiadas 2017, actividad que se desarrolla como parte del Aniversario de la Clínica Ricardo Palma.

Para la Clínica Ricardo Palma es importante que el retorno de actividades como las olimpiadas sea mayor a la inversión general. Sin embargo, para el caso de las olimpiadas, los índices estadísticos muestran aún una baja participación (Especialista 5 comunicación personal, 2017).

Entre los canales de comunicación interna más fuertes y de gran alcance están los mensajes de texto (prevalece estrategia “push”), mailing, afiches y boletín virtual. Sin embargo, algunos de los colaboradores (entre 10 a 15%) no tienen cuentas de correo, ni acceso a Internet y muchos de los mailing no pueden ser visualizados (Especialista 6, comunicación personal, 2017). Por ello, el sistema impreso aún prevalece.

En lo que respecta al dispositivo móvil, actualmente la estrategia corporativa entre la clínica y la empresa Claro se ha disuelto, lo que ha originado un decrecimiento en la base de datos telefónicos de administrativos, asistenciales y médicos, llegando a un total de 1005 números. Asimismo, el sistema de envío de mensajes es a través del CORE TALK, sistema cliente servidor, el cual se rige a un plan de mensajes ilimitados. Mide el total de

envíos (uno por número) y la contactabilidad (respuesta vs no respuesta) (Especialista 7, comunicación personal, 2017).

Asimismo, la comunicación por mensajes de texto sirve para comunicar al colaborador sobre algún logro de una capacitación, saludos de cumpleaños, invitación, ingreso a premios o sorteos, lanzamiento de nuevas plataformas corporativas, entre otras acciones de endomarketing. Esto permite, por ejemplo para el caso de un evento, conocer el número de participantes. En la medida en que los mensajes de texto sean aceptados (conformidad del usuario) y generen un mayor índice de respuesta, podremos medir el alcance y frecuencia del canal (Especialista 7, comunicación personal, 2017).

Cabe destacar, que una buena comunicación por mensaje de texto ayudaría a proyectar la logística e inversión del evento, ahorro en medios impresos (volantes o afiches.), además de ser más rápido, sin necesidad de ir a una comunicación *one to one* o sitio por sitio para dar a conocer el mensaje (Especialista 5, comunicación personal, 2017).

2.2 Descripción caso Olimpiadas 2017

Parte de las acciones de endomarketing son las actividades y campañas que se desprenden de estrategias internas. Sin embargo, al tratarse de una comunicación interna son pocos los ejemplos que podemos encontrar de forma pública. Por ello, nos centraremos solo en la Clínica Ricardo Palma con respecto al antes (recordación de Olimpiadas 2016) y después del evento de Olimpiadas 2017.

La realización de las olimpiadas viene ejecutándose desde hace más de 10 años como parte de las actividades de aniversario y pertenece al rubro de endomarketing. Tiene como objetivo integrar, motivar y hacer partícipe a los colaboradores de actividades deportivas como parte de su cultura de la salud, filosofía de la institución (Especialista 8, comunicación personal, 2017).

Anteriormente, estas actividades solían realizarse en dos semanas y estaban conformadas por diversos deportes como natación, tenis, maratón, entre otras actividades que con el tiempo se han ido reduciendo por tema de presupuesto y baja convocatoria. Por ejemplo, durante el 2016, la participación ha sido mucho menor en comparación a este año. Mientras que el 2017 se contó con una asistencia de 482 personas; durante el 2016 apenas se llegó a las 350 asistentes (Especialista 5, comunicación personal, 2017).

Por su parte, la comunicación siempre ha mantenido los mismos canales, solo han ido aumentando de acuerdo con la estrategia y acciones que se desean realizar. Ese es el caso de la inserción de correos electrónicos para gran parte de los colaboradores, mensajes de texto, boletín interno, entre otros canales. Incluso antes se contaban con el apoyo de voceros, pero con el paso del tiempo se ha dejado de lado, dando lugar al apoyo de los jefes. Asimismo, había un número más reducido de colaboradores, por lo que la comunicación era más sencilla y de mayor alcance (Especialista 5, comunicación personal, 2017).

Para este año se realizaron afiches, mensajes de texto, *mailing*, protectores de pantalla, invitaciones, volantes y jalavistas (Peralta, 2017; ver anexo 7 a 11).

Adicionalmente, mantuvo un mensaje directo, fluido y amigable; además la mayoría de los canales fueron direccionados a un correo, anexo del área encargada o mensaje de texto para confirmar asistencia (Especialista 8, comunicación personal, 2017; ver anexo 10, 11, 12 y 13). La realización de estas actividades estuvo a cargo del área de Gestión Comercial y Marketing, sin la participación del área de Gestión Humana.

Estas razones hacen interesante el caso, para determinar los factores que inciden en la respuesta del colaborador en acciones de marketing interno. Siendo importante analizar la relación de los mensajes de texto, medio de comunicación digital que promueve una mayor interacción y cobertura, con el compromiso del cliente interno, como hemos visto a los largo de la investigación.

Tabla 6. Desarrollo Actividad Olimpiadas 2017

Acción de endomarketing	Olimpiadas 2017
Concepto	“Es momento de reunir al equipo”
Público	Colaboradores CRP
Objetivo	Integrar y motivar
Temática	Full day – 2 de setiembre (inauguración, futbol, vóley, básquet y postas)
	Lunes 4 de setiembre (ping-pong)
	Jueves 7 de setiembre (ajedrez)
	Sábado 9 de setiembre (vóley y futbol – no contemplado, se adicionó a último momento por acuerdo de capitanes y área de Gestión Comercial y Marketing).
	Sábado 23 de setiembre (ceremonia de premiación)

Logo evento
Canales de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes de texto • Mailing • Afiches • Boletín virtual • Otros (jalavistas, volantes, invitaciones, BTL)
Observaciones SMS 2016 vs 2017	<p>25 de agosto se lanza SMS bajo 5 tipos de mensaje (ver anexo 12). Esta estrategia cambió a diferencia del año pasado que se usaron solo 3 modelos, debido a que eran más días (1 semana y 2 días) y no deseaban saturar, apoyándose de telemarketing.</p>

Nota: Elaboración propia

3 PROBLEMA, HIPÓTESIS Y METODOLOGIA

El capítulo 3 está compuesto en relación al problema, hipótesis y metodología de estudio del caso de las Olimpiadas 2017 de la Clínica Ricardo Palma.

3.1 Planteamiento del problema

En un ambiente cada vez más competitivo, con un mercado cada día más exigente, buscar el valor diferencial en una empresa es de vital importancia para destacar entre la competencia. Una de las formas de lograr esa diferencia es a través del recurso humano. Como hemos podido observar en la presente investigación, el marketing interno o endomarketing se ha convertido en uno de esos factores que marcarán la diferencia. La fuerte conexión e influencia en el compromiso organizacional trae como consecuencia la satisfacción del cliente externo, y por ende el ingreso monetario de la empresa. Un claro ejemplo de ello son los estudios desarrollados por empresas brasileñas, colombianas y peruanas, como señalamos en capítulos anteriores.

Otra de las razones por las cuales nace el problema es que pese a que existe un 51% de importancia en la comunicación interna al momento de gestionar un cambio, pero menos de la mitad considera estar preparada. En cuanto a los mensajes a priorizar el reforzar el

sentido de pertenencia ocupa el segundo lugar con un 41% (APOYO Comunicación, 2017).

Figura 7. Canal a priorizar según escenario

Nota: Recuperado de “Gestión del cambio desde la Comunicación Interna” de APOYO Comunicación, 2017, p.12

No obstante, si buscamos generar un cambio en la cultura, como es el tema del compromiso organizacional, sin duda, los canales internos masivos son una pieza importante, más aún si son digitales, ya que la medición de los mismos permitirá un mejor análisis.

Apoyo Comunicaciones muestra un ranking de los principales errores que suelen cometer las organizaciones al momento de gestionar un cambio organizacional (ver anexo 2), debido a que los líderes no toman consciencia de su rol de cambio, disminuyendo el compromiso y la motivación, generando incertidumbre entre los propios colaboradores, entre otros riesgos (APOYO Comunicación, 2017). Entonces si el reto del 2016 para los ejecutivos fue contribuir al compromiso de los colaboradores en un 21%, y cerca del 41% no mide la gestión de comunicación interna en sus organizaciones, cómo pretendemos

lograr uno de los objetivos más importantes de la comunicación interna, la retención del capital humano, considerado con un 80% y la cultura organizacional con un 95%. Además, faltan indicadores de medición de la inversión, así como de la efectividad de las herramientas y la instauración de medios digitales para tener mayor cobertura y que hoy en día toman mayor relevancia (APOYO Comunicación, 2016).

En esta investigación se considerará a la Clínica Ricardo Palma, dada la proximidad física para la realización de la investigación (centro laboral). Esta institución ocupa el puesto 14 del Ranking de Clínicas y Hospitales realizado por América Economía del 2016, y es la segunda mejor clínica del Perú.

Recordemos que “el gran desafío del endomarketing es, por lo tanto, conciliar los objetivos e intereses del recurso humano interno a las necesidades y expectativas del público externo de la organización” (Jiménez & Gamboa, 2016, p. 1), donde “la creatividad contribuye positivamente a dinamizar la comunicación interna del hospital y a crear una marca hospitalaria sólida” (Del Río & Medina, 2015, p. 1). Por ello, el compromiso organizacional se ha convertido en un tema importante, puesto que trae como consecuencia, de acuerdo con lo presentado por Allen y Meyer, la disminución del *turnover* y ausentismo, mejora en el rendimiento, un comportamiento óptimo frente a las obligaciones y derechos del colaborador, entre otros. Y como se ha observado anteriormente, el marketing interno contribuye a su incremento y sigue siendo un campo amplio para seguir investigando.

Cabe mencionar que en el Perú el 70% de usuarios todavía hacen uso de celulares prepago y celulares 2G (Gestión, 2015). Por lo tanto, contando con indicadores de compromiso dentro del endomarketing y considerando las bondades de los mensajes de texto como los temas de interés para el público, la rapidez, la aceptación de un mensaje o agregarlo entre los contactos y que a su vez el cliente interno emita una respuesta son sin duda puntos importantes a considerar. Además de la relación continua y proporcional que existe entre el cliente interno y la propia organización, medido a través de Allen y Meyer.

En la presente investigación se ha centrado el foco en relación al canal de comunicación, mensajes de texto SMS, considerando todas sus bondades y atributos que ofrece hoy en día el mercado con respecto al dispositivo móvil. Así como “la importancia en que los hospitales latinoamericanos emprendan el camino de la digitalización a la mayor brevedad

posible” (Torres, 2013). Estas son las razones por las cuales la Clínica Ricardo Palma (CRP) no puede ser ajena a este tema. Llevándonos a interrogarnos acerca de la relación entre este canal con el compromiso organizacional, tomando como caso las Olimpiadas 2017.

3.1.1 Problema de la investigación

- Problema principal:
 - ¿Cuál es el grado de relación que existe entre los mensajes de texto en la comunicación de las Olimpiadas 2017 con el nivel de compromiso del cliente interno de la Clínica Ricardo Palma?
- Problemas secundarios:
 - ¿Cómo medimos los mensajes de texto en la comunicación de las Olimpiadas 2017?
 - ¿De qué manera los mensajes de texto se relacionan con el compromiso del cliente interno de la Clínica Ricardo Palma?

