



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Cambio organizacional y marketing interno en la empresa A. Berio y CIA.

Lima, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORA:**

Br. Tinoco Pajori, Cindy Inocencia (ORCID: 0000-0001-5527-8585)

**ASESORA:**

Dra. Luna Gamarra, Magaly Ericka (ORCID: 0000-0002-7543-9275)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

A mi hijo Esteban, mi madre Modesta y hermanos Jhon y Marcelo por su amor, comprensión y ser la fuente de inspiración que tanto necesité.

A Dios, por su infinita bondad de derramar bendiciones sobre mí e iluminarme cada día.

Cindy Tinoco P.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo por permitirme entrenarme en sus aulas, ofreciendo los mejores docentes en lo largo de la carrera.

A mi Asesora, por la paciencia y la dedicación en el desarrollo de este trabajo y los acertados cambios que realizamos para la mejoría de mi tesis.

A la organización donde laboro A. Berio Y Cia SAC, por las facilidades y el apoyo concedido en el desarrollo de este trabajo.

## **Página del Jurado**

## **Declaratoria de Autenticidad**

Yo Cindy Tinoco Pajori con DNI N° 46194998, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 15 de diciembre del 2019



Cindy Inocencia Tinoco Pajori  
DNI N° 46194998

## Índice

	Página
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad.....	v
Índice.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	15
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	15
2.2 Operacionalización de las variables.....	16
2.3 Población, muestra y muestreo.....	18
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
2.5 Procedimiento.....	21
2.6 Método de análisis de datos.....	21
2.7 Aspectos éticos.....	22
III. RESULTADOS.....	23
3.1 Análisis estadístico descriptivo.....	23
3.2 Prueba de Hipótesis.....	33
IV. DISCUSIÓN.....	36
V. CONCLUSIONES.....	38
VI. RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS.....	40
ANEXOS.....	44

## **Resumen**

La presente investigación que lleva como título Cambio organizacional y marketing interno en la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima, 2019, se tuvo como objetivo general Determinar la relación directa entre cambio organizacional y marketing interno en la en la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima, 2019. El método empleado corresponde al hipotético deductivo, la investigación es aplicada, el enfoque es cuantitativo, de nivel correlacional. El diseño es de tipo no experimental. La población estuvo conformada por 60 trabajadores de la empresa A. Berio y CIA SAC. La muestra ha sido probabilística, 53 colaboradores. El instrumento utilizado para recopilar los datos fue el cuestionario de preguntas y la técnica fue la encuesta. La validación del instrumento fue realizada por juicio de cuatro (03) expertos. Asimismo, se realizó la prueba de confiabilidad por el Alfa de Cronbach. El procesamiento de los datos fue realizado mediante la aplicación del programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 25 y Microsoft Excel 2016. Del procesamiento de los datos, se determinó que existe relación directa entre Cambio organizacional y marketing interno en la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima.

**Palabras claves:** Cambio, organizacional, marketing, interno

## **Abstract**

This research, which has the title Organizational Change and Internal Marketing in the company A. Berio and CIA SAC, Lima, 2019, had the general objective of determining the direct relationship between organizational change and internal marketing in the company A. Berio and CIA SAC, Lima, 2019. The method used corresponds to the hypothetical deductive, the research is applied, the approach is quantitative, correlational level. The design is non-experimental type. The population consisted of 60 workers of the company A. Berio and CIA SAC. The sample has been probabilistic, 53 collaborators. The instrument used to collect the data was the questionnaire and the technique was the survey. The validation of the instrument was carried out by the judgment of four (03) experts. Also, the reliability test was performed by Cronbach's Alpha. The data processing was carried out through the application of the SPSS program (Statistical Package for the Social Sciences) version 25 and Microsoft Excel 2016. From the data processing, it was determined that there is a direct relationship between organizational change and internal marketing in company A Berio and CIA SAC, Lima.

**Keywords:** Organizational, change, internal, marketing

## I. INTRODUCCIÓN

La realidad problemática nos lleva a indicar que en el ámbito mundial se reconoce que las organizaciones se encargan de aplicar y adaptarse al cambio organizacional, por la necesidad de avanzar junto con el entorno global y los cambios tecnológicos en el mundo, se debe exigir velocidad y complejidad, para avanzar a la par de las organizaciones en el mundo. Todas las organizaciones en el mundo requieren de personas con sentido de pertenencia y que se desplacen hacia la consecución de objetivos comunes, las empresas se preparan para el cambio cuando el personal que labora para las mismas se encuentra encaminada al desarrollo.

Si bien a nivel regional se reconoce la necesidad de llevar a cabo la transformación de una o más secciones de la organización a nivel continental, según Chiavenato, esta necesidad recae en el requisito de fuerzas exógenas que provienen del medio ambiente, como la tecnología, la sociedad, oportunidades o limitaciones, y más, lo mismo que abre el camino a la necesidad de introducir cambios dentro de la organización; Las fuerzas endógenas, por otro lado, crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, surgen dentro de la organización como producto de la interacción de las personas y las diferencias entre objetivos e intereses.

Finalmente, en el contexto local se reconoce que en el Perú el crecimiento y evolución de las empresas a la par con la globalización, además del crecimiento económico del que somos testigos, permite a las empresas buscar mejoras para la satisfacción tanto del cliente como de la organización misma.

Toda esta problemática, permite que se cite entre los antecedentes internacionales, a López, S. (2018). En su disertación, "Incidentes de estrategias de marketing interno para mejorar la calidad del servicio para pequeñas y medianas empresas - DIMAFCO", presentada en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil, Ecuador. El objetivo principal era identificar estrategias de marketing interno en PYME's - DIMAFCO, lo que mejoraría la calidad del servicio y las ventas. Según su estructura metodológica, tenía un modelo cualitativo, documental y de campo, el tipo de investigación era descriptivo y analítico. La población en cuestión eran empleados y clientes de la empresa indicada, la muestra consistió en 4 empleados y 116 clientes, para un total de 120 personas. El cuestionario fue empleado como instrumentos y la encuesta como técnica. Las

conclusiones indicaron que de implementarse el marketing interno en la empresa DIMAFCO, la productividad de los empleados podría mejorar proporcionalmente a la de la empresa, para lo cual es necesario motivar y empoderar al personal, para lo cual es necesario capacitar a los empleados en atención al cliente e implementar planes de acción al respecto, además de las estrategias de marketing interno. Asimismo, Izquieta, D., y López, J. (2015), en su investigación titulado “Investigación y análisis de los cambios organizacionales de la compañía RECOMREP, S.A. y propuesta de cambio”, presentada en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. El principal objetivo consistió en revisar la teoría de las organizaciones desde una óptica del conocimiento y aprendizaje para mejorar el cambio organizacional de la compañía Recomrep S.A. La metodología aplicada consistió en el método cualitativo con una revisión bibliográfica, con un enfoque de campo, de tipo explicativa, experimental descriptiva. La población muestral quedo conformada por la totalidad de los empleados de la compañía, que en total sumaron 35 trabajadores. El instrumento utilizado para esta investigación fue el cuestionario y la encuesta como técnica. Se concluyó: Los procesos de cambio organizacional traen consigo cierta atmosfera de inseguridad y resistencia, para garantizar el éxito de dicho cambio, es necesario tomar en cuenta el factor humano, donde los empleados deben confiar y estar motivados, valorados y por supuesto, capacitados de manera constante, teniendo en cuenta que el cambio es duro, tanto para las personas como para la organización. Por lo tanto, el proceso de cambio debe manejarse de forma integrada, tomando en cuenta los aspectos técnicos y humanos. En los procesos de cambio deben estar sensibilizados desde la alta gerencia hasta el personal de la parte operativa de la empresa, ya que este suscita cierta reacción natural de rechazo o resistencia, para tal efecto, debe considerarse sesiones para escuchar las apreciaciones y sentimientos que el proceso ha despertado, para lo cual es necesario plantear posibles acuerdos, lo cual ofrecerá una atmosfera de cordialidad, así como de compromiso entre todos los involucrados. También tenemos a Miguel, J. (2018) quien en su estudio titulado “Cambio organizacional y desarrollo organizacional en las modalidades de E.B.R. (Primaria y Secundaria) del I.E. Brígida Silva de Ochoa - Chorrillos, 2018 cuyo principal propósito era la de determinar la relación que existe entre el cambio organizacional y el desarrollo organizacional en la ya mencionada casa de estudio. Esta investigación se analizó bajo el enfoque cuantitativo; cuyo trabajo de investigación fue básica, su nivel fue descriptivo y correlacional; diseño no experimental, transversal; la muestra consta de 86 servidores de la institución educativa en cuestión. Concluyó que es importante el conocimiento, las emociones y los procesos para el mejor desarrollo organizacional de la institución. De igual

manera, Granada, D. (2017) en su tesis que llevó por título “Aplicación de marketing interno en empresas de Medellín” presentado en la Facultad de Administración de la Universidad de EAFIT en Medellín, Colombia. El objetivo era analizar las estrategias de marketing interno utilizadas por las cinco empresas que operan en Medellín. La metodología de la investigación fue de carácter cualitativo con un enfoque descriptivo. La población la conformaron las empresas, Alquería, Argos, Bavaria, Pintuco y Servicios Nutresa. Las conclusiones fueron, que las estrategias de mercadeo interno, tienden a mejorar la rentabilidad de la empresa, cuando los empleados asumen un rol protagónico, para lo cual deben sentirse felices y empoderados, por tanto, el área responsable de liderar las estrategias de mercadeo interno, busquen la integración de la gestión humana, comunicaciones y bienestar social. El éxito de todo, dependerá del logro de esa integración. Para lo cual dichas estrategias deben ser constantes y sostenibles en el tiempo, no pueden ser intermitentes, la comunicación interna juega un papel determinante en el proceso. Se reconoce que los grupos de interés como los sindicatos, los trabajadores tercerizados, son focos de resistencia a la práctica de mercadeo interno, por lo cual requieren de un esfuerzo adicional. Tenemos también a Guzmán, A. (2018) en su investigación que llevó como título "Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional", presentado en la Universidad Rafael Landívar en Quetzaltenango, Guatemala. Su propósito principal era establecer el nivel de adaptabilidad procedente por los procesos de cambio organizacional en los trabajadores de la empresa Cooperativa Salcajá. Metodológicamente mostró un tipo de investigación cuantitativa, con un diseño descriptivo. La muestra de población estaba compuesta por 70 personas de ambos sexos entre las edades 18 y 25 años. Se concluyó que, debido a la diversidad de problemas, la adaptación a un proceso de cambio conduce a un desequilibrio en las funciones, para lo cual es necesario implementar un plan motivacional con una frecuencia semanal y mensual, de modo que esto permita controlar las emociones en el personal de esta cooperativa, y esto conduce a un mejor servicio al cliente, además de ser más asertivo en el proceso.