3.1.2 Objetivo de la investigación de campo

- Objetivo principal:
 - Determinar la relación entre los servicios de mensajería (SMS) en la comunicación de las Olimpiadas 2017 con el compromiso del cliente interno de la Clínica Ricardo Palma.
- Objetivos específicos:
 - Señalar los elementos más importantes que determinan la medición de los servicios de mensajería (SMS).
 - Identificar el nivel de compromiso (normativo, afectivo e instrumental) del cliente interno de la Clínica Ricardo Palma.
 - Determinar la relación del servicio de mensajería (SMS) con el compromiso del cliente interno de la Clínica Ricardo Palma.

3.1.3 Hipótesis

- Hipótesis general:

- Existe relación entre la comunicación de las Olimpiadas 2017 por servicios de mensajería (SMS) con el compromiso del cliente interno de la Clínica Ricardo Palma.
- Hipótesis secundarias:
 - El nivel de compromiso afectivo aumenta al recibirse los SMS.
 - El nivel de compromiso normativo aumenta al recibirse los SMS.
 - El nivel de compromiso instrumental aumenta al recibirse los SMS.

3.2 Metodología

Para la presente investigación se realizó una muestra no probabilística, pues al tratarse de estudios exploratorios, el muestreo probabilístico puede ser costoso, es más laborioso y demanda mayor tiempo; la mayoría de la población seleccionada no cuenta con disponibilidad por la propia labor del día a día, siendo complicado contar con un horario específico, lo que disminuye las probabilidades de ser elegidos. Además no requerimos realizar inferencias acerca de la población, por lo que se ha tratado hacer de ésta una muestra representativa lo más cercana posible (Universidad de Sonora, 2008; Alperin & Skorupka, 2014).

Se hizo uso del muestreo de conveniencia y por cuotas. El primero, porque se seleccionó de forma indirecta e intencionalmente a las personas que conformarían la muestra, debido al tiempo, por recomendación, disponibilidad, etc. Y el segundo, porque es importante conocer previamente la población e individuos a quienes se les considere más representativos para los fines de la investigación. Además se fijan cuotas que consisten en un número de personas que reúnen condiciones determinadas y a partir de ello se inicia la búsqueda con dichas características. También es llamado muestreo “accidental” (Universidad de Sonora, 2008; Alperin & Skorupka, 2014).

No obstante, se utilizó el método de análisis del caso: Olimpiadas 2017 de la Clínica Ricardo Palma. La investigación es de enfoque cuantitativo y concluyente a través de encuestas. El público al cual va dirigido está conformado por los colaboradores de la Clínica Ricardo Palma sin contar particulares.

El cuestionario está estructurado de acuerdo con la teoría mencionada anteriormente y de tipo panel. Es decir, la aplicación del cuestionario a un mismo grupo en distintos

momentos para conocer sus cambios en relación con las variables de interés; en este caso, el compromiso antes y después de una acción de endomarketing y la efectividad de los mensajes de texto de Olimpiadas 2017 (CEPAL, 2012). La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en dos etapas. La primera (encuesta pre evento), se realizó del 14 al 23 de agosto; mientras que la segunda etapa (encuesta post evento) fue del 11 al 15 de setiembre.

3.3 Método

El método a usar es el estudio de caso, que nos permitió entender la situación gracias a la descripción y análisis del caso. Este tipo de método ayuda a profundizar en la investigación, es propicio para muestras pequeñas, abierto a condiciones institucionales o personales, lleva a una toma de decisión, favorece el trabajo cooperativo, etc. (Cantador et al., 2010).

3.4 Diseño de investigación cuantitativa

Engloba un conjunto de técnicas que se usan para estudiar variables de interés respecto a una población. Una de las técnicas es la recolección de información cuantitativa por encuesta, la cual se trabajará en la presente investigación (Hueso & Cascant, 2012). Será una encuesta estructurada tipo panel, la cual se realizará antes y después de las Olimpiadas 2017 (cuantitativa concluyente).

3.4.1 Público

La población de la presente investigación corresponde a colaboradores pertenecientes a la planilla de la Clínica Ricardo Palma, quienes tienen una formación técnica o universitaria. Actualmente, son alrededor de 1140 trabajadores entre médicos, personal asistencial y administrativo. Está conformado en su mayoría por mujeres, siendo el rango promedio de edad alrededor de los 39 años. Las edades varían de acuerdo con el puesto y tiempo de trabajo, cuentan con practicantes desde 22 años hasta trabajadores estables que tienen cerca de 75 años. El perfil con mayor rango de edad lo conforman los médicos. En promedio son alrededor de 300 médicos (26.3%), 390 administrativos (34.2%) y 450 entre enfermeras y técnicos (39.5%)

3.4.2 Técnica

Se aplicará una encuesta bajo un cuestionario estructurado tipo panel, el cual se realizará en dos momentos, antes y después de las Olimpiadas 2017 de la CRP como parte de sus acciones de endomarketing. Se encuestará a un mismo colaborador dos veces. Cabe

mencionar, que se consideró la data otorgada por la propia CRP con respecto a sus Olimpiadas 2016.

En lo que respecta a la medición entre compromiso y SMS se está evaluando la diferenciación con un intervalo de confianza del 95%. Por lo tanto, si la diferencia se haya dentro del intervalo hace significativa la variación, lo que también se ve reflejado en el nivel de significancia (alfa). Teniendo en cuenta que para este caso estamos trabajando con escalas pequeñas, donde los resultados serán significativos si el índice de significancia es inferior a 0.05. Al medir las variaciones, si la relación de los SMS es alta crece los valores del compromiso (positivo), mientras que si es baja, disminuye el compromiso, siendo una relación inversa o indirecta (negativa). Finalmente, se ha realizado la tabulación con los datos del cuestionario, y elaborado los cuadros de resultados de acuerdo con la información obtenida. Para ello, se ha hecho uso del Office Microsoft Excel.

3.4.3 Muestra

Con una muestra finita de 1140 colaboradores, un margen de error de $\pm 7\%$ y un intervalo de confianza (IC) del 95%, donde $P=Q$, se ha tomado una muestra 142 personas. Dicha muestra está compuesta por colaboradores de la clínica, que representan el 12.9% del total, de los cuales el 77% son mujeres y el 23% hombres, tal como se muestra a continuación.

Figura 8. Género porcentual de la muestra

Nota: Elaboración propia

La edad promedio de la muestra fue de 36 años, siendo la edad mínima 22 y la máxima 68 años. El tiempo promedio laborando en la empresa es de 8 años. Es decir, que suelen permanecer un buen tiempo en la empresa, siendo leales a la misma.

Figura 9. Perfil del colaborador

Nota: Elaboración propia.

Como se puede observar, del total de encuestados 48 personas (33.8%) son administrativos, 35 (24.6%) médicos y 59 (41.5%) son asistenciales.

3.4.4 Muestreo

Para seleccionar la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo accidental o por cuotas y de conveniencia, el cual consiste en tomar la muestra con aquellos que se encuentren disponibles y accedan a realizar los cuestionarios. Teniendo en cuenta el perfil poblacional.

3.4.5 Instrumentos

Se usó el cuestionario Pre (Anexo 14) y Post (Anexo 15) del marketing interno, específicamente de la medición de la comunicación interna con base en lo desarrollado por María Bohnenberger (2005), el compromiso (afectivo, instrumental y normativo) de Allen y Meyer (2002) y los atributos relacionados con los mensajes de texto.

El cuestionario Pre está compuesto por 51 ítems. Del 1 al 26 es satisfacción, compromiso y comunicación interna. La segunda parte corresponde a la participación de olimpiadas, los canales de comunicación, así como los mensajes de texto. Estos últimos en match principalmente con 3 de las 4 variables de percepción de Herrera (2011):

- Percepción del nivel de conocimiento del canal comunicacional.
- Percepción del nivel de comprensión del canal comunicacional.
- Percepción del nivel de valoración del canal comunicacional.
- Percepción del nivel de utilización del canal comunicacional.

Y la última parte, relacionada con la comunicación de las olimpiadas con respecto al mensaje y el interés del público. Además, para ello, y de acuerdo con lo mencionado por la jefa de Gestión Comercial y Marketing en cuanto a la medición de sus canales internos, se ha considerado: alcance, impacto y frecuencia. Mientras que el cuestionario Post se mantiene igual a la encuesta Pre, pero se agregaron ítems relacionados con la participación, información emitida (impacto) y recepción de los mensajes de texto, siendo un total de 53 ítems.

En ambos casos los resultados son calificados por la escala Likert de cinco puntos, los cuales permiten señalar la frecuencia de indicadores que fluctúan desde totalmente en desacuerdo (1) valor menor, hasta totalmente de acuerdo (5) de mayor valoración.

Teniendo en cuenta los objetivos a lograr, se realizó la siguiente tabla:

Tabla 7. Comparativo indicadores

		Tema/objetivo	Variable	Indicador
SMS	alcance	Medir la diferencia con otros canales	Comparativo canales	% que recibió SMS vs otros canales
	Impacto	Medir el impacto de SMS	Impacto SMS	% de información que recibió sobre las Olimpiadas 2017 por SMS
	Frecuencia	Medir la frecuencia de SMS	Frecuencia SMS	% frecuencia con que recibió SMS sobre las Olimpiadas 2017
	Reacción	Medir asistencia	Reacción público	% de asistencia a las Olimpiadas 2017
		Medir participación	Reacción público	% de participación las Olimpiadas 2017
		Medir nivel de participación	Reacción público	% de nivel de participación las Olimpiadas 2017
COMPROMISO		Medir el compromiso afectivo	Compromiso afectivo	% de compromiso afectivo
		Medir el compromiso instrumental	Compromiso instrumental	% de compromiso instrumental
		Medir el compromiso normativo	Compromiso normativo	% de compromiso normativo
RELACIÓN	Relación compromiso vs SMS	Medir relación efectividad SMS con aumento de compromiso	Compromiso vs SMS	Alfa indica relación entre compromiso con SMS

Nota: Elaboración propia

3.5 Asistencia y participación Olimpiadas 2017

Teniendo en cuenta la muestra de 142 personas, se contó con una asistencia del 70%, siendo estadísticamente significativa en un 95% de confianza. No obstante, la fecha con mayor presencia de colaboradores fue el día de la inauguración con un 64% de personas.

Tabla 8. Asistencia a olimpiadas 2017

	% Asistencia Olimpiadas 2017
Sí	70%
No	30%
Difference	40 %
95% CI	28.3291 to 50.4611
Chi-squared	45.280
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Sin embargo, solo el 32% de colaboradores de la clínica participaron, siendo una diferencia significativa al 95% de confianza.

Tabla 9. Participación olimpiadas 2017

	% Participación Olimpiadas 2017
Sí	32%
No	68%
Difference	36 %
95% CI	24.2024 to 46.7098
Chi-squared	36.677
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Ello también se evidencia por el bajo nivel participativo con una diferencia del 56%, estadísticamente significativa en un 95% de confianza. Considerando 4 o 5 como mucho y 1 o 2 como nada.

Tabla 10. Nivel de participación olimpiadas 2017

	% Nivel de Participación Olimpiadas 2017
Mucho (4 o 5)	16%
Nada (1 o 2)	72%
No responde	12%
Difference	56 %
95% CI	45.2044 to 65.1309
Chi-squared	90.045
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Para la presente investigación, analizaremos solo lo relacionado a los mensajes de texto (SMS) para determinar su importancia, así como su posible incidencia para el incremento del compromiso organizacional.

3.6 Los SMS en las Olimpiadas 2017

Respondiendo a la pregunta ¿cómo medimos la relación de los mensajes de texto en la comunicación de las Olimpiadas 2017?, se está tomando en cuenta cuatro variables: alcance, impacto, frecuencia y reacción, para determinar la incidencia porcentual del canal en el público. Considerando una muestra de 142 personas de las cuales el 74% (105 personas) indicaron que recibieron SMS de Olimpiadas 2017 frente a un 26% (37 personas) que no.

3.6.1 Alcance

En lo que respecta a alcance, éste se ha medido de dos manera; por un lado, de la información otorgada por la Clínica Ricardo Palma en relación a los envíos realizados por el sistema (universo). Mientras que para el caso de la muestra, se preguntó a los colaboradores si recibieron los mensajes de texto, tomando como respuesta Sí o No, de acuerdo sea el caso.

Para el caso de los envíos a través del sistema interno de la Clínica se hará un análisis sobre la información brindada por el manager digital a cargo. Los resultados los presentamos a continuación.

Tabla 11. Alcance 2016 vs 2017

	2016	2017
Total Clientes Internos - Registrado y enviado	1179	1005
Contactibilidad (recibe invitación y/o responde)	1123	853
% de Contactibilidad (invitación)	95.25	84.88
Diferencia de proporciones (2017 vs. 2016)		-10.37
Difference	0.1037	
95% CI	7.8100 to 12.9977	
Chi-squared	67.689	
DF	1	
Significance level	P < 0.0001	

Nota: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, si bien se presentó una disminución en la base de datos debido a temas externos, el alcance de los mensajes de texto del 2017 estuvo alrededor del 85% a diferencia del 2016 que llegó al 95%, siendo menor en un 10.4% (caída del alcance). Entonces al 95% de confianza podemos decir que la diferencia del número de personas que contestó o recibió un SMS de Olimpiadas 2017 frente al año anterior es estadísticamente significativa. Además, si consideramos que de los 853 envíos efectivos solo respondieron 281 personas (33%), esto nos evidencia una razón más sobre la disminución.

Mientras que el alcance en la muestra es del 74% de mensajes de texto (SMS) recibidos, siendo significativa la diferencia al 95% de confianza, tal como se presenta a continuación:

Tabla 12. Recepción mensajes de texto

	% Recepción de SMS Olimpiadas 2017
Sí	74%
No	26%
Difference	48 %
95% CI	36.6543 to 57.8903
Chi-squared	65.203
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, ello también nos lleva a preguntarnos sobre qué porcentaje representa los SMS de Olimpiadas 2017 con respecto a los otros canales de comunicación, consultándoles sobre ¿Cuáles son los canales de comunicación interna por los que se informa?

Tabla 13. Canales de comunicación interna CRP

	Pre Olimpiadas 2017		Post Olimpiadas 2017		Variación
Mensaje de Texto	58	27%	62	33%	7%
Mailling	46	21%	26	14%	-43%
Afiches	54	25%	48	25%	-11%
Boletín Virtual	57	27%	53	28%	-7%
Otros	21	10%	24	13%	14%
	215	100%	189	100%	

Nota: La encuesta permitía respuestas múltiples. Elaboración propia.

El presente cuadro nos indica que antes de un evento los canales de comunicación prevalecen en un promedio homogéneo, sin presentar diferencias uno respecto a otro. Pero posterior al evento, sin duda la diferencia es significativa. Para el caso de los SMS el incremento es solo del 7% a diferencia de los otros canales donde ocurre una disminución considerable, sobre todo para el caso de mailing y afiches.

3.6.2 Impacto

En el caso de impacto se ha considerado la cantidad de información recibida, bajo la siguiente pregunta: ¿Cuánta información cree que ha recibido de los mensajes de texto? Considerando 1 o 2 como nada y 4 o 5 como mucho.

Para la tabla siguiente se considera la cantidad de información recibida de los SMS de Olimpiadas 2017.

Tabla 14. Impacto SMS

Cantidad de información recibida por SMS	Promedio % Post Olimpiadas 2017
Mucho (5 o 4)	78.9%
Nada (1 o 2)	2.8%
No responde	18.3%

Difference	76.1 %
95% CI	67.3696 to 82.8084
Chi-squared	169.570
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia.

Como podemos observar, más de la mitad de la muestra considera haber recibido mucha información (5 o 4) con un 63%, respecto a nada (1 o 2), siendo estadísticamente significativo al 95% de confianza. Porcentaje razonable que nos indica a priori que la cantidad de información es buena.

Por otro lado, adicionalmente se ha tomado en cuenta el análisis del mensaje, bajo el rango si les fue atractivo o no, de acuerdo con su calificación. Dado que queríamos identificar si incidió en los SMS. Sin embargo, para el análisis propio de la presente investigación no será considerado.

Tabla 15. Calificación mensaje SMS

	Promedio % de todas las respuestas
De acuerdo (5 o 4)	78.9%
En desacuerdo (1 o 2)	2.8%
No responde	18.3%
Difference	76.10%
95% CI	67.3696 to 82.8084
Chi-squared	169.57
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la premisa antes menciona, para el caso del mensaje, observamos que cerca del 79% de la muestra considera estar de acuerdo (4 o 5) en que el mensaje presentó apropiadamente las características señaladas en el cuadro anterior, siendo una diferencia estadísticamente significativa al 95% de confianza. Destacando, en primer lugar, que la comunicación fue creativa e interesante, seguido de que fue buena, y finalmente clara y comprensible.

3.6.3 Frecuencia

Para el caso de frecuencia la medición se ha considerado en relación a la pregunta ¿Con qué frecuencia recibió mensajes de texto? Considerando muy frecuentemente (5 o 4) y

nada frecuente (1 o 2). Además de un 28% que no responde, asumiendo que recibieron los SMS.

Tabla 16. Frecuencia SMS

	Promedio % de todas las respuestas
Muy frecuentemente (5 o 4)	47%
Nada frecuente (1 o 2)	31%
No responde	28%
Difference	16 %
95% CI	4.1768 to 27.3636
Chi-squared	7.613
DF	1
Significance level	P = 0.0058

Nota: Elaboración propia

En ella establecemos que cerca del 47% de la muestra considera haber recibido muy frecuentemente información, siendo estadísticamente significativa al 95% de confianza.

3.6.4 Reacción

Para medir la reacción se ha tomado en consideración el interés del público por las Olimpiadas 2017 respecto a una calificación totalmente de acuerdo o en desacuerdo, de acuerdo sea el caso. Pese a que no se va contar en el análisis final, se ha considerado por interés del autor.

Tabla 17. Interés hacia olimpiadas 2017

	% Interés hacia Olimpiadas 2017
Totalmente de acuerdo (5 o 4)	88.7%
En desacuerdo (1 o 2)	4.9%
No responde	6.4%
Difference	83.80%
95% CI	75.7140 to 89.3263
Chi-squared	199.552
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

En lo que respecta a interés, se observa que alrededor del 84% del total de la muestra consideran estar totalmente de acuerdo con el desarrollo de las actividades de las Olimpiadas 2017, siendo una diferencia estadísticamente confiable al 95%.

Por otro lado, en un comparativo entre la asistencia y la recepción de los mensajes, se trabajó la siguiente tabla:

Tabla 18. Comparativo entre asistencia y recepción de SMS

	Comparativo asistencia y recepción SMS
Definitivamente sí recibieron y sí asistieron	80%
Definitivamente sí recibieron y no asistieron	20%
Difference	60%
95% CI	49.3487 to 68.8222
Chi-squared	101.88
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Esto indica que de la muestra total, el 80% (84 personas) de los que recibieron el mensaje asistieron y el 20% (21 personas) no asistió, siendo una diferencia estadísticamente significativa al 95% de confianza.

Finalmente, para concluir con una de las preguntas principales planteadas respecto a los niveles de medición de los SMS se trabajará la siguiente tabla:

Tabla 19. Rango porcentual

Escala	Valor %	Criterio
A	85 a 100%	Excelente
B	70 a 84%	Muy bueno
C	55 a 69%	Bueno
D	40 a 54%	Regular
E	0 a 39%	Malo

Nota: Gestión Comercial y Marketing – Calidad.

Teniendo en cuenta el criterio anterior, se ha desarrollado la siguiente tabla en relación con los resultados porcentual para cada uno de los indicadores.

Tabla 20. Resultados SMS

RESULTADOS SMS	Olimpiadas 2017
Alcance total	-10.40% 85%
Alcance muestra	74%
% SMS frente otros canales	7% 33%
Impacto	63%
Calificación Comunicación	76%
Interés del público	84%
Asistencia por SMS recibidos	80%
Frecuencia	47%

Nota: Elaboración propia

En ese sentido, se puede concluir que en relación a alcance de la muestra (74%), el resultado ha sido muy bueno. Para el caso de impacto solo en la categoría bueno con un 63%. Mientras que para frecuencia (47%) desciende a la categoría regular. A priori se puede determinar que si bien los mensajes presentaron una disminución, estos no afectaron la categoría del alcance. Sin embargo, para el caso de impacto lo ideal hubiese sido incrementar el número de mensajes de texto sin llegar a saturar. Lo mismo para el caso de frecuencia, la cual se encuentra en una categoría de regular. Determinando que pudo ser posible enviar con mayor frecuencia los mensajes de texto.

3.7 Compromiso

Para responder a la pregunta acerca de si los mensajes de texto guarda relación con el compromiso del cliente interno de la Clínica Ricardo Palma; se hará en primer lugar, un análisis de cada uno de los niveles de compromiso (afectivo, normativo e instrumental) antes y después de las olimpiadas 2017, de acuerdo al modelo de Meyer y Allen (1997). Posteriormente, se hará un comparativo acerca de la relación del compromiso en los tres niveles con los mensajes de texto (SMS), considerando alcance, impacto y frecuencia.

3.7.1 Compromiso afectivo

Bajo el modelo de Meyer y Allen (1997) en relación al compromiso afectivo, éste se ha medido bajo las siguientes variables:

- Compromiso Afectivo:
- Continuar en la organización.
- Cualquier problema de la empresa es mi problema.
- Trabajar en esta organización significa mucho para mí.
- En esta organización me siento como en familia.
- No me siento emocionalmente unido a esta organización.
- Me siento parte integrante de esta organización.

Como mencionamos al inicio de la presente investigación, el compromiso afectivo es todo lo relacionado al lado emocional del colaborador, sobre todo, su sentido de pertenencia en relación a la organización.