Entre los antecedentes nacionales citamos a Quiroz, L. (2017) en su tesis titulada “Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal administrativo de la Universidad Privada – Lima, 2016”, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como propósito principal establecer la relación entre marketing interno y el compromiso organizacional en el personal de la Universidad Cesar Vallejo, Lima – 2016. La investigación estudio fue de tipo básica sustantiva de campo, el diseño no

experimental, de corte transversal. La población consistió en 350 trabajadores y la muestra quedó conformada por 183 trabajadores luego de los criterios de exclusión, siendo de ambos sexos con edades comprendidas entre 18 y 40 años. Como conclusión se determinó que existe relación entre marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de dicha casa de estudios en el periodo señalado, De igual forma tenemos a Alarcón, M., y Huamán, G. (2019) quienes desarrollaron la tesis titulada “Marketing Interno y Compromiso Organizacional en los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque”, presentada en la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque – Perú. El objetivo principal consistió en determinar de qué manera el marketing interno se relaciona con el compromiso organizacional. La metodología, la investigación fue de tipo cuantitativa con un diseño transaccional y un nivel descriptivo correlacional. Por tanto, la población muestral quedó constituida por 28 trabajadores, el instrumento aplicado fue el cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer, y el de Marketing de María Bohnenberger. La conclusión indicó que la empresa King Kong Lambayeque ha venido utilizando estrategias de marketing interno, pero con un enfoque parcial, lo cual no ha sido efectivo, se concluye que para que la estrategia funcione, debe aplicar en su totalidad las prácticas de marketing interno, solo así, se verán mejorados los niveles de compromiso en los trabajadores. Tenemos también a la investigación de Ramírez, R. (2017), que tiene como título *"Gestión de los cambios organizativos y la eficiencia del trabajo en el sector de la pesca y la acuicultura del Ministerio de Producción, Lima 2017"*, presentado en la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo era establecer las relaciones que existen en la gestión del cambio organizacional y el desempeño del trabajo que se realiza en la Dirección General de Supervisión. En su estructura introdujo un método deductivo hipotético con un enfoque cuantitativo, con un diseño de correlación descriptivo, transversal y no experimental. La muestra consistió en 60 empleados asignados a esta dirección. Se utilizaron dos cuestionarios como herramientas, uno para cada variable; la metodología fue una encuesta. La conclusión del estudio fue que no había una relación significativa entre la gestión del cambio organizacional y el trabajo del personal estudiado. Podemos citar también a Delgado, J., y Núñez, G. (2015), quien en su tesis titulada “El papel de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: evidencia de una empresa transnacional en el sector energético del Perú”, presentado en la Escuela de Graduados de la Universidad del Pacífico. Su objetivo era estudiar el papel de la comunicación interna en el contexto de la gestión del

cambio organizacional. La metodología respondió a una investigación con un diseño de tipo descriptivo exploratorio cualitativo, la población muestral quedo conformada por la totalidad de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, siendo 167 trabajadores. El instrumento aplicado fue el cuestionario basado en la teoría de Kotter. Las técnicas utilizadas para la recolección y procesamiento de los datos fueron la entrevista y el focus group. Las conclusiones fueron: que la empresa careced de un plan estructurado de comunicación interna, trayendo como consecuencia la constitución de ambiente laboral hostil, pesimista y resiste al cambio organizacional. Además, los líderes no cuentan con las habilidades necesarias para transmitir a sus equipos de trabajo la importancia de este cambio, ya que no los involucran en dicho proceso, naciendo entonces la incertidumbre y la alta rotación de personal, conllevando esto a la pérdida de valioso talento humano. Que los dos componentes encontrados en la comunicación “información y percepción” deberían ser entendidos como un todo y no como informar que es distinto a comunicar. Finalmente, podemos citar a Espejo (2017), en su tesis titulada *“La relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional del personal de la zona sur de Caja Piura, 2017”*, presentado en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de San Agustín. El objetivo era identificar la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional con el proceso (operaciones y préstamos) de la región sur de Caja Piura. En su metodología, el estudio presentó un enfoque descriptivo de correlación con un diseño no experimental, relacional y transversal. La muestra consistió en 175 personas. La herramienta utilizada para la encuesta fue con la técnica de herramienta de cuestionario. Las conclusiones han demostrado que no existe una conexión entre el marketing interno y el compromiso organizativo del personal operativo y los préstamos de la empresa. Donde el nivel de marketing interno es regular y el nivel de compromiso es normal.

Respecto al enfoque teórico, se manifiesta claramente la presencia de dos variables, la primera corresponde a Cambio Organizacional, teoría de la que elegimos lo manifestado por Porret (2016) quien indica: El cambio organizacional es la manera como el sistema como el sistema en cuestión vive el cambio que se está implantando. El cambio es una sucesión hechos y estos han de producirse de una forma adecuada en el tiempo, ni demasiado lentos ni demasiados rápidos. El cambio es una modificación observable y está relacionado con un conjunto de fenómenos que conforman los movimientos del mundo de los negocios. (p. 470)

Acerca de las dimensiones de las variables su tipología fueron los cinco factores esenciales de la teoría de Porret (2016) que inicialmente se menciona el compromiso de la alta dirección, indica que, la cúspide de la organización deberá mostrar claramente a todos los colaboradores, hasta llegar a la base, su determinación de llevar adelante un plan para que tenga lugar el cambio como mínimo en aspectos esenciales de la organización, conductas, procedimientos, estrategias, formas de pensar, etc. En cuanto a la segunda dimensión viene a ser el ritmo del cambio, que representa: Cualquier implantación de una estrategia tiende a paralizarse si no sigue un ritmo constante, circunstancia que deberá tener en cuenta la respectiva planificación de plazos. Si el ritmo es demasiado lento, los colaboradores no demasiado entusiasmados pierden interés. Es conveniente meditar cual ha de ser el ritmo adecuado según las circunstancias de la organización. La tercera dimensión es el liderazgo, que el liderazgo ha de imprimir un estilo diferente, por ello en épocas de cambio, es necesario contar con líderes cuyo carisma les otorgue capacidad y voluntad de persuadir a los colaboradores con un estilo decidido e iniciativa. Refiriendo a la cuarta dimensión es la Planificación del cambio, es un elemento del que necesario para efectuar un plan que defina claramente los objetivos. Tener bien claro donde se quiere ir y demostrarlo es esencial para el éxito. Es importante que todos los componentes de la organización entiendan que, el plan se llevará a la práctica para desanimar a los posibles oponentes. Esta herramienta es muy útil para la realización de un diagrama de flujos que clasifique los problemas. Finalmente la quinta dimensión que corresponde a los grupos adecuados, en el que se indica que, según la creación de grupos apropiados, permitirá pensar que se tendrá éxito en la aplicación de la nueva filosofía. Se debe elegir a personas dispuesta a aceptar nuevas formas de trabajar y nuevas formas de ver las cosas. (p.475)

La teoría antes mencionada es la teoría elegida, pero existen otras definiciones de desarrollo organizacional que, en el contexto empresarial, es determinante tener conocimiento e información de quien es el agente de cambio dentro del desarrollo organizacional, para lo cual se indica lo siguiente. Según Beckhard (1973), citado por Pinto (2012), indico que: El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado realizado por organizaciones de la alta gerencia, con el fin de aumentar la eficiencia de los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja que busca cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización, además de tener la capacidad de adaptarse a las nuevas

tecnologías, mercados y diversos desafíos, incluido el mismo cambio. Como si lo mismo implicara un desafío. (p. 23)

Este autor propuso que cada proceso de desarrollo organizacional, se realice a través de un esfuerzo coordinado de toda la organización que motive los cambios que permitan cumplir con los objetivos y metas propuestos, esto se logra mediante un proceso de adaptación y compromiso de todos los miembros principales.

Al respecto Maldonado (2017), expuso como punto de vista general que: ... consiste en cambios planificados dentro de la organización, los cuales están concentrados en la calidad de las relaciones humanas, donde el agente de cambio puede ser el directivo, sin embargo, casi siempre es orientado por expertos y especialistas externos. (p. 206)

Con base a lo anteriormente expuesto, el autor expresa que todo proceso de desarrollo organizacional, comprende acciones planificadas dentro de cada organización, donde los actores laborales cumplen una participación activa, motivada previamente por el proceso de cambio organizacional, para de esa manera lograr resultados positivos en la gestión.

Por su parte Beckhard (1996), antedicho por Moguel (2012), Indicó que "el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización por parte de la alta gerencia para aumentar su efectividad y bienestar" (p. 52).

Con base en lo anterior, una organización debe aplicar los procesos de planificación en todas sus tareas a realizar, siendo estas: planificar, organizar, ejecutar y evaluar sus actividades organizacionales. También French y Bell (1981) citados por Chiavenato (2014) afirmaron que: el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, que es apoyado por la alta gerencia, cuyo objetivo es mejorar los procesos de resolución del problema generado por la renovación organizacional, teniendo como peculiaridad la aplicación de un diagnóstico colaborativo efectivo y la administración de la cultura organizacional (enfocada en equipos de trabajo formales, cultura temporal e intergrupala) con el apoyo y asistencia de consultores y la aplicación de teorías y tecnología ofrecidas por las ciencias del comportamiento. (p. 280)

En ese orden de ideas, se podría conjeturar que el desarrollo organizacional se debe entender como medio de esfuerzo para lograr la mejora de la gestión empresarial a través de la aplicación de teorías y procedimientos que guarden relación con la atención de las

necesidades corporativas, y que estas permitan el crecimiento interno y optimización de los procesos de manera continua.

Al respecto Maldonado (2017), expuso que el desarrollo organizacional es “Un proceso sistemático y planificado en el que los principios de las ciencias del comportamiento se utilizan para aumentar la eficacia individual y organizacional.” (p. 7).