En ese sentido, se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 21. Comparativo compromiso afectivo antes y después de olimpiadas 2017

COMPROMISO AFECTIVO	ANTES DE OLIMPIADAS 2017						DESPUÉS DE OLIMPIADAS 2017					
% Personas	1	2	3	4	5	TOTAL 4 y 5	1	2	3	4	5	TOTAL 4 y 5
Continuar en CRP.	6%	7%	25%	31%	31%	62%	3%	5%	15%	38%	39%	77%
Cualquier problema de la empresa es mi problema.	14%	8%	32%	29%	16%	45%	3%	4%	31%	37%	25%	62%
Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	1%	6%	21%	37%	36%	73%	0%	2%	13%	40%	44%	85%
En esta organización me siento como en familia.	6%	7%	26%	41%	20%	61%	2%	4%	13%	42%	39%	82%
No me siento emocionalmente unido a esta organización.	30%	33%	23%	11%	4%	14%	44%	38%	10%	6%	1%	8%
Me siento parte integrante de esta organización.	4%	6%	18%	39%	32%	71%	1%	2%	13%	32%	52%	84%
PROMEDIO						54%						66%

Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el cuadro anterior se determina los siguientes criterios : totalmente de acuerdo (4 o 5) y en desacuerdo (1 o 2). Por lo tanto, la diferenciación para el caso del compromiso afectivo antes de las Olimpiadas 2017 es de un 50%, siendo estadísticamente significativa al 95%, como en la siguiente tabla.

Tabla 22. Promedio compromiso afectivo antes de olimpiadas 2017

CAF antes de olimpiadas	Promedio de todas las respuestas
Totalmente de acuerdo (5 o 4)	54.2%
En desacuerdo (1 o 2)	4.2%
No considera (3)	41.6%
Difference	50%
95% CI	40.2171 to 58.7899

Chi-squared	85.556
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Mientras que para el compromiso afectivo después de las Olimpiadas 2017 los resultados arrojan lo siguiente:

Tabla 23. Promedio compromiso afectivo después de olimpiadas 2017

CAF después de Olimpiadas	Promedio de todas las respuestas
Totalmente de acuerdo (5 o 4)	78.2%
En desacuerdo (1 o 2)	0.0%
No considerable (3)	21.8%
Difference	78.20%
95% CI	70.0848 to 84.6860
Chi-squared	181.696
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

El presente cuadro se evidencia una diferenciación del 78% estadísticamente significativa al 95% de confianza. Dicha diferencia entre el antes y después de las Olimpiadas 2017 es del +24%, lo cual refleja el aumento del compromiso del colaborador posterior a la realización de una acción de endomarketing.

3.7.2 Compromiso normativo

De acuerdo a lo investigado en el presente estudio, el compromiso normativo es todo lo relacionado al deber de continuar en la empresa. Es decir, a la retribución que el colaborador considera.

Continuando con el modelo de compromiso normativo de Meyer y Allen (1997), para este caso se ha considerado las siguientes variables:

Compromiso Normativo:

- La organización merece mi lealtad.
- Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.
- Creo que debo mucho a esta organización.
- No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.

- Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.
- Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una Obligación con la gente de aquí.

Tabla 24. Comparativo compromiso normativo antes y después de olimpiadas 2017

COMPROMISO NORMATIVO	ANTES DE OLIMPIADA 2017					Total 4 y 5	DESPUÉS DE OLIMPIADA 2017					Total 4 y 5
% Personas	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
CRP merece mi lealtad.	1%	6%	16%	37%	39%	76%	0%	4%	13%	38%	45%	83%
Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	2%	8%	16%	35%	39%	74%	1%	4%	15%	40%	41%	81%
Creo que debo mucho a esta organización.	6%	13%	27%	33%	20%	54%	5%	6%	25%	39%	24%	63%
No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización.	16%	33%	33%	8%	10%	18%	41%	29%	20%	6%	5%	11%
Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.	8%	12%	26%	33%	20%	54%	5%	4%	19%	37%	35%	73%
Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	8%	13%	25%	31%	24%	55%	5%	8%	13%	44%	31%	75%
PROMEDIO						55%						64%

Nota: Elaboración propia

Por un lado, para el compromiso normativo antes de las Olimpiadas 2017 tiene una diferencia del 58% estadísticamente confiable al 95%, tal como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 25. Compromiso normativo antes de olimpiadas 2017

CNOR antes de Olimpiadas 2017	Promedio de todas las respuestas
Totalmente de acuerdo (5 o 4)	62.7%
En desacuerdo (1 o 2)	4.9%
No considerable (3)	32.4%
Difference	57.80%
95% CI	47.9571 to 66.2798
Chi-squared	105.635
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Según el compromiso normativo después de las Olimpiadas 2017, la diferencia es aún mayor con un 70% estadísticamente confiable al 95%, tal como se muestra en la siguiente tabla a continuación.

Tabla 26. Compromiso normativo después de olimpiadas 2017

CNOR después de Olimpiadas 2017	Promedio de todas las respuestas
Totalmente de acuerdo (5 o 4)	71.1%
En desacuerdo (1 o 2)	0.7%
No considerable (3)	28.2%
Difference	70.40%
95% CI	61.6178 to 77.7251
Chi-squared	152.377
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

No obstante, la diferencia entre ambas variables es de + 8%, lo que refleja el aumento del compromiso normativo del colaborador posterior a la realización de una acción de endomarketing, es decir, Olimpiadas 2017.

3.7.3 Compromiso instrumental

A lo largo de la investigación hemos definido al compromiso instrumental como la evaluación del colaborador con respecto al costo/beneficio de continuar en la empresa o retirarse.

De acuerdo al modelo de Meyer y Allen (1997) se han contemplado las siguientes variables:

Compromiso Instrumental:

- Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.
- Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.
- Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.
- Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.
- Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.
- Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.

Tabla 27. Compromiso instrumental antes y después de olimpiadas 2017

COMPROMISO INSTRUMENTAL	ANTES DE OLIMPIADA 2017					Total 4 y 5	DESPUÉS DE OLIMPIADA 2017					Total 4 y 5
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
% Personas												
Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	4%	10%	37%	33%	16%	49%	4%	5%	27%	45%	20%	65%
Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.	12%	14%	22%	35%	17%	52%	5%	6%	29%	32%	29%	61%
Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.	4%	10%	23%	35%	29%	63%	1%	4%	21%	38%	35%	73%
Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.	18%	19%	27%	24%	12%	36%	14%	15%	24%	29%	18%	46%
Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.	4%	10%	23%	35%	29%	63%	1%	4%	23%	37%	35%	72%
Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.	19%	18%	26%	25%	12%	37%	15%	14%	27%	27%	17%	44%
PROMEDIO						50%						60%

Nota: Elaboración propia

En lo que respecta la diferencia del compromiso instrumental antes de las Olimpiadas 2017, éste es de 37.3%, siendo estadísticamente confiable al 95%, como en el caso siguiente:

Tabla 28. Compromiso instrumental antes de olimpiadas 2017

CINST antes de las Olimpiadas 2017	Promedio de todas las respuestas
Totalmente de acuerdo (5 o 4)	50.7%
En desacuerdo (1 o 2)	13.4%
No considerable (3)	35.9%
Difference	37.30%
95% CI	26.4500 to 47.2150
Chi-squared	45.199
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Y para el caso del compromiso instrumental después de las Olimpiadas 2017, la diferencia que se presenta es del 63%, siendo estadísticamente confiable al 95%.

Tabla 29. Compromiso instrumental después de olimpiadas 2017

CINST después de las Olimpiadas 2017	Promedio de todas las respuestas
Totalmente de acuerdo (5 o 4)	64.8%
En desacuerdo (1 o 2)	1.4%
No considerable (3)	33.8%
Difference	63.40%
95% CI	54.2194 to 71.3177
Chi-squared	128.425
DF	1
Significance level	P < 0.0001

Nota: Elaboración propia

Cabe mencionar que la diferencia en la relación de ambas variables es de +14%, lo que refleja un aumento del compromiso instrumental del colaborador posterior a las Olimpiadas 2017.

Finalmente, el cuadro comparativo en relación con el compromiso del cliente interno en relación a los tres niveles (afectivo, normativo e instrumenta) quedaría de la siguiente manera:

Tabla 30. Comparativo compromiso antes y después de olimpiadas 2017

COMPROMISO	% Compromiso antes de evento Olimpiadas 2017	% Compromiso después de Olimpiadas 2017	Variación
Compromiso Afectivo Promedio	54%	78%	+24%
Compromiso Normativo Promedio	63%	71%	+8%
Compromiso Instrumental Promedio	51%	65%	+14%

Nota: Elaboración propia

De esta manera, concluimos lo siguiente:

Para el caso de compromiso afectivo antes y después del evento, el aumento fue significativamente en un 24% respecto antes del evento. A diferente de los otros niveles de compromiso, el afectivo es que incrementa de manera considerable. Seguidamente del compromiso instrumental, el cual ha incrementado en un +14% también de modo considerable. Seguido del compromiso normativo, considerando que es la retribución a la empresa, tan sólo con un +8% de diferencia. Por tanto, el costo/beneficio de continuar en la empresa conjunto con el nivel emocional son sin duda elementos que inciden en las actividades de endomarketing, caso olimpiadas 2017. Sería importante poder establecer que las actividades de endomarketing posteriores a desarrollar apelen en todo momento a las emociones y sentimientos del colaborador.

4 RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados encontrados, en tres niveles; por un lado, la los SMS (impacto, frecuencia y alcance) en relación al compromiso del cliente interno (afectivo, normativo e instrumental). Y en segundo lugar, la relación entre compromiso con asistencia, participación y nivel de participación.

4.1 Relación entre compromiso y la comunicación a través de móviles

Como hemos podido observar a lo largo de la presente investigación es indagar si existe una relación entre el compromiso (modelo Allen y Meyer) con la comunicación a través de móviles, centrándonos en los mensajes de texto (SMS).