Cabe en el desarrollo teórico mencionar además la Teoría del campo de fuerzas de Kurt Lewin, teoría del campo de fuerzas de Lewin, fue pionera como modelo de cambio en tres pasos, dicho modelo se considera como una contribución clave dentro del proceso de cambio organizacional, sin embargo, cuando Lewin desarrolló su modelo, este no solo pensaba en la organización, además no pretendía que lo tomaran de forma separada. (Burner, 2004).

El modelo de cambio exitoso ofrecido por Lewin, consiste en tres pasos: Según Lewin, “El primer paso en el proceso de cambiar el comportamiento es descongelar una situación o status quo (estado actual en este momento). Dónde está el estado, que representa el estado de equilibrio. La descongelación es absolutamente necesaria para superar la tensión de la resistencia individual, así como el conformismo grupal. Estas son algunas de las actividades que ayudan a descongelar: motivar a los participantes a prepararse para el cambio, generar confianza y reconocer la necesidad de cambio, participar activamente en la identificación de problemas y sugerir soluciones para compartir ideas en un grupo.” (Kritsonis, 2005, p. 2). Segundo paso - *Moving (Movimiento)*: Cuando se inicia el cambio, “el descongelamiento no es un fin en sí mismo, este tiende a crear la motivación para aprender, pero no necesariamente tiende a controlar o a predecir la dirección del cambio” (Burner, 2004, p. 4). Dentro de este paso, se necesita mover el sistema de destino hacia un nivel equilibrado, aquí existen tres acciones que podrían ayudar en este movimiento, los cuales son: la persuasión a los empleados de que el status quo no le es beneficioso y animarlos a que visualizar el problema desde una nueva perspectiva, que se debe trabajar juntos buscando nuevas información y que se deben conectar con opiniones del grupo de personas importantes, es decir, líderes reconocidos que también apoyan el proceso de cambio y el tercer paso: *Refreezing (Recongelar)*: Cuando el equilibrio es establecido, el paso sugiere que se debe llevar a cabo luego después de haberse implementado el cambio, esto con la finalidad de que se mantenga en el tiempo. La no realización de este paso, conllevará a que los empleados vuelvan al antiguo equilibrio. A través de este paso se busca volver a

congelar, significando que se puede estabilizar el nuevo equilibrio que se obtuvo con la modificación. Es precisamente en este paso que se deben reforzar los nuevos patrones a través de mecanismo formales e informales, tomando en cuenta también las políticas y procedimientos (Kripsonis, 2005, p. 2). Esto implica también cambios en la cultura organizacional, en las normas, políticas y prácticas dentro de la organización. (Burner, 2004, p. 10)

De otro lado, la Teoría del cambio organizacional, según Porret (2016), el cambio organizacional viene a ser las vivencias del sistema organizacional cuando está en pleno proceso de implantación, donde el cambio lo constituyen todos aquellos sucesos que se producen de manera sincronizada, los cuales pueden ser observables y están en sintonía con la realidad del mundo empresarial y de los negocios. (p.470).

Se indica además el Modelo de los ocho factores aceleradores del cambio (John Kotter), ya que según Kotter (1995), este modelo describe ocho factores que se deben considerar al momento de implementar un proceso de cambio, los cuales debidamente armonizados permitirán generar un óptimo cambio organizacional, estos son:

Existe el Paso 1: Crear el sentido de urgencia, para que el cambio ocurra, es necesario que las tres cuartas partes de la empresa lo desee, es decir un 75% de sus miembros, esto no debe ser un solo deseo de la alta gerencia, ni que tampoco sea como consecuencia del descenso de las ventas u otra razón; para lograr despertar la motivación se debe dar apertura a un dialogo honesto y convincente sobre los beneficios del cambio y el porqué del mismo, se debe crear la urgencia, este primer paso es vital, antes de pasar al siguiente.

El Paso 2: Conformar el equipo de cambio, en el que para lograr convencer a la gente de lo necesario que es el cambio, es necesario es necesario formar equipos de trabajo con las personas más influyentes de la empresa en cada área; gestionar el cambio no es suficiente, se debe liderar con miembros que estén dentro de la misma empresa. Una vez conformada la coalición, esta deberá trabajar en equipo en la continuidad de construir la urgencia de la necesidad del cambio.

El Paso 3: Crear la visión del cambio, esta visión vendría a representar la situación ideal pensada que se quiere alcanzar luego del cambio. Para lograr su construcción es necesario considerar todas las partes implicadas, de tal forma que todas se sientan comprometidas en su creación y el posterior desarrollo. La redacción de la visión debe ser

clara y precisa, de tal manera que sea fácil de entender y recordar, ya que esta es la que da dirección a cada miembro de la empresa.

Paso 4. Comunicar la visión, este es uno de los pasos más importantes, partiendo de la premisa de que de nada sirve tener una visión perfecta, si no son capaces de comunicarla a todos los miembros de la organización, de tal forma que la conozcan y se convenzan de llevarla a cabo, para tal propósito se debe mantener una campaña frecuente, a diario de la visión para que se mantenga fresca en la mente de todos. Además, debe existir una congruencia en lo que se dice con lo que se hace, el comportamiento de los líderes es determinante.

Paso 5. Superar todos los obstáculos, En esta fase se debe crear la estructura sobre la cual se va a configurar el cambio, aquí se podrá encontrar con personas que se resisten al cambio, al poner en marcha la estructura se deberán identificar los problemas existentes y deberán ser eliminados, y reforzar las acciones motivadoras hacia los que están siendo adversos al proceso.

Paso 6. Asegurar el éxito a corto plazo, no hay nada que motive más que el éxito, las estrategias se diseñan a largo plazo, sin embargo, se deben considerar objetivos parciales para ir alcanzándolos a corto plazo, por lo tanto, dichos objetivos deben ser de fácil logro, es decir, es improbable que no se alcancen, esto afianza una cultura de cambio y éxito.

El Paso 7: Se debe construir sobre el cambio generado, en el que no se debe celebrar victorias anticipadas, expone Kotter, ya que las victorias tempranas solo son el comienzo de lo que se necesita realizar para alcanzar los cambios a largo plazo.

Paso 8: Fijar el cambio de la cultura, del que luego que el proceso de cambio este estabilizado y se considere permanente, se debe fijar y documentarlo de forma adecuada, para así evitar un estado de “mejora infinita” en la cual la situación nunca llegue a estabilizarse. En esta fase, la visión debe ser implementada en lo más profundo de la estructura organizativa, procurando que los valores propuestos se vean reflejados en el diario trabajo.

La segunda variable corresponde al marketing interno, y se cita como principal teoría la indicada por Tortosa et al (2014) marketing interno como: la aplicación de la filosofía marketing en la planificación e implementación estratégica y en la gestión del cambio organizativo. Esta definición se hace operativa a través de la llamada «orientación al

mercado interno» (OMI), utilizada en modelos de aplicación del marketing interno que defienden la necesaria aproximación directiva a los empleados a través del proceso de obtención, comunicación y respuesta a la información interna generada. (p. 09)

Para dar a conocer las dimensiones de esta variable, se tomó en cuenta los elementos siendo como primero la generación de la información interna, en el que Tortosa et al (2014) menciona que: en el mercado interno procede de dos fuentes principales: 1) la generación interna de carácter formal, planificada previamente, que puede desarrollarse de manera oral y 2) la generación interna de naturaleza informal, ocasionada por el encuentro espontáneo entre los dirigentes y sus trabajadores, ofreciendo oportunidades adicionales a los medios formales. El segundo elemento corresponde a la comunicación de la información interna generada, la transmisión de la información interna debe entenderse como un proceso de comunicación bidireccional entre los dirigentes y sus empleados y entre los propios dirigentes sobre aspectos del ámbito interno organizativo. La literatura centrada en la comunicación interna empresarial ha confirmado que entre los aspectos comunicativos de los directivos más apreciados por los trabajadores se encuentran la destreza para compartir la información y la capacidad para saber escuchar. Y como tercer elemento es la respuesta a la información interna generada, que implica la reacción organizativa a la información generada en su mercado interno. Recordemos que una de las corrientes de definiciones de marketing interno considera este concepto el esfuerzo directivo por diseñar trabajos productos que alcancen las necesidades de los empleados para así lograr su satisfacción. (p. 23)

Las teorías que puedan citarse sobre la motivación, la motivación en el comportamiento organizacional, según Pintado (2007), la motivación viene a ser el estado interno de un trabajador que lo hace comportarse de tal manera que garantice el logro de algún objetivo o meta, es decir, la motivación permite explicar porque algunas personas se comportan de una manera determinada. En ese contexto, las necesidades humanas y la forma de satisfacerlas constituyen el núcleo principal del servicio. El este concepto es empleado en diversos tipos de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y aspiraciones que dan sentido a la motivación. Los gerentes líderes motivan e inducen a sus colaboradores a realizar tareas, actividades, entre otros; con el firme propósito de satisfacer necesidades y las expectativas tanto de la empresa como de los empleados, por tanto, deberán manejar de forma estratégica

los estímulos, pero previamente deben realizar un diagnóstico de las necesidades que siente y tiene el trabajador.

De otro lado, la aplicación de la teoría de la motivación en la organización, al respecto Gibson, Ivancevich y Donnelly (2009), exponen que existe un real interés entre la administración, los empleados, sindicatos y gobiernos en la intención de mejorar la calidad de la vida en el trabajo. Para cierto sector, la calidad de vida en el trabajo hace referencia en la participación en la toma de decisiones de la empresa y a la integración de las metas individuales y organizacionales. Para los administradores, el término hace referencia a cualquier diversidad de esfuerzos para lograr el incremento del desempeño a través de mejoras en el recurso humano, proceso y producción.

Sobre la Motivación Intrínseca, según Reeve (2010), la motivación intrínseca es cuando se está propenso a involucrarse en los intereses propios y ejercer las capacidades propias, y al hacer esto, se busca también dominar todos los desafíos de forma óptima (Decer y Ryan, 1985). Esta surge de forma espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos naturales provistos por el crecimiento. La motivación intrínseca cuando está presente en las personas, estas actúan por el interés propio, perciben las actividades como un reto y lograr realizarla es una satisfacción y hasta divertido.