Para ello, daremos a conocer el siguiente cuadro:

Tabla 31. Relación compromiso vs SMS

	Valor X ²	Significancia: Probabilidad Valor X ²	Significancia: Probabilidad Coef. Correl.	Valor Coef. Correl.
COMPROMISO AFECTIVO				
Recibió información por SMS (Alcance)				
vs. Diferencia de Compromiso Afectivo	14.888	0.670	0,695	0.033
vs. Mejora de Compromiso Afectivo	2.116	0.146	0,148	0.122
Frecuencia con que recibió información por SMS (Frecuencia)				
vs. Diferencia de Compromiso Afectivo	78.712	0.275	0,798	0.022
vs. Mejora de Compromiso Afectivo	5.341	0.254	0,449	-0.064
Cantidad de información que recibió por SMS (Impacto)				
vs. Diferencia de Compromiso Afectivo	75.946	0.353	0,441	0.065
vs. Mejora de Compromiso Afectivo	8.607	0.072	0,705	-0.032
COMPROMISO INSTRUMENTAL				
Recibió información por SMS (Alcance)				
vs. Diferencia de Compromiso Instrumental	17.037	0.254	0,721	0.030
vs. Mejora de Compromiso Instrumental	0.415	0.520	0,523	0.054

Frecuencia con que recibió información por SMS (Frecuencia)				
vs. Diferencia de Compromiso Instrumental	61.793	0.277	0,173	-0.115
vs. Mejora de Compromiso Instrumental	3.417	0.491	0,147	-0.122
Cantidad de información que recibió por SMS (Impacto)				
vs. Diferencia de Compromiso Instrumental	65.850	0.173	0,200	-0.108
vs. Mejora de Compromiso Instrumental	2.719	0.606	0,236	-0.100
COMPROMISO NORMATIVO				
Recibió información por SMS (Alcance)				
vs. Diferencia de Compromiso Normativo	18.876	0.465	0,529	-0.053
vs. Mejora de Compromiso Normativo	2.897	0.089	0,090	-0.143
Frecuencia con que recibió información por SMS (Frecuencia)				
vs. Diferencia de Compromiso Normativo	65.733	0.794	0,945	-0.006
vs. Mejora de Compromiso Normativo	3.851	0.426	0,318	0.084
Cantidad de información que recibió por SMS (Impacto)				
vs. Diferencia de Compromiso Normativo	67.245	0.753	0,359	-0.078
vs. Mejora de Compromiso Normativo	1.223	0.874	0,930	-0.007

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a la pregunta presentada acerca de ¿Cuál es el grado de relación que existe entre los mensajes de texto en la comunicación de las Olimpiadas 2017 con el nivel de compromiso del cliente interno de la Clínica Ricardo Palma? Planteamos la hipótesis de que la comunicación de las Olimpiadas 2017 por servicios de mensajería (SMS) tiene un alto grado de relación con el compromiso del cliente interno de la Clínica Ricardo Palma.

Sin embargo de acuerdo a lo resultados presentados podemos determinar que la comunicación por SMS de las olimpiadas 2017 no guarda relación con el compromiso del cliente interno en ninguno de sus tres nivel afectivo, normativo e instrumental. Por lo tanto, se rechaza hipótesis. En otras palabras el compromiso no se ve afectado por ninguna de las variables de SMS (impacto, frecuencia y alcance).

No obstante, si bien de forma rigurosa no habría relación, por el indicador de X2 más cercano a 0.05, establece que podría haber una relación entre la cantidad de información que recibió por SMS y la mejora en el compromiso afectivo. No obstante, no hay evidencia que se de en forma constante.

Por otro lado, lo mismo sucede con el compromiso normativo y el alcance bajo la proximidad en el X2. Sin embargo tampoco hay evidencia que esta relación prevalezca.

Ambas menciones anteriores nos da pie a que es posible continuar con la presente investigación e indagar un poco más al respecto, pero existen aún limitaciones.

Dado que la encuesta sólo se trataba de la relación entre los mensajes de texto en la comunicación de las acciones de endomarketing, con el compromiso del cliente interno nos ha generado ciertas limitaciones en la comparación o el cruce de ciertas preguntas.

Teniendo en cuenta que son varios los factores que contemplan el compromiso con el cliente interno, gracias a la presente encuesta todavía es probable hacer comparaciones respecto al marketing interno de la empresa, la satisfacción del cliente interno, el apoyo de los líderes, entre otros elementos importantes que se han mencionado a lo largo del marco teórico.

Esto no desmerita el rechazo de la hipótesis, muy por el contrario, nos da indicio de que es probable aún una relación con alguna de las varias mencionas. Incluso trabajarlo bajo otros canales de comunicación interno. Lo mismo con relación a distintas actividades de endomarketing, ya que si es posible medir la relación.

Además, tengamos en cuenta que los índices con respecto al uso de los SMS (impacto, frecuencia y alcance) han sido muy bajos, por lo que es probable o posible que ese haya sido el desencadenante para la no relación. Por ejemplo, si se compara con una Clínica que explote más el tema de los SMS u otra entidad que no sea del rubro de salud, probablemente el resultado sea distinto.

Finalmente, para realizar las campañas de comunicación interna es ideal considerar las métricas, pues gracias a los canales de comunicación interna estos pueden ser fácilmente identificados. Por ello, antes de hacer la comparación es ideal tener muy en claro los objetivos de la comunicación de las acciones, así como el mensaje e identificar el segmento al cual se dirige. Siendo medible a través de las variables trabajadas,

convirtiendo a la comunicación de las acciones de endomarketing no sólo en campañas posiblemente de éxitos, sino en el acercamiento con el cliente interno y, consecuentemente, con el logro de los objetivos de la empresa.

4.2 Relación entre compromiso con asistencia y participación olimpiadas 2017

Al igual que el cuadro anterior, se ha adicionado uno similar en relación al compromiso con la asistencia y participación a las olimpiadas 2017.

Tabla 32. Relación compromiso vs asistencia y participación

	Valor X ²	Significancia: Probabilidad Valor X ²	Significancia: Probabilidad Coef. Correl.	Valor Coef. Correl.
COMPROMISO AFECTIVO				
Asistió a olimpiadas				
vs. Diferencia de Compromiso Afectivo	14,714 ^a	.682	,406 ^c	.070
vs. Mejora de Compromiso Afectivo	3,900 ^a	.048	,049 ^c	.166
Participó en actividades de las olimpiadas				
vs. Diferencia de Compromiso Afectivo	17,746 ^a	.473	,663 ^c	-.037
vs. Mejora de Compromiso Afectivo	,073 ^a	.786	,788 ^c	-.023
Grado de participación en actividades de las olimpiadas				
vs. Diferencia de Compromiso Afectivo	84,915 ^a	.142	,306 ^c	-.087
vs. Mejora de Compromiso Afectivo	2,612 ^a	.625	,247 ^c	-.098
COMPROMISO INSTRUMENTAL				
Asistió a olimpiadas				
vs. Diferencia de Compromiso Instrumental	16,231 ^a	.299	,179 ^c	.113
vs. Mejora de Compromiso Instrumental	2,109 ^a	.146	,149 ^c	.122
Participó en actividades de las olimpiadas				
vs. Diferencia de Compromiso Instrumental	12,017 ^a	.605	,455 ^c	.063
vs. Mejora de Compromiso Instrumental	,971 ^a	.324	,328 ^c	.083
Grado de participación en actividades de las				

olimpiadas				
vs. Diferencia de Compromiso Instrumental	51,133 ^a	.659	,131 ^c	-.127
vs. Mejora de Compromiso Instrumental	15,785 ^a	.003	,034 ^c	-.178
COMPROMISO NORMATIVO				
Asistió a olimpiadas				
vs. Diferencia de Compromiso Normativo	13,061 ^a	.835	,721 ^c	.030
vs. Mejora de Compromiso Normativo	,333 ^a	.564	,567 ^c	.048
Participó en actividades de las olimpiadas				
vs. Diferencia de Compromiso Normativo	14,930 ^a	.727	,647 ^c	.039
vs. Mejora de Compromiso Normativo	,312 ^a	.577	,580 ^c	.047
Grado de participación en actividades de las olimpiadas				
vs. Diferencia de Compromiso Normativo	59,857 ^a	,913	,360 ^c	-.077
vs. Mejora de Compromiso Normativo	5,819 ^a	.213	,519 ^c	-.055

Nota: Elaboración propia

Si bien no se ha considerado en la investigación la relación de estas variables, es importante debido a su incidencia en el propio comportamiento o reacción del colaborador frente a un estímulo, como son la comunicación de acciones de endomarketing, olimpiadas 2017.

La comunicación de acciones de endomarketing por medio de los SMS guarda relación con el compromiso afectivo. Es decir, que a medida que haya un mayor número de asistentes en las actividades de endomarketing, el nivel de compromiso afectivo se verá afectado de forma positiva.

Por tanto, es ideal contemplar todos los factores que inciden con la asistencia, pues ese será el indicador que no permitirá medir si el colaborador se siente emocionalmente comprometido con la empresa.

Siendo a su vez una limitación, puesto que no contamos con información que nos indique sobre los motivos de la no asistencia o las razones que lo motivan hacerlo. Esperamos estos sean dos puntos de vista a contemplar para investigaciones sobre la Clínica Ricardo Palma.

La comunicación de las acciones en sí misma no genera compromiso, pero es el nexo entre las acciones de endomarketing y los colaboradores. En ese sentido, se debe evaluar y/o considerar a todos los actores de la comunicación, pues nos permitirá medir cuál de ellos tiene mayor relevancia.

Hay que tener en cuenta que en esta investigación se ha evaluado uno de los canales tecnológicos que hoy está cobrando mayor presencia, el dispositivo móvil. Una herramienta tecnológica que nos permite estar conectados y sirve en la comunicación interna en la medida que puede contemplar indicadores.

Sin embargo, aún queda más por investigar, puesto que si bien permite analizar el mensaje, la satisfacción antes y después de un evento, entre otros indicadores de medición, estos harán más sencilla la gestión de los encargados de la comunicación interna en la empresa.

Por otro lado, el compromiso instrumental es otro de los indicadores que guarda relación con la participación; es decir, uno incide sobre el otro de manera positiva. A medida que surja una mayor participación en las actividades, el colaborador se sentirá menos cuestionado sobre los costos que generaría al retirarse de la empresa. Sintiéndose tranquilo con la empresa sin necesidad de tener que sobreponer sus beneficios, optando en todo momento por la organización.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

No existe relación con ninguna de las variables de compromiso ni de SMS; por lo tanto, se rechaza la hipótesis. En otras palabras, el nivel de compromiso no se ve afectado con el recibir SMS, la frecuencia o la cantidad de información por SMS. Por lo tanto, la comunicación por este medio para incentivar la asistencia y participación en las olimpiadas no eleva en sí mismo el compromiso con la institución.

Si bien de forma rigurosa no habría relación, el indicador de la probabilidad de X^2 es bastante cercano a 0.05, por lo cual podría afirmarse que habría una relación entre la cantidad de información que recibió por SMS y la mejora en el compromiso afectivo. Sin embargo, no hay evidencia que esta relación sea lineal o mantenga una tendencia definida.

En la relación entre la mejora del compromiso normativo y el alcance (recibir SMS) sucede lo mismo. Si bien de forma rigurosa no hay relación, las probabilidades indican un valor

bastante cercano a 0.05, por lo que se podría afirmar que hay cierta relación entre el haber recibido información por SMS y la mejora del compromiso normativo. Por la configuración de las variables se desprende que en la medida que se recibió SMS, se aumenta el nivel de compromiso normativo.

Existe relación entre la asistencia a las olimpiadas y el compromiso afectivo. Por la configuración de las variables, la relación lineal establece que a medida que se da la asistencia a las olimpiadas, se mejora el compromiso afectivo.

Existe relación entre el grado de participación en las olimpiadas con el compromiso instrumental. La configuración de las variables indica que a medida que se da un mayor grado de participación, se incrementa el grado de compromiso instrumental.

Si bien las comunicaciones no están asociadas con el nivel de compromiso, la asistencia y participación sí aparecen relacionadas con el compromiso afectivo y normativo. Por lo tanto, la comunicación no es algo que de por sí genere compromiso con la empresa, pero ayuda a conectar a las personas con las actividades que sí lo hacen. En ese sentido, podríamos estar hablando de una relación medida entre ambas.

El esfuerzo comunicacional se realiza debido a las bondades que pueden ofrecer el compromiso y los canales de comunicación en general. La comunicación de las acciones de endomarketing a través de dispositivo móvil es importante en la medida que el impacto, frecuencia y alcance incrementen. Por lo tanto, es un medio ideal para hacer llegar comunicaciones, pero sin duda falta explotarlo más.