Acerca de la motivación extrínseca, según Reeve (2010), expone que esta surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales, en el caso cuando actuamos para obtener un mayor nivel académico, ganar una medalla o culminar algo antes del plazo establecido, la conducta es extrínsecamente motivada. Dentro de la organización cuando los empleados trabajan más horas adicionales, están motivados para la obtención de un bono, lograr una cuota o impresionar al jefe, allí también la conducta está siendo motivada de forma extrínseca. Por tanto, la motivación extrínseca nace de “haz esto y obtendrás aquello” y es una condición creada en forma ambiental para lograr el incentivo sobre alguna acción. Es decir, es un medio para lograr algún fin, donde el medio es la conducta y el fin es la consecuencia.

De otro lado debe mencionarse la Teoría de motivación e higiene o teoría de los dos factores de Herzberg, para la que Rue & Byars (2000), exponen que la teoría bifactorial de Herzberg (1959), el cual fue un renombrado psicólogo que llegó a ser uno de los más

influyentes en la gestión administrativa de empresas, es reconocido principalmente por su aporte de la teoría del Enriquecimiento Laboral y la Teoría de la Motivación e Higiene.

La teoría de la motivación que desarrollo Herzberg expone las bases más populares sobre la motivación al trabajo, este modelo tiene la misma base que comparten todas las otras teorías sobre las necesidades e incluso, ha servido hasta hoy en día, como un estímulo para otras investigaciones sobre el tema. Rue & Byars (2000) Esta teoría se basa en el equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores, por lo tanto, si alguna persona trabaja en condiciones de higiene inadecuadas (ambiente de trabajo inestable en su lugar de trabajo), este trabajador tendrá ciertos sentimientos de insatisfacción laboral, para mejorar estas condiciones, garantizarían la satisfacción de la persona. Rue & Byars (2000)

Teniendo en cuenta las teorías y los conceptos desarrollado en este trabajo se forma el problema general del estudio. ¿Qué relación existe entre el cambio organizacional y marketing interno de la empresa a. Berio y CIA SAC, Lima, 2019? Se ha establecido también los problemas específicos. (1) ¿Qué relación existe entre el cambio organizacional y la información interna de la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima, 2019? (2) ¿Qué relación existe entre el cambio organizacional y la comunicación de la información interna de la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima, 2019? (3) ¿Qué relación existe entre el cambio organizacional y la respuesta a la información interna de la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima, 2019?

Desde el punto de vista los aspectos que justifican el estudio corresponden a las razones que se ha realizado la investigación en las cuales tenemos: Justificación teórica; esta investigación permitirá la revisión de diversos aspectos teóricos relacionados al cambio organizacional y el marketing interno de una empresa. Por lo que su aporte será significativo en cuanto al incremento de información concerniente a la problemática que enfrentan las empresas de este rubro y que necesitan estar dispuestos y preparados al con una serie de motivaciones que les permita un mejor desempeño en sus funciones. Por ello, en esta investigación se ha seleccionado a dos autores importantes gracias al enfoque de sus obras y al fácil entendimiento. Para mi primera variable; cambio organizacional he tomado a Miquel Porret, mientras que para la segunda variable; marketing interno, la teoría corresponde a Tortosa et al, de quien se tomó los elementos para dimensionar la variable.

Ambas fuentes, contribuyen con la profundización de las definiciones de los propósitos de investigación. La Justificación Practica es a partir del análisis que se llevara cabo, en cada

uno de los aspectos teóricos que forman parte de las variables de estudio, se podrá recomendar acciones que sean inmediatas para encontrar solución a la problemática del cambio organizacional o el empleo de nuevas filosofías de trabajo de los empleados que se han identificado como deficiencias en la empresa A. Berio y CIA SAC debido a las experiencias negativas que algunos compañeros han manifestado tener cuando se han relacionado con los otros trabajadores. La justificación social es considerada para que la investigación pueda beneficiar a otros estudiantes que deseen realizar otras investigaciones de carácter similar a las organizaciones y jefes para que reflexionen sobre el cambio organizacional y el marketing interno en una empresa de Lima, 2019. La Justificación metodológica, para poder recolectar información se diseñaron instrumentos orientados a registrar información sobre la problemática del cambio organizacional y marketing interno.

Estos instrumentos fueron sometidos a procesos de validación y confiabilidad, por lo que podrán ser utilizados en otras investigaciones que estén orientada a lograr la solución a este tipo de problemática que presenta la empresa A. Berio y CIA SAC.

Dando respuesta a los problemas formulados se han planteado las hipótesis de investigación teniendo como hipótesis general: Existe relación directa entre el cambio organizacional y marketing interno de la empresa a. Berio y CIA SAC, Lima, 2019. Las hipótesis específicas fueron formuladas: (1) Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la información interna de la empresa a. Berio y CIA SAC, Lima, 2019. (2) Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación de la información interna de la empresa a. Berio y CIA SAC, Lima, 2019. (3) Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la respuesta a la información interna de la empresa a. Berio y CIA SAC, Lima, 2019.

Con el propósito de conocer la validez de las hipótesis se han establecido los objetivos de investigación, teniendo como objetivo general: Determinar la relación entre el cambio organizacional y marketing interno de la empresa a. Berio y CIA SAC, Lima, 2019. Los objetivos específicos fueron. (1) Determinar la relación entre el cambio organizacional y la información interna de la empresa a. Berio y CIA SAC, Lima, 2019. (2) Determinar la relación entre el cambio organizacional y la comunicación de la información interna de la empresa a. Berio y CIA SAC, Lima, 2019. (3) Determinar la relación entre el cambio organizacional y la respuesta a la información interna de la empresa a. Berio y CIA SAC, Lima, 2019.

## II. MÉTODO

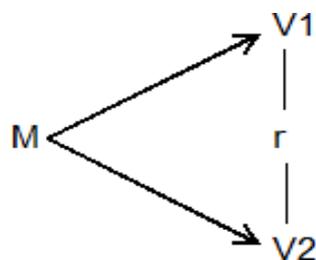
### 2.1 Tipo y diseño de investigación

Hernández et al (2016) señalaron que, los diseños son simbolizaciones representativas de un plan, que describe la intención que tiene el investigador dentro del análisis de las variables que investiga. En ocasiones el investigador tiene la intención de manipular una o más variables, mientras que existen otras en las que la intención solo es analizar a in situ cada variable. (p. 120). El diseño de investigación es de tipo no experimental, correlacional; porque, la intención de la investigadora no es realizar algún tipo de manipulación intencional sobre las variables de estudio y solo se limita a medirlas en su estado natural. Por otro lado, el diseño correlacional se orienta a encontrar la relación existente entre cada una de las variables.

#### Tipo de investigación

Soto (2015) expresó que, al hacer referencia al tipo de estudio nos estamos refiriendo a la manera cómo se llevará a cabo el proceso total de la investigación. Es decir, cuáles serán las acciones que se realicen y con qué propósito se llevan a cabo. (p. 62) Desde este punto de vista la investigación es de tipo aplicada. De esta manera se aplicarán las teorías sobre cada una de las variables que corresponden al cambio organizacional y el marketing interno que forman parte de esta investigación que ya existen de otros autores.

La representación del paradigma de investigación es la siguiente:



En dónde:

M = Trabajadores de la empresa A. Berio y CIA SAC.

V1 = Cambio Organizacional

V2 = Marketing interno

r = Nivel de correlación.

### **Método de investigación**

Hernández, Fernández & Baptista (2016) señalaron que el método es el camino por donde se tendrá que avanzar con la finalidad de lograr las metas que forman parte del procedimiento de investigación (p. 194) En este trabajo de investigación el método empleado fue el hipotético – deductivo. El punto de partida corresponde a la observación del problema, luego el planteamiento de hipótesis, la recolección de información, el análisis de los datos y la inferencia de las conclusiones.

### **Enfoque de investigación**

Valderrama (2016) manifestó que dentro de los trabajos de investigación el enfoque corresponde al tipo de tratamiento que recibirán los datos, así como a los procesos que el investigador utilice para demostrar si las hipótesis son verdaderas o falsas. (p. 84) Esta investigación se dirigió al uso del enfoque cuantitativo, dado que las respuestas se clasificaron e interpretaron estadísticamente para demostrar la validez de los supuestos.

### **Nivel de investigación**

Hernández et al (2016) definieron que, el nivel de investigación se relaciona con la intención que tiene la investigadora en cuanto a los aspectos que espera abarcar en el proceso de recolección de información y el procesamiento de la misma. (p. 139)

La investigación es de nivel correlacional, ya que su fin fue hallar la relación entre las variables cambio organizacional y marketing interno. Con este fin se incluyó dentro del estudio a cada una de sus dimensiones.

## **2.2 Operacionalización de las variables**

### **Definición conceptual de la variable cambio organizacional**

Porret (2016) manifiesta que el cambio organizacional es la manera como el sistema en cuestión vive el cambio que se está implantando. El cambio es una sucesión hechos y estos han de producirse de una forma adecuada en el tiempo, ni demasiado lentos ni demasiados rápidos. El cambio es una modificación observable y está relacionado con un conjunto de fenómenos que conforman los movimientos del mundo de los negocios.

## Definición conceptual de la variable marketing interno

Tortosa et al (2014) Define el marketing interno como la aplicación de la filosofía marketing en la planificación e implementación estratégica y en la gestión del cambio organizativo. Esta definición se hace operativa a través de la llamada «orientación al mercado interno» (OMI), utilizada en modelos de aplicación del marketing interno que defienden la necesaria aproximación directiva a los empleados a través del proceso de obtención, comunicación y respuesta a la información interna generada.