Recomendaciones

De los resultados obtenidos en la investigación en relación a los SMS y los tres niveles de compromiso de cada uno de los ítems se dan las siguientes recomendaciones:

A partir de los atributos más bajos de compromiso en la Clínica Ricardo Palma, se pueden desarrollar campañas de comunicación interna, bajo estrategias que permitan incrementar este concepto en el cliente interno. Asimismo, explotar todas las bondades que ofrece el canal SMS para generar mayor interactividad con los usuarios, incrementando el impacto, alcance y frecuencia. Es importante considerar una campaña de actualización de la base de datos.

Se recomienda realizar una investigación con una muestra mayor sobre los otros canales de comunicación interna y comparar si podría haber relación con alguno de los niveles de compromiso. Así se determinaría con claridad si la cantidad de información recibida por SMS podría guardar relación con el compromiso afectivo, lo mismo para la relación del compromiso normativo con el alcance de los SMS. E incluso se determinaría a futuro, dado el contexto del mercado, que los canales digitales podrían ser más ahorrativos en dinero y tiempo para la empresa, dejando de lado los canales impresos.

Entre las líneas futuras de la investigación, se recomienda a la Clínica Ricardo Palma un estudio más profundo sobre el marketing interno o endomarketing para tener un panorama más amplio al respecto y contrastarlo con el compromiso organizacional del cliente interno, determinando si podría haber una relación significativa entre ambas, y así mejorar la calidad del servicio, la imagen institucional y contribuir con los nuevos retos institucionales de la empresa.

Se recomienda que las actividades que integran la comunicación interna estén enfocadas en la asistencia y participación de los colaboradores como punto inicial de sus campañas (mensaje). Debido a que en la medida que la comunicación vaya de la mano con actividades internas que sean de interés y motiven al público, los resultados serían favorables para ambas partes.

Posterior a sus actividades internas, se recomienda hacer un estudio sobre las razones por las cuales no asistió a un determinado evento, puesto que por muy efectivo que sea el mensaje o el medio, éste siempre debe ser uno de los indicadores a tomar en consideración, pues es una de las limitaciones de la presente investigación.

Se sugiere adicionar un estudio sobre las motivaciones del cliente interno en relación con las actividades de endomarketing, como el caso de las olimpiadas, y así determinar qué factores inciden en la asistencia y participación, a qué evento asisten más, qué canal es su preferido y que llega a todos, entre otros. Tengamos en cuenta que estas actividades están directamente relacionadas con la inversión, por lo que el retorno de este indicador es sumamente motivador en la institución.

Se recomienda realizar acciones de endomarketing que motiven al colaborador a formar lazos afectivos (compromiso afectivo) desarrollando actividades de integración que promuevan incluso el trabajo en equipo, apelando en todo momento al lado emocional

entre el cliente y la institución, pues de esta manera el número de asistentes en los eventos incrementará. Y para ello, hay que tener en cuenta las necesidades, aspiraciones e incluso si la remuneración es la adecuada, para identificar el problema latente de dicho público.

Sería ideal hacer un siguiente estudio sobre los casos de compromiso normativo con alcance y de compromiso afectivo con impacto. Y de esta manera poder comprobar la aproximación de manera más certera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aca, N. (2017). La importancia del endomarketing para la fidelización de tus colaboradores. *Mercado 2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/la-importancia-del-endomarketing-para-la-fidelizacion-de-tus-colaboradores/>
- Aguado, J., Feijóo, C. & Martínez, I. (2013). *La Comunicación móvil, hacia un nuevo ecosistema digital*. Barcelona, España: Gedisa.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: tools and concepts for costumer - focused management*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=87K_CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=kotler+y+fidelizaci%C3%B3n&ots=RkZhOtB6Eu&sig=KBF1ZmwINvfHvqa0n4QXmGtRn7k#v=onepage&q=kotler%20y%20fidelizaci%C3%B3n&f=false
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Alperin & Skorupka (2014). Métodos de muestreo. Recuperado de <http://www.fcnym.unlp.edu.ar/catedras/estadistica/Procedimientos%20de%20muestreo%20A.pdf>
- Alloza, A., Carreras, A. & Carreras, E. (2013). *Reputación corporativa*. Bogotá, Colombia: Lid. Editorial Empresarial y ediciones de la U.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 12(56). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1995/199520729023>
- América Economía (2017). La sinergia entre líderes y colaboradores: el futuro de la empresa 2.0. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/la-sinergia-entre-lideres-y-colaboradores-el-futuro-de-la-empresa-20>
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica. *Comunicación organizacional: naturaleza y alcance*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=andrade+\(2005\)estructura+organizacional&ots=gnFmwsYPs2&sig=GPcljVNu8VbFBRo-5OR5q0mWmJk#v=onepage&q=andrade%20\(2005\)estructura%20organizacional&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=andrade+(2005)estructura+organizacional&ots=gnFmwsYPs2&sig=GPcljVNu8VbFBRo-5OR5q0mWmJk#v=onepage&q=andrade%20(2005)estructura%20organizacional&f=false)
- Anónimo (2009). Universidad de Palermo. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117
- Anónimo (2015). Universidad de Palermo. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5988_5393.pdf

- Apoyo Comunicación (2016). Retos y tendencias. Recuperado de http://www.apoyocomunicacion.com/repositorio/imagenes/noticias/interno/2016/mayo/2016/APOYO-Comunicacion_Encuesta-Retos-y-Tendencias-en-CI.pdf
- (2017). Gestión del cambio desde la comunicación interna. Recuperado de <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/apoyo.pdf>
- Aranque, J., Sánchez, J. & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico Colombianos. *Revista Estudios Gerencias*, 33(142), 95-101. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Ascaribay, N. & Auquilla, G. (2014). Rediseño del organigrama estructural, funcional; levantamiento de perfiles y funciones por competencias y su implementación en la cooperativa de ahorro y crédito Multicoop de la ciudad de Cuenca durante noviembre del 2013 a mayo del 2014 (Tesis pregrado). Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, México.
- Bansal, H., Mendelson, M. & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-76.
- Barranco, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Barret, R. (2003). *Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs*. Bruxelles; Paris: De Boeck.
- Barreto, R. P. (2017). *Satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores de un Hospital de Salud Mental*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/621718>
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. Recuperado de <http://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), 33-40.
- (1984). *Quantal Phase Factors Accompanying Adiabatic Changes*. Recuperado de <http://www.physics.mcgill.ca/~keshav/551II/berryphase2.pdf>
- Berry, L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52 (3), 3-14.
- Berry & Parasuraman. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, NY: The Free Press.
- Bohnenberger, C. (2005). *Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* (Tesis doctoral). Universitat de les Illes Balears, España.

- Brandolini, A., González Frigoli, M. & Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Brinker, M. (23 de junio de 2010). Entrevista com Analisa Brum: por que o Endomarketing é uma forma de fazer Comunicacao Interna [Mensaje en un blog]. *Comunicacao & Tendencias*. Recuperado de <http://www.comunicacaoetendencias.com.br/entrevista-com-analisa-brum-por-que-o-endomarketing-e-uma-forma-de-fazer-comunicacao-interna>
- Brum, A. (1998). *Endomarketing*. Porto Alegre, Brasil: L&PM.
- Camelo, F., Gómez, S., & Vallejo, L. (Junio, 2015). *Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015*. (Tesis de especialización). Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de <https://goo.gl/q4KmD8>
- Cantador, Rubén et al. (2010). Estudio de casos. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos.pdf
- Carreras, E., Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=08p7dWQn1SIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Carrillo, S., Franco, U., Sifuentes, V. & Villanova, N. (2014). Comunicación interna ¿Qué están haciendo ahora las empresas? Recuperado de http://www.apoyo.com/wp-content/pdf/UF_Capitalhumano_JUNIO.pdf
- Ching-Sheng, C. & Hsin-Hsin, C. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274. https://journals.lww.com/jnr-twna/Abstract/2007/12000/Effects_of_Internal_Marketing_on_Nurse_Job.4.aspx
- Churquipa, M. (2017). *La relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal del Centro de Salud Clas Santa Adriana-Juliaca en el periodo 2016* (Tesis pregrado). Universidad Nacional del Altiplano Puno, Perú. Recuperado de http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3663/Churquipa_Yanqui_Melva_Yuleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Clínica Almena (2017). Con éxito se realizó campaña ‘Tejiendo Abrigo’. Recuperado de <https://portal.alemana.cl/wps/wcm/connect/Internet/Home/actualidad/2016/09/con-exito-se-realizo-campana-tejiendo-abrigo>
- Clínica Internacional (8 de mayo de 2017). Las eficiencias de la digitalización en la industria de la salud [Mensaje en un blog]. *Educación al Paciente*. Recuperado de <https://www.clinicainternacional.com.pe/blog/eficiencias-digitalizacion-industria-salud/>

- Coloma, E. (23 de abril de 2016). Las apps móviles, un nuevo canal para acercarse a sus consumidores. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/apps-moviles-nuevo-canal-acercarse-sus-consumidores-2159199>
- Contreras, H. (2012). Comunicación organizacional. *RRPP Net Porat*. Recuperado de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Costales, R. & García, I. (2017, marzo). Gestión del marketing interno en los hospitales privados. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/03/gestion.html>, <http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1703gestion>
- Coto, M. (2008). *El plan de marketing digital, blended marketing como integración de acciones on y offline*. Madrid, España: Pearson.
- Davis, Tim R.V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. 39(2), 121-130.
- De Trejo, A. (2016, 3 de noviembre). Endomarketing: nuevas tendencias para fidelizar al cliente interno. *Mercado Negro*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/endomarketing-nuevas-tendencias-para-fidelizar-al-cliente-interno/>
- Díaz-Nieto, E. S. (2008). Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. El caso papeles ponderosa (San Juan del Río, Querétaro, México). *Revista Gallega de Economía*, 17(1), 257-264.
- Dibenedetto, D. (2014, 13 de enero). Campaña de comunicación interna ‘yo elijo BBVA’ [BW comunicación interna SRL]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nVX8Pujk2j0>
- Del Río Pérez, J. & Medina Aguerrebere, P. (2015). Comunicación interna hospitalaria: una aproximación desde la creatividad. *Mediterranean Journal Of Communication / Revista Mediterránea De Comunicación*, 6(2), 98-110. doi:10.14198/MEDCOM2015.6.2.12
- Fuentes, P. (2009, enero-junio). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing perspectivas. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 23, 189-231. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- (2015). *Compromiso organizacional: Contribución de una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing* (Tesis doctoral inédita). Universidad de Sevilla, Sevilla. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/40204/Final%20Documento%20Pedro%20Fuentes.pdf?sequence=1>

- Fundación Universitaria San Martín (5 de setiembre de 2013). Marcas y el endomarketing. [In House Katapulta]. Recuperado de <http://inhousekatapulta.blogspot.pe/2013/09/existenvarios-casos-de-exito-nivel.html>
- Gavilán, D., Fernández, S. & Avello, M. (2014). Medir el compromiso, el nuevo must de RR.HH. *Revista Observatorio de Recursos Humanos*, 95, 32-39. Recuperado de http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_271114.pdf
- Gimenez-Espin, J., Jiménez-Jiménez, D. & Martínez, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24:5-6, 678-692. doi: 10.1080/14783363.2012.707409
- Great Place to Work. Las mejores empresas para trabajar en el Perú. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru-mas-de-1000-colaboradores>
- Gronroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14. doi: 10.1108/09564239010139125
- Hibert, A. (2009). Estructura organizacional. Recuperado de <http://www.abelhibert.org/clases/estructuraorganizacional.pdf>
- Herrera, R. (2011). Comunicación Interna: estrategias y medición. *Eco*, 3. Recuperado de https://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista_3/articulos_eco.html
- Hopkins, J. & Turner, J. (2012). *Go Mobile: Location-Based Marketing, Apps, Mobile Optimized Ad Campaigns, 2D Codes and Other Mobile Strategies to Grow Your Business*. New Jersey, Estados Unidos: Wiley.
- Hueso, Andrés y Cascant, Joseph (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%EDa%20y%20t%E9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%F3n_6060.pdf?sequence=3
- Jiménez Rodríguez, L. & Gamboa Suarez, R. (2017). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Revista MundoFesc*, 3(12), 8-19. Recuperado de <http://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/89>
- Joiner, la red social interna (2017). Solución para Gestionar la Comunicación Interna, caso: Hospital Garrahan. Recuperado de <http://www.joiner.com.ar/casogarrahan/herramientas.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (24a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, L. (2010). *Marketing Management, de essentie* (4a ed.). Amsterdam, Alemania: Pearson.

- Küster, I., Ruíz, C. & Damián, C. (2016). Algunas reflexiones sobre el marketing y la publicidad móvil. *Revista 3C Tecnología*, 5(17), 25-40. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/03/ALGUNAS-REFLEXIONES-SOBRE-EL-MARKETING-Y-LA-PUBLICIDAD-M%C3%93VIL.pdf>
- Labiano, J. (2017, 4 de agosto). Campañas que dejan huella. *El País*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/26/empresas/1485454597_384005.html
- Matías, N. & Maguiña, A. (2015). *Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia 2, Huaraz, 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/896/MARKETING%20INTERNO%20Y%20COMPROMISO%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LOS%20COLABORADORES%20DEL%20BANCO%20DE%20LA%20NACION%20AGENCIA%202.pdf?sequence=1>
- Medeiros, C., Albuquerque, L., Siqueira, M. & Marques, G. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. doi: 0.1590/S1415-65552003000400010
- Medina Aguerrebere, Pablo (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(1), 19-28.
- Medina, Fernando (2012). Las encuestas de panel. Recuperado de <https://www.cepal.org/deype/mecovi/docs/TALLER7/12.pdf>
- Melendo, L. (2012). Claves para valorar el Marketing Móvil. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, XIV, núm. especial, 51-62. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n117E/PDFs/LaMel.pdf>
- Mendoza, J., Hernández, M. & Tabernero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales* (RCS). XVII(1), 110-125.
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006, junio). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), 118-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Meyer, J. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Montoya, E. (2017). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de

http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL_Elizabeth+Montoya.pdf

Morales, F. (2001). La Comunicación interna: Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

----- (2006). *Comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4131/fms1de1.pdf?sequence=>

Morales, J. & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2654/265431574006/>

Olivares, J., Quintana del Solar, M., Matta, C., Choy, J., Ronquillo W. & Maldonado, M. (2006, enero-junio). Satisfacción laboral de docentes universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica. *Revista Estomatológica Herediana*, 16(1), 21-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4215/421539>

Parsons, P. J. (2001). *Beyond persuasion: the healthcare manager's guide to strategic communication*. Chicago, IL: Health Administration Press.

Picota, F. & Pizón, E. (2014). Endomarketing: decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes, agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. Recuperado de <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/prisma/rt/printerFriendly/515/html>

Pombosa, E. & García, I. (2016, enero-marzo). Aproximación conceptual a la gestión del marketing interno. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://eumed.net/ce/2016/1/gestion.html>, <http://hdl.handle.net/20.500.11763/CE-2016-1-gestion>

Prats, A. (2013). La importancia de la comunicación en el marketing interno (spanish). *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 14(45), 241-249.

Premios Eikon (2016). Biblioteca de casos. Recuperado de http://www.premioseikon.com/?page=biblioteca_casos

Publidesign Ltda. (28 de mayo de 2014). Premio Excelencia Académica 2014 Clínica Alemana [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Zh1xgsle41M>

Publidesign Ltda. (28 de mayo de 2014). Premio Excelencia Académica 2014 Clínica Alemana [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cOVx3EWvwhA>

Rabassa, N., Valverde, M., Villarroya, M. & Setó, D. (2008). *Marketing interno del conocimiento: modelo MK-KM*. 44(259-260), 32-46.

- Rafiq, M. & Ahmed, P. (1993, mayo). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Managemet*, 9 (6), 219-232. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sell_o.pdf
- Rico, R. et al. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology*, 38(1), 121-130.
- Rivas, G. (2017). *Propuesta de endomarketing como estrategia para fortalecer el compromiso organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Romero, S. & Calero, R. Análisis del marketing interno en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid. *Decisiones de Marketing*, 1, 165-174. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486867>
- Ruíz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, 67-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5089649>
- Sánchez Guzmán, J. R. (2005). *Lo fundamental del marketing*. Madrid, España: Konecta.
- Sasser, E. & Arbeit, S. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-0007681376900537/first-page-pdf>
- Segredo Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es.
- Silvestre, J. (2013). *Fidelización estratégica de clientes* (Tesis de postgrado). Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- (2013). *Fidelización estratégica para clientes. Caso BPAP: Banco Privado Argentino del Progreso S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0847_SilvestreJP.pdf

- Siviero, A. & Perira, L. (2014). Endomarketing in organizations. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.488.6430&rep=rep1&type=pdf>
- Tessi, M. (2012, 9 de setiembre). *Las repercusiones del Seminario “Medición y ROI de la Comunicación Interna” en la Expo Capital Humano de Lima, Perú*. [Programa Opinión, 91.1FM.]. Recuperado de http://www.redinside.com.ar/wp-content/uploads/2012/05/090911_RadioSanBorja_EntrevistaMT_Peru1.mp3
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 333-344.
- Torres, G. (2013). Hospitales digitales: ¿Cuál es el camino en América Latina? Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/hospitales-digitales-camino-america-latina-82648>
- Universidad de Sonora. Departamento de Matemáticas. (2008). El Muestreo. Recuperado de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>
- Urrego, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Publicidad: Revista Latinoamericana de Publicidad*, 2(1), 2-17. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800/2443>
- Varas, C. (2010). Marketing móvil. (Tesis de pregrado). Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC098561.pdf>
- Vélez, A. (2009). “Las organizaciones que logran informar correctamente sus acciones generan mayor confianza, compromiso y eficiencia” [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://aptitus.com/blog/clima-laboral/%C2%BFpor-que-es-importante-la-comunicacion-interna-alejandra-velez-comparte-excelentes-recomendaciones-con-nosotros/>
- Wright, K. B., Sparks, L. & O’Hair, D. (2008). Health communication in the 21st century. Malden, MA: Blackwell Pub.
- Zegarra F. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de Salud del Hospital de San Juan de Lurigancho* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Agrupación funcional

Nota: Parra y Liz, 2009.

Anexo 2. Principales errores de comunicación interna

Nota: APOYO Comunicación (Junio 2017)

Anexo 3. Flujo de la comunicación interna

Nota: Estudio de comunicación.

Anexo 4. Principales cambios en el último año

Nota: APOYO Comunicación (Junio 2017).

Anexo 5. Ranking Great Place to Work, 2017

	LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
+	1	Interbank	Servicios financieros y seguros Servicios bancarios y crediticios	7.129
+	2	Cineplanet	Hospitalidad	3.147
+	3	Ateco	Servicios profesionales Call centers	15.529
+	4	Inkafarma	Comercio/Retail Productos especializados	10.728
+	5	Scotiabank	Servicios financieros y seguros Servicios bancarios y crediticios	5.426
+	6	Supermercados Peruanos	Comercio/Retail Alimentos/Mercados	14.079
+	7	Belcorp	Comercio/Retail	1.601
+	8	Saga Falabella	Comercio/Retail	8.231
+	9	Promart	Comercio/Retail Productos especializados	3.033
+	10	Maestro	Comercio/Retail Productos especializados	3.672
+	11	Sodimac	Comercio/Retail Productos especializados	5.601

Anexo 6. Fixture CRP

FIXTURE - 02 de Setiembre

Complejo Deportivo Municipal de San Isidro
Av. Pérez Arancibar 1595 (ex Av. Del Ejército)

2:00 pm

INAUGURACIÓN OLIMPIADAS

FÚTBOL

CANCHO 1: Fútbol varones

Verde	VS	Azul	2:30 pm
Amarillo	VS	Blanco	3:10 pm
Definición del 3ro y 4to puesto: 4:40 pm			
Definición del 1er y 2do puesto: 6:50 pm			

CANCHO 2: Fútbol damas

Verde	VS	Azul	2:30 pm
Amarillo	VS	Blanco	3:00 pm
Definición del 3ro y 4to puesto: 4:50 pm			
Definición del 1er y 2do puesto: 7:00 pm			

BÁSQUET

CANCHO MULTIFUNCIONAL

Amarillo	VS	Blanco	2:30 pm
Verde	VS	Azul	3:10 pm
Definición del 3ro y 4to puesto: 4:40 pm			
Definición del 1er y 2do puesto: 6:20 pm			

CANCHO MULTIFUNCIONAL

Verde	VS	Azul	6:10 pm
Amarillo	VS	Blanco	6:40 pm
Definición del 3ro y 4to puesto: 7:30 pm			
Definición del 1er y 2do puesto: 8:00 pm			

CARRERA DE POSTAS

Varones

Verde	VS	Amarillo	4:10 pm
Azul	VS	Blanco	

Damas

Verde	VS	Amarillo	4:20 pm
Azul	VS	Blanco	

PING PONG - Lunes 04 de Setiembre - 8:00 pm

Rio 9 - Torre B (ex. Jockey Club) 1800 - 1er. piso

Varones

Verde	VS	Azul	
Amarillo	VS	Blanco	
Definición del 3ro y 4to puesto: 8:00 pm			
Definición del 1er y 2do puesto: 8:30 pm			

Damas

Verde	VS	Azul	
Amarillo	VS	Blanco	
Definición del 3ro y 4to puesto: 8:00 pm			
Definición del 1er y 2do puesto: 8:30 pm			

AJEDREZ - Jueves 07 de Setiembre - 8:00 pm

Rio 9 - Torre B (ex. Jockey Club) 1800 - 1er. piso

Verde	VS	Azul	
Amarillo	VS	Blanco	
Definición del 3ro y 4to puesto: 8:00 pm			
Definición del 1er y 2do puesto: 8:30 pm			

Si tiene alguna duda
llame al 011 225 1111 o al 011 225 1112
o al 011 225 1113 o al 011 225 1114

Clinica Ricardo Palma

81

Nota: Gestión Comercial y Marketing, CRP.