Tabla 1

### Operacionalización de la variable cambio organizacional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala
Porret (2016) indica que El cambio organizacional es la manera como el sistema en cuestión vive el cambio que se está implantando. El cambio es una sucesión hechos y estos han de producirse de una forma adecuada en el tiempo, ni demasiado lentos ni demasiados rápidos.	Se medirá la variable a través de un cuestionario con 13 preguntas, elaborado en base a las dimensiones e indicadores de la variable.	<b>Compromiso de la alta dirección.</b>	- Manifestación del compromiso	1,2,3,	Ordinal Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			- Planificación de plazos	4,5,	
		<b>El ritmo del cambio</b>	- Actitud positiva	6,7	
			- Equipo de personas comprometidas	8,9	
		<b>Liderazgo</b>	- Definición de objetivos	10,	
			- Elaboración del plan y categorización del problema	11,	
		<b>Planificación del cambio</b>	- Aplicación de nueva filosofía	12,	
			- Disposición a nuevas formas de trabajo	13,	
		<b>Grupos adecuados</b>			

Tabla 2

*Operacionalización de la variable marketing interno*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Tortosa et al (2014) Esta definición se hace operativa a través de la llamada «orientación al mercado interno» (OMI), utilizada en modelos de aplicación del marketing interno que defienden la necesaria directiva a los empleados a través del proceso de obtención, comunicación y respuesta a la información <u>interna</u> <u>generada</u>	Se medirá la variable a través de un cuestionario con 12 preguntas, elaborado en base a las dimensiones e indicadores de la variable.	<b>Información interna</b>  <b>Comunicación de la información interna</b>  <b>Respuesta de la información</b>	- Formal - Informal  - Compartir información - Capacidad de escuchar  - Descripción del trabajo - Sistema de remuneración	1,2,3,4,  5,6,7,8,  9,10,11,12,	Ordinal  Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)

**2.3 Población, muestra y muestreo**

Del grupo de colaboradores que conformaron la población de esta investigación estuvo compuesta por 60 empleados de la compañía A. Berio y CIA SAC. de la ciudad de Lima. Debemos considerar que la población se define como el conjunto de elementos o individuos que forman parte de la problemática de investigación, ya que presentan particularidades comunes que son motivo de estudio. (Hernández et. al, 2016,p. 183).

La muestra según Hernández et. al (2016) la muestra es un grupo de individuos que se seleccionan de la población total, porque tienen características específicas sobre el problema que es objeto de investigación. Para conocer el tamaño de la muestra se ha utilizado la fórmula estadística para muestras finitas, que al procesarse se obtuvieron un total de 53 unidades de análisis:

Formula:

$$n = \frac{N * Z^2_{\alpha/2} * p (1 - p)}{d^2 * (N - 1) + Z^2_{\alpha/2} * p (1 - p)}$$

Dónde:

N: Es el tamaño de la población = 60 trabajadores

$Z_{\alpha/2}$ : Es el Valor de la distribución normal estándar para un intervalo de confianza de 95%, el valor  $\alpha = 0.05$ , para este caso corresponde  $Z_{0.025} = 1.96$

p: Proporción esperada del parámetro a evaluar, en este caso se utilizó  $p=0.50$ , ya que maximiza el tamaño muestral.

d: Error de estimación, se prevé cometer  $d = 0.05$  (5%)

$$n = \frac{60 (1.96)^2 0.5 (1 - 0.5)}{(0.05)^2 (60 - 1) + (1.96)^2 0.5 (1 - 0.5)}$$

$n = 53$  trabajadores

#### **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para esta investigación, la técnica utilizada será la encuesta, que se realizará con la ayuda de los trabajadores que forman la muestra de estudio y que constituyen el Staff de los trabajadores de la empresa A. Berio y CIA SAC de la ciudad de Lima.

Hernández et al (2016) La encuesta es una técnica que proporciona datos al responder una serie de preguntas ordenadas en un texto, en el que los encuestados expresaron sus opiniones sobre las características del problema investigado.

#### **Instrumentos de recolección de datos**

Se utilizarán dos cuestionarios de preguntas como instrumentos de recopilación de información, que se han escrito de acuerdo con las dimensiones e indicadores de las variables entrenamiento laboral y desarrollo de habilidades sociales.

Según señalo Hernández et al (2016, p. 138) un cuestionario es una herramienta en la que la información recopilada se resume con de las respuestas a las preguntas formuladas en un resuelto cuestionario por los sujetos encuestados sobre un problema o problema detectado.

## Validez

La validez, Hernández et al (2016) Se utilizarán dos cuestionarios de preguntas como instrumentos de recopilación de información, que se han escrito de acuerdo con las dimensiones e indicadores de las variables cambio organizacional y marketing interno. (p. 142)

La validación de los cuestionarios se completó utilizando el juicio de expertos. El procedimiento se llevó a cabo seleccionando tres maestros expertos en investigación científica para que a través de las hojas de validación emitan su veredicto sobre la coherencia, relevancia y claridad de cada una de las preguntas que forman parte de los cuestionarios. Los docentes responsables de validar los cuestionarios eran profesionales que trabajan en la Universidad Cesar Vallejo y con criterios técnicos y científicos expresaron su opinión indicando que los instrumentos son aplicables a la muestra de estudio.

**Tabla 3.**  
*Validez de los instrumentos, según expertos de Cambio organizacional y Marketing Interno*

Nombre	Grado	Condición Final
Magaly Ericka Luna Gamarra	Doctora	Aplicable
Juan Manuel Vásquez Espinoza	Doctor	Aplicable
Raúl Elías Dueñas Lujan	Magister	Aplicable

## Confiabilidad

Hernández et al (2016, p. 152) dijo que la fiabilidad del instrumento es el nivel de confianza que proporciona el instrumento en relación con los resultados, que debe ser sólido y lógico. Por lo tanto, si el instrumento se aplica repetidamente en el mismo individuo, los resultados obtenidos serán los mismos.

La confiabilidad de los cuestionarios se pudo conocer al aplicar un procesamiento estadístico basado en el desarrollo de una prueba piloto, para ello, se eligió a 20 colaboradores de la empresa A. Berio CIA SAC que no formaban parte de la muestra de estudio, solicitándoles que nos brinden información sobre el cambio organizacional y el marketing interno.

Se validó en una muestra piloto de 20 trabajadores obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 89% y 90,5%, razón que nos autorizó a aplicarlo.

*Tabla 4 Análisis de confiabilidad de la variable Cambio Organizacional*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de Ítems</b>
Cambio Organizacional	,890	13

*Tabla 5 Análisis de confiabilidad de la variable Marketing Interno*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de Ítems</b>
Marketing Interno	,905	12

## **2.5 Procedimiento**

Para poder cumplir con los objetivos de esta investigación se ha llevado a cabo una serie de procedimientos que permitieron arribar a las conclusiones del estudio. Los procesos que se cumplieron consistieron en el diseño de los instrumentos, desarrollo de la encuesta, organización de los datos recolectados, procesamiento estadístico, organización y análisis de los resultados, interpretación y finalmente la formulación de conclusiones. Durante la recolección de datos se logró reunir a todos los trabajadores de la empresa A. Berio y Cia SAC para luego solicitarles que responda cada una de las 25 preguntas que conformaron el cuestionario de los cuales se medirá a través de un cuestionario de preguntas conformado por 13 ítems y una escala tipo Likert para el cambio organizacional y se medirá con un cuestionario de 12 preguntas el marketing interno. Los índices de medición de cada uno de los instrumentos fueron: Siempre (5); casi siempre (4); a veces (3); Casi nunca (2) nunca (1).

## **2.6 Método de análisis de datos**

De acuerdo a lo indicado por Soto (2015), los métodos para el análisis de los datos son técnicas diversas, las que son utilizadas para el estudio o análisis de los eventos, así como la representación en términos numéricos, porque el propósito es recopilar información sólida y confiable.

En esta etapa, se describen o detallan los resultados obtenidos durante el procesamiento de la información para utilizar el método estadístico. Dependiendo del diseño de la investigación, las estadísticas deben usarse en sus formas: estadística descriptiva, permitirá la preparación y representación de tablas y figuras. Los resultados que se describirán serán porcentuales y pertenecerán a los principales resultados del procesamiento de la encuesta sobre las variables y cada una de sus dimensiones.

## **2.7 Aspectos éticos**

Con respecto al aspecto ético, de acuerdo a lo estipulado en los artículos 15°, 16° y 17° del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo, aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario N° 0126-2017/UCV. se puede señalar que los datos especificados en este trabajo de investigación se recopilarán de la muestra de investigación y se analizarán de manera confiable y sin falsedades. Además, cada uno de los valores que forman parte de la base de datos proviene de la aplicación de los cuestionarios utilizados en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa A. Berio y CIA SAC de la ciudad de Lima. Por otro lado, para llevar a cabo los procesos de investigación, estará disponible la autorización de la gerencia y / o administración de esta empresa. Asimismo, se mantendrá lo siguiente: (a) se evitará el anonimato de los sujetos encuestados, (b) se respetará y considerará (c) y se evitarán los prejuicios.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Análisis estadístico descriptivo

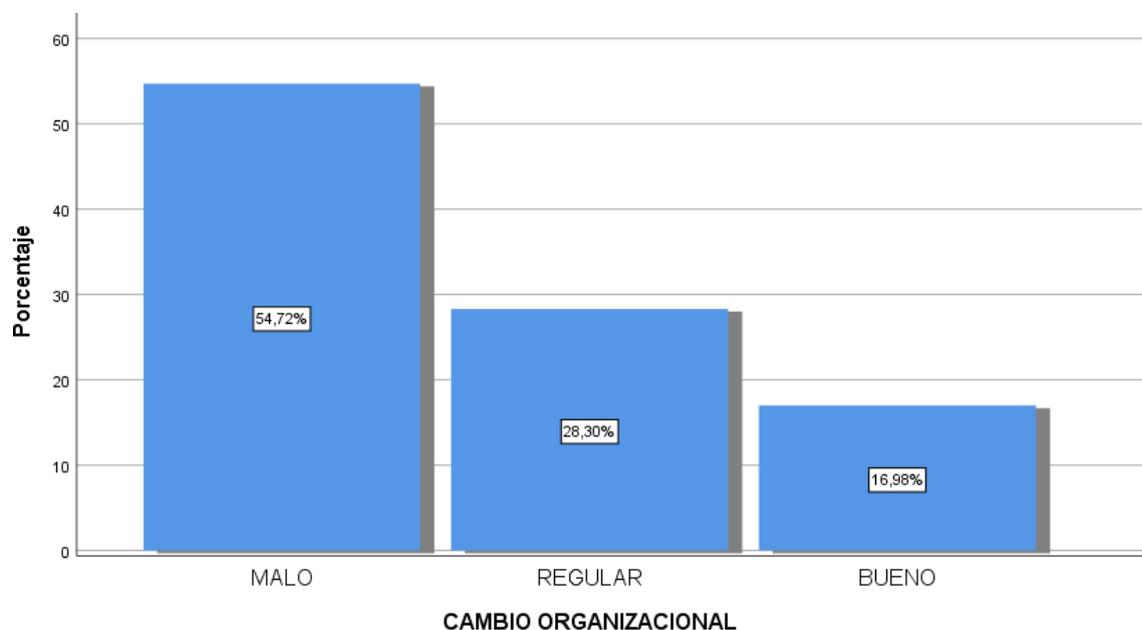
Resultados descriptivos de la variable cambio organizacional y sus dimensiones

**Tabla 6.**

*Resultados descriptivos por niveles de la variable cambio organizacional.*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
MALO	29	54,7	54,7	54,7
REGULAR	15	28,3	28,3	83,0
BUENO	9	17,0	17,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Propia



**Figura 1.** Resultados descriptivos por niveles de la variable cambio organizacional.

#### **Interpretación:**

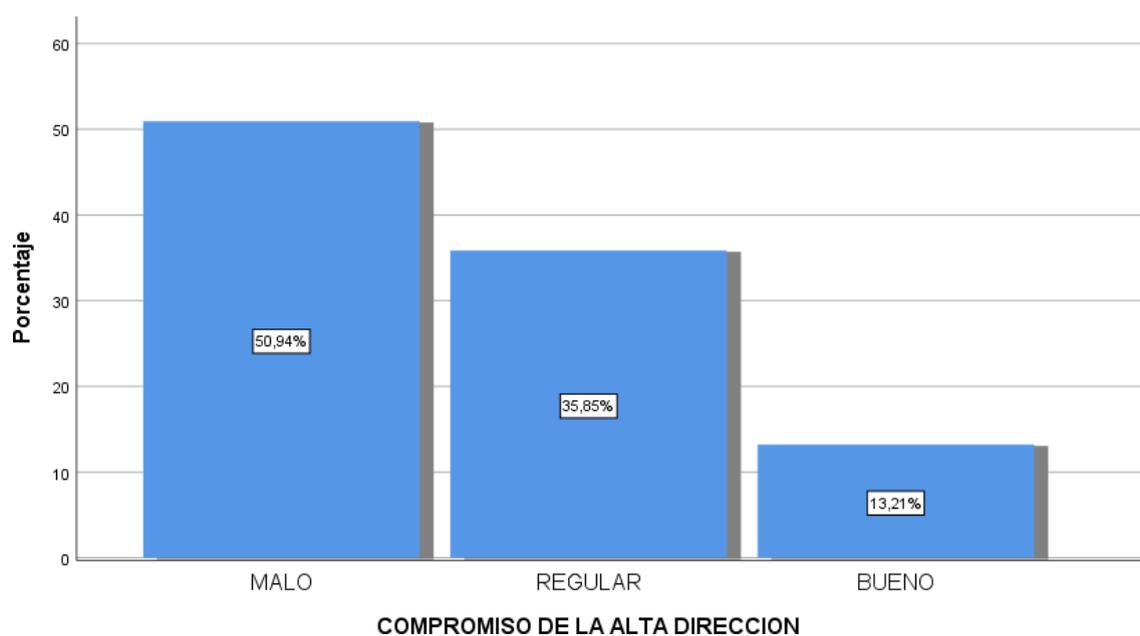
En la Tabla 6 y Figura 2, se presentan los resultados descriptivos por niveles del cambio organizacional en A, Berio y Cia SAC, evidenciando que el 55.72% de los colaboradores encuestados catalogan al cambio organizacional en niveles malos, el 28,30% opinan que está en niveles regulares, mientras que el 16,98% refiere que es bueno.

**Tabla 07.**

*Resultados descriptivos por niveles de la dimensión comunicación descendente.*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MALO	27	50,9	50,9
REGULAR	19	35,8	86,8
BUENO	7	13,2	100,0
Total	53	100,0	100,0

Fuente: Propia



**Figura 3.** Resultados descriptivos por niveles de la dimensión compromiso de la alta dirección.

**Interpretación:**

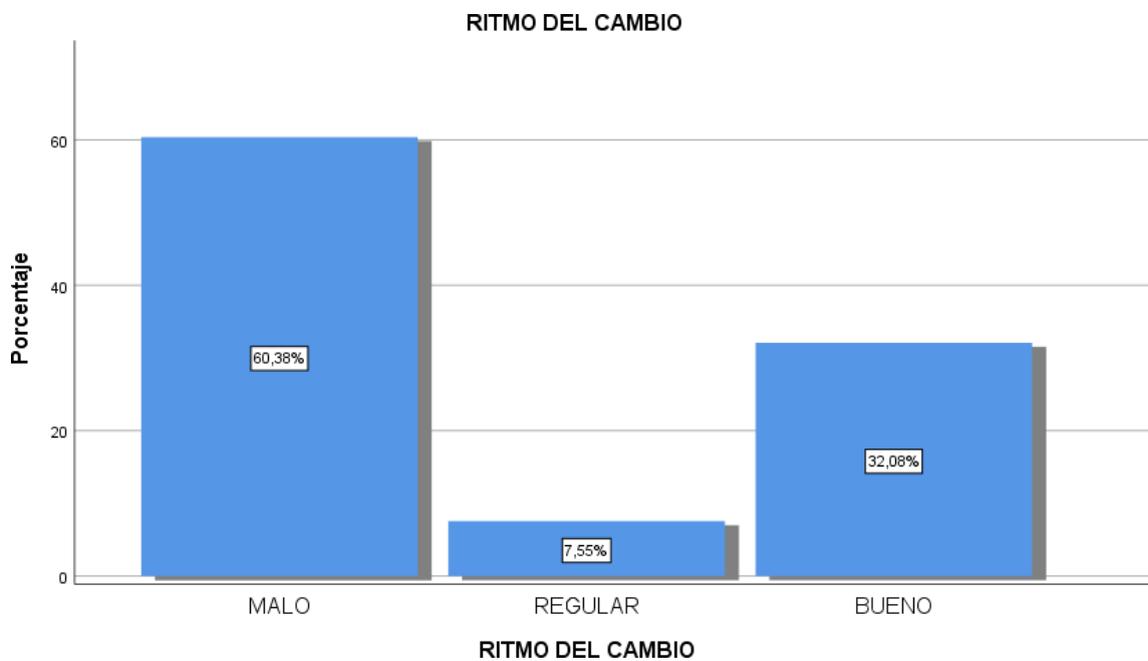
En la Tabla 7 y Figura 3, se presentan los resultados descriptivos por niveles del compromiso de la alta dirección en A. Berio y Cia SAC, evidenciando que el 50.94% de los colaboradores encuestados mencionan al compromiso de la alta dirección en niveles malos, el 35.85% opinan que está en niveles regulares, mientras que el 13.21% refiere que es bueno.

**Tabla 08.**

Resultados descriptivos por niveles de la dimensión ritmo del cambio.

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
MALO	32	60,4	60,4	60,4
REGULAR	4	7,5	7,5	67,9
BUENO	17	32,1	32,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Propia



**Figura 4.** Resultados descriptivos por niveles de la dimensión ritmo del cambio.

**Interpretación:**

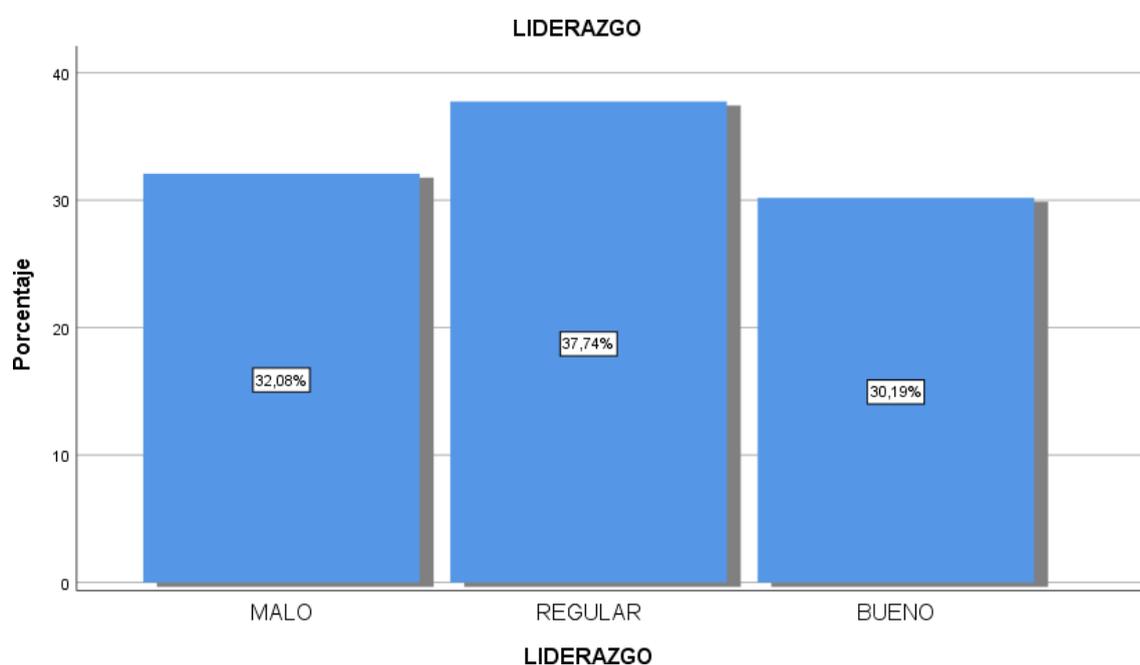
En la Tabla 8 y Figura 4, se presentan los resultados descriptivos por niveles del ritmo del cambio en A. Berio y Cia SAC, evidenciando que el 60.38% de los colaboradores encuestados mencionan al ritmo del cambio en niveles malos, el 7.55% opinan que está en un regular nivel, mientras que el 32.08% opina que es bueno.

**Tabla 09.**

*Resultados descriptivos por niveles de la dimensión liderazgo*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
MALO	17	32,1	32,1	32,1
REGULAR	20	37,7	37,7	69,8
BUENO	16	30,2	30,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Propia



**Figura 5.** Resultados descriptivos por niveles de la dimensión liderazgo.

**Interpretación:**

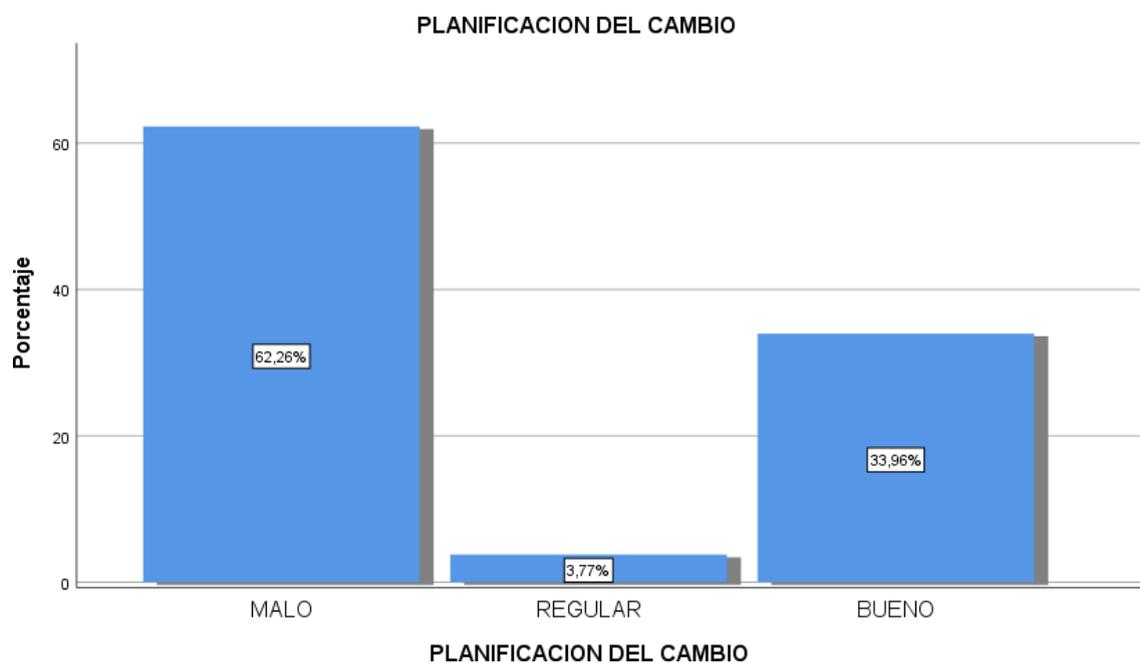
En la Tabla 9 y Figura 5, se presentan los resultados descriptivos por niveles de liderazgo en A. Berio y Cia SAC, evidenciando que el 37.74% de los colaboradores encuestados opinan que el liderazgo está en un nivel regular, el 32.08% indican que es malo, mientras que el 30.19% la catalogan como bueno.

**Tabla 10.**

*Resultados descriptivos por niveles de la dimensión planificación del cambio*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
MALO	33	62,3	62,3	62,3
REGULAR	2	3,8	3,8	66,0
BUENO	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Propia



**Figura 6.** Resultados descriptivos por niveles de la dimensión planificación del cambio.

**Interpretación:**

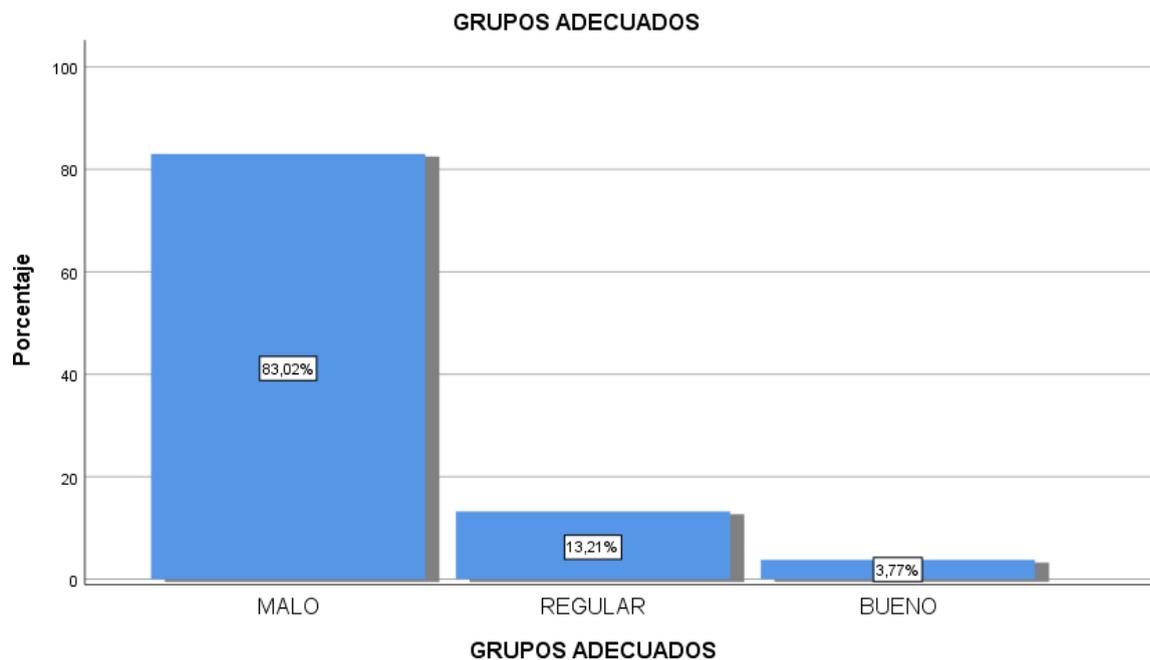
En la Tabla 10 y Figura 6, se presentan los resultados descriptivos por niveles de la planificación del cambio en A. Berio y Cia SAC, evidenciando que el 62.26% de los colaboradores encuestados opinan que la planificación del cambio es mala, el 3.77% indican que es regular, mientras que el 33.96% la catalogan como buena.

**Tabla 11.**

*Resultados descriptivos por niveles de la dimensión grupos adecuados.*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
MALO	44	83,0	83,0	83,0
REGULAR	7	13,2	13,2	96,2
BUENO	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*



**Figura 7.** Resultados descriptivos por niveles de la dimensión grupos adecuados.

**Interpretación:**

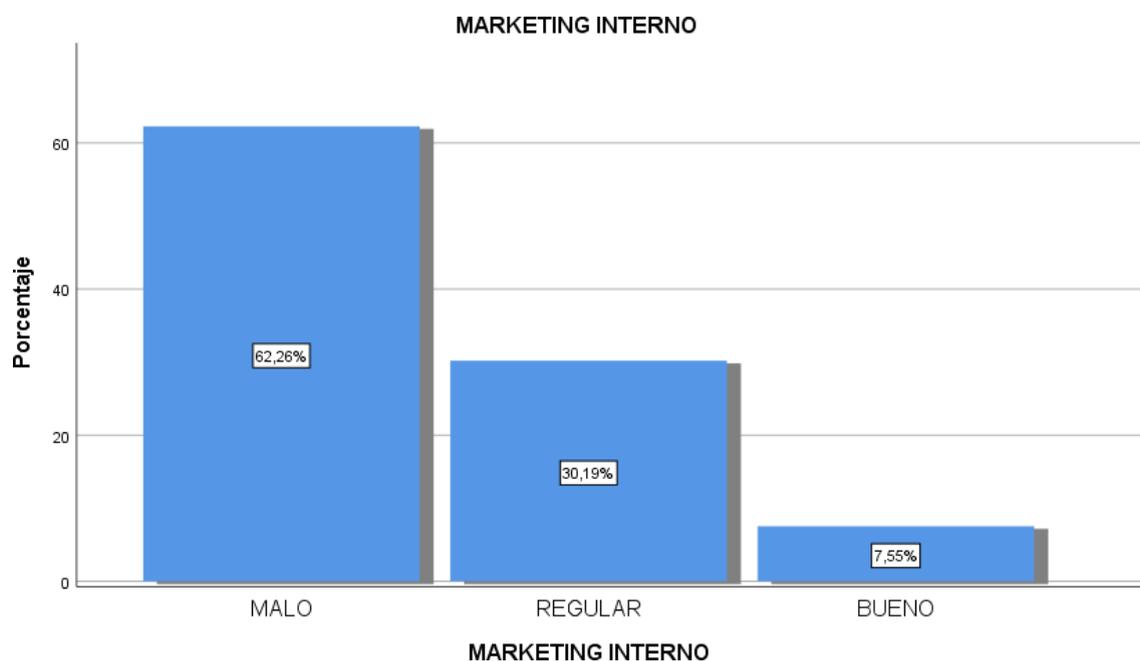
En la Tabla 11 y Figura 7, se presentan los resultados descriptivos por niveles de grupos adecuados, evidenciando que el 83.02% de los colaboradores encuestados opinan que los grupos adecuados es malo, el 13.21% indican que es regular, mientras que el 3.77% la catalogan como bueno.

**Tabla 12.**

Resultados descriptivos por niveles de la variable marketing interno.

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
MALO	33	62,3	62,3	62,3
REGULAR	16	30,2	30,2	92,5
BUENO	4	7,5	7,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Propia



**Figura 8.** Resultados descriptivos por niveles de la variable marketing interno.

**Interpretación:**

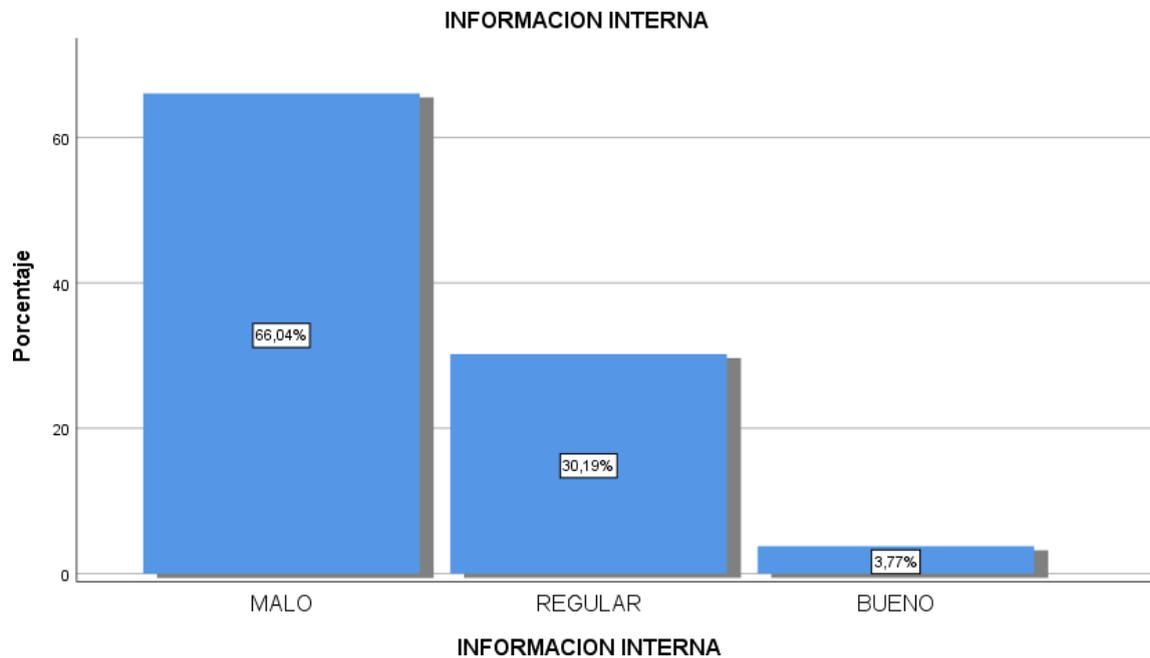
En la Tabla 12 y Figura 8, se presentan los resultados descriptivos por niveles del marketing interno en A. Berio y Cia SAC, evidenciando que el 62.26% de los colaboradores encuestados opinan que el marketing interno es malo, el 30.19% opinan que es regular, mientras que el 7.55% indican que es bueno.

**Tabla 13.**

*Resultados descriptivos por niveles de la dimensión información interna.*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
MALO	35	66,0	66,0	66,0
REGULAR	16	30,2	30,2	96,2
BUENO	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*



**Figura 9.** Resultados descriptivos por niveles de la dimensión información interna.

**Interpretación:**

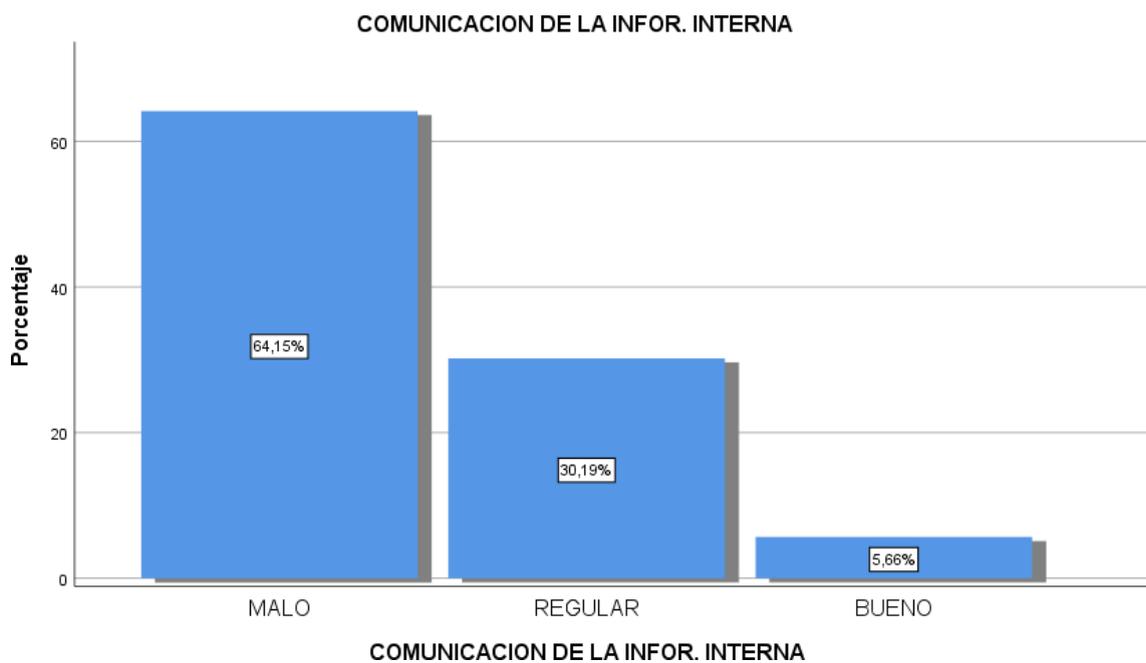
En la Tabla 13 y Figura 9, se presentan los resultados descriptivos por niveles de la información interna en A. Berio y Cia SAC, evidenciando que el 66.04% de los colaboradores encuestados opinan que la información interna es mala, el 30.19% opinan que es regular, mientras que el 3.77% indican que es bueno.

**Tabla 14.**

Resultados descriptivos por niveles de la dimensión comunicación de la información interna.

COMUNICACION DE LA INFOR. INTERNA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	34	64,2	64,2	64,2
	REGULAR	16	30,2	30,2	94,3
	BUENO	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Propia



**Figura 10.** Resultados descriptivos por niveles de la dimensión comunicación de la información interna.

**Interpretación:**

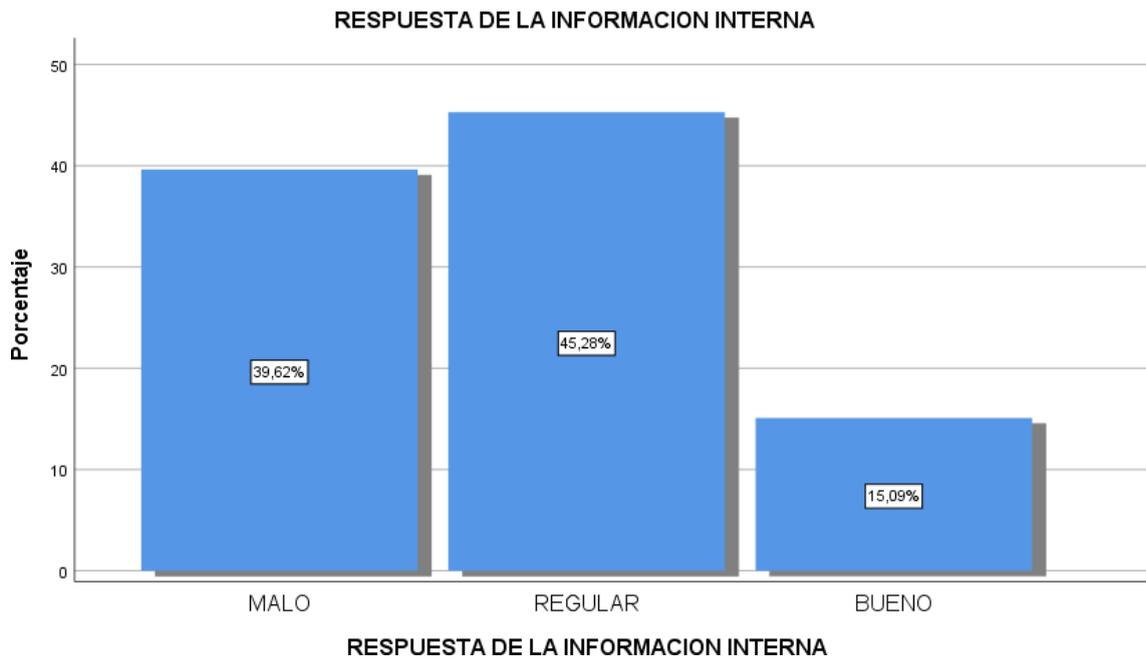
En la Tabla 14 y Figura 10, se presentan los resultados descriptivos por niveles de la comunicación de la información interna en A. Berio y Cia SAC, evidenciando que el 64.15% de los colaboradores encuestados opinan que la comunicación de la información interna es mala, el 30.19% opinan que es regular, mientras que el 5.66% indican que es bueno.

**Tabla 15.**

*Resultados descriptivos por niveles de la dimensión respuesta a la información interna.*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
MALO	21	39,6	39,6	39,6
REGULAR	24	45,3	45,3	84,9
BUENO	8	15,1	15,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

*Fuente: Propia*



**Figura 11.** Resultados descriptivos por niveles de la dimensión respuesta a la información interna.

**Interpretación:**

En la Tabla 15 y Figura 11, se presentan los resultados descriptivos por niveles de la respuesta a la información interna en A. Berio y Cia SAC, evidenciando que el 45.28% de los colaboradores encuestados opinan que la respuesta a la información interna es regular, el 39.62% opinan que es mala, mientras que el 15.09% indican que es bueno.

### 3.2 Prueba de Hipótesis

#### Prueba de hipótesis general:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el cambio organizacional y el marketing interno en la empresa A. Berio y Cia SAC, Lima, 2019.

**H<sub>i</sub>:** Existe relación significativa entre el cambio organizacional y el marketing interno en la empresa A. Berio y Cia SAC, Lima, 2019.

#### Tabla 16.

Resultados de correlación entre las variables cambio organizacional y el marketing interno.

			CAMBIO ORGANIZACIONAL	MARKETING INTERNO
Rho de Spearman	CAMBIO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000	,983**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	MARKETING INTERNO	Coefficiente de correlación	,983**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En el estadístico (Tabla 16) de la prueba Rho de Spearman, se observa una correlación positiva alta entre las variables ( $\rho = ,983$ ) asociado a un p valor. = **0.000** menor que el nivel de significancia establecido en la investigación ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ), y la aceptación de la hipótesis alternativa ( $H_i$ ), concluyendo que Existe relación significativa entre el cambio organizacional y el marketing interno en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

#### Prueba de hipótesis específica 1:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el cambio organizacional y la información interna en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la información interna en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

**Tabla 17.**

*Resultados de correlación entre la dimensión información interna y la variable cambio organizacional*

			CAMBIO ORGANIZACIONAL	INFORMACION INTERNA
Rho de	CAMBIO	Coefficiente de correlación	1,000	,879**
Spearman	ORGANIZACIONAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
INFORMACION INTERNA		Coefficiente de correlación	,879**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En el estadístico (Tabla 17) de la prueba Rho de Spearman, se observa una correlación positiva alta entre las variables ( $\rho = ,879$ ) asociado a un p valor. = **0.000** menor que el nivel de significancia establecido en la investigación ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y la aceptación de la primera hipótesis específica (**H<sub>1</sub>**), concluyendo que: Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la información interna en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

### **Prueba de hipótesis específica 2:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación de la información interna en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

**H<sub>2</sub>:** Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación de la información interna en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

**Tabla 18.**

*Resultados de correlación entre las variables cambio organizacional y la comunicación de la información interna.*

			CAMBIO ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN INTERNA
Rho de	CAMBIO