Anexo 7. Foto Evento Olimpiadas

Anexo 8. Foto Premiación

Nota: Gestión Comercial y Marketing, CRP.

Anexo 9. Afiche y Mailing (1)

Anexo 10. Afiche y Mailing (2)

Nota: Gestión Comercial y Marketing.

Anexo 11. SMM WhasApp

Nota: Gestión Comercial y Marketing.

Anexo 12. SMS Olimpiadas

Mensaje	CRP Comunica (140 caracteres)
Usuario : colaborador CRP	
Mensaje 1 (25 de agosto 2017)	Estamos cerca de las Olimpiadas 2017! Disfruta de un día de diversión y competencia. Responde con la palabra si sí y confirma tu asistencia!
Mensaje 2 (29 de agosto 2017)	Momento de reunir al equipo, iniciaron las Olimpiadas 2017 Full Day. 2 de Ssept. a las 2pm en el Completo Deportivo Municipal San Isidro!
Mensaje 4 (4 de setiembre 2017)	Hoy Ping Pong a las 8pm en Piso 9 Torre B de CRP. Alienta tu equipo! Te esperamos!
Mensaje 3 (5 de setiembre 2017)	Se alargan las Olimpiadas! Comunícate con tu capitán e inscríbete! 9 de s Sept. a las 2pm en Polideportivo de San Borja!
Mensaje 5 (7 de Setiembre 2017)	Alienta tu equipo! Hoy Ajedrez a las 8pm en Piso 9 Torre B de CRP. Te esperamos!

Nota: Gestión Comercial y Marketing, CRP.

Anexo 13. Encuesta Pre a Colaboradores

Cuestionario

Sexo: F M Edad: Teléfono:

Personal: __Asistencial __Médico __Administrativo

¿Por cuánto tiempo ha trabajado con nosotros? _____

A continuación se presenta una serie de frases relativamente cortas que permiten hacer una descripción de cómo percibe a la organización. En una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, responda a todas las preguntas.

	Categorías	1	2	3	4	5
1	Estoy satisfecho en ser trabajador de la CRP.					
2	Me gustaría continuar el resto de mi carrera en la CRP.					
3	Cualquier problema de la CRP es mi problema.					
4	Trabajar en la CRP significa mucho para mí.					
5	En la CRP me siento como en familia.					
6	No me siento emocionalmente unido a la CRP.					
7	Me siento parte integrante de la CRP.					
8	La CRP merece mi lealtad.					
9	Creo que no estaría bien dejar la CRP, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.					
10	Creo que debo mucho a la CRP.					
11	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando en la CRP.					
12	Me sentiría culpable si ahora dejara la CRP.					
13	Creo que no podría dejar la CRP porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.					
14	Si continúo en la CRP es porque en otra empresa no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.					
15	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.					
16	Una de las desventajas de dejar CRP es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.					
17	Si ahora decidiera dejar CRP muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.					
18	Creo que si dejara CRP no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.					
19	Ahora mismo, trabajo en CRP más porque lo necesito que porque yo quiera.					
20	Conozco los resultados de mi área de trabajo.					
21	Conozco los resultados de mi empresa.					
22	Conozco los valores de mi empresa.					

23	Recibo información sobre las actividades internas de la CRP (olimpiadas, navidad, entre otros).					
24	Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación.					
25	Los jefes me mantienen informado acerca de eventos y cambios importantes.					

Marque la respuesta de acuerdo con su experiencia:

El año pasado asistió a las olimpiadas: Sí No

Participó el año pasado en las olimpiadas: Sí No

¿Qué canales de comunicación interna usa para enterarse de actividades CRP?

	Mensajes de Texto		Mailing		Afiches		Boletín Virtual		Otros
--	-------------------	--	---------	--	---------	--	-----------------	--	-------

En una escala del 1 a 5, donde 1 es sin importancia y 5 muy importante. ¿Qué tan importante son las herramientas tecnológicas ofrecidas a la hora de comunicar las actividades internas?

26	Herramientas tecnológicas	1	2	3	4	5
----	---------------------------	---	---	---	---	---

¿Cuál de estos medios usa más?

	Celular (mensaje, whatsapp, llamada, otros)		Correo electrónico		
	Boletín virtual		Intranet		Otro

En una escala del 1 a 5, donde 5 es siempre y 1 nunca. ¿Con qué frecuencia?

27	Nivel de frecuencia.	1	2	3	4	5
----	----------------------	---	---	---	---	---

En una escala del 1 al 5, donde 1 es definitivamente no y 5 definitivamente sí. ¿Si la clínica realiza una comunicación más frecuente por mensajes de texto sobre sus actividades (olimpiadas, navidad, eventos, otros), usted lo vería?

28	Nivel de aceptación de mensajes de texto.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

En una escala del 1 al 5, donde 1 es definitivamente no y 5 definitivamente sí. ¿Contestaría los mensajes de texto?

29	Nivel de respuesta de mensajes de texto.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Marque lo que corresponda con respecto a las **olimpiadas 2017**:

En una escala del 1 a 5, donde 5 es mucho y 1 nada. ¿Cuánta información cree que ha recibido sobre las Olimpiadas 2017?

30	Número de impactos recibidos.	1	2	3	4	5
----	-------------------------------	---	---	---	---	---

En una escala, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo responda:

	Categorías	1	2	3	4	5
31	La comunicación es buena.					
32	La comunicación fue creativa e interesante.					
33	El mensaje fue claro y comprensible.					
34	Para mí la comunicación de estas actividades fue importante y útil.					
35	La comunicación de esta actividad llegó a todos.					
36	La comunicación me motivó a participar.					
37	Los anuncios fueron entretenidos.					
38	Estoy satisfecho con las Olimpiadas 2017					
39	Me gusta las Olimpiadas 2017					

¿Tiene alguna sugerencia o comentario con respecto a la comunicación de las actividades de olimpiadas 2017?

Anexo 14. Encuesta Post

Cuestionario

A continuación, se presenta una serie de frases relativamente cortas que permiten hacer una descripción de cómo percibe a la organización. En una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, responda a todas las preguntas.

	Categorías	1	2	3	4	5
1	Estoy satisfecho en ser trabajador de la CRP.					
2	Me gustaría continuar el resto de mi carrera en la CRP.					
3	Cualquier problema de la CRP es mi problema.					
4	Trabajar en la CRP significa mucho para mí.					
5	En la CRP me siento como en familia.					
6	No me siento emocionalmente unido a la CRP.					
7	Me siento parte integrante de la CRP.					
8	La CRP merece mi lealtad.					
9	Creo que no estaría bien dejar la CRP, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.					
10	Creo que debo mucho a la CRP.					
11	No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando en la CRP.					
12	Me sentiría culpable si ahora dejara la CRP.					
13	Creo que no podría dejar la CRP porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.					
14	Si continúo en la CRP es porque en otra empresa no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.					
15	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este trabajo ahora mismo.					
16	Una de las desventajas de dejar CRP es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo.					
17	Si ahora decidiera dejar CRP muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas.					
18	Creo que si dejara CRP no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.					
19	Ahora mismo, trabajo en CRP más porque lo necesito que porque yo quiera.					
20	Conozco los resultados de mi área de trabajo.					
21	Conozco los resultados de mi empresa.					
22	Conozco los valores de mi empresa.					
23	Recibo información sobre las actividades internas de la CRP (olimpiadas, navidad, entre otros).					
24	Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación.					
25	Los jefes me mantienen informado acerca de eventos y cambios importantes.					

Marque la respuesta de acuerdo a su experiencia:

Asistió a las olimpiadas 2017:

	Sí	No
Alumno/a		
Profesor/a		
Padre/madre		
Otro adulto responsable		

Participó en las olimpiadas 2017:	Sí	No
-----------------------------------	----	----

De responder sí, que día participó: Sábado 2 set.____ Lunes 4 set.____ Jueves 7 set.____

En una escala del 1 a 5, donde 5 es mucho y 1 nada. ¿Qué tanto participó en las actividades desarrolladas en las olimpiadas 2017?

26	Nivel de intensidad participativa.	1	2	3	4	5
----	------------------------------------	---	---	---	---	---

He recibido información de las Olimpiadas 2017 antes de su inicio: Sí No

En una escala del 1 a 5, donde 5 es mucho y 1 nada. ¿Cuánta información cree que ha recibido sobre las Olimpiadas 2017?

27	Número de impactos recibidos.	1	2	3	4	5
----	-------------------------------	---	---	---	---	---

¿Qué canales de comunicación interna usa para enterarse de actividades CRP?

	Mensajes de Texto		Mailing		Afiches		Boletín Virtual		Otros
--	-------------------	--	---------	--	---------	--	-----------------	--	-------

En una escala del 1 a 5, donde 1 es sin importancia y 5 muy importante. ¿Qué tan importante son las herramientas tecnológicas ofrecidas a la hora de comunicar las actividades internas?

28	Herramientas tecnológicas	1	2	3	4	5
----	---------------------------	---	---	---	---	---

¿Cuál de estos medios usa más?

	Celular (mensaje, whatsApp, llamada, otros)		Correo electrónico	
	Boletín virtual	Intranet		Otro

En una escala del 1 a 5, donde 5 es siempre y 1 nunca. ¿Con qué nivel de frecuencia?

29	Nivel de frecuencia	1	2	3	4	5
----	---------------------	---	---	---	---	---

He recibido información de las Olimpiadas 2017 por SMS : Sí No

En una escala del 1 a 5, donde 5 es muy frecuentemente y 1 nada frecuente. ¿Con qué frecuencia recibió mensajes por SMS ?

30	Nivel de frecuencia	1	2	3	4	5
----	---------------------	---	---	---	---	---

En una escala del 1 a 5, donde 5 es mucho y 1 nada. ¿Cuánta información cree que ha recibido sobre las Olimpiadas 2017 a través de SMS ?

31	Número de impactos recibidos	1	2	3	4	5
----	------------------------------	---	---	---	---	---

En una escala del 1 al 5, donde 1 es definitivamente no y 5 definitivamente sí. ¿Si la Clínica realiza una comunicación más frecuente por mensajes de texto sobre sus actividades (olimpiadas, navidad, eventos, otros), usted lo vería?

32	Nivel de aceptación de mensajes de texto	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

En una escala del 1 al 5, donde 1 es definitivamente no y 5 definitivamente sí. ¿Contestaría los mensajes de texto?

33	Nivel de respuesta de mensajes de texto	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Marque lo que corresponda con respecto a las **olimpiadas 2017**, bajo la misma escala, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

	Categorías	1	2	3	4	5
36	Me siento informado sobre las olimpiadas 2017					
37	La comunicación es buena.					
38	La comunicación es creativa e interesante.					
39	El mensaje es claro y comprensible.					
40	Para mí la comunicación de estas actividades es importante y útil.					
41	La comunicación de esta actividad llega a todos.					
42	La comunicación me motiva a participar.					
43	Los anuncios son entretenidos.					
44	Estoy satisfecho con las Olimpiadas 2017.					

45	Me gusta las Olimpiadas 2017.					
----	-------------------------------	--	--	--	--	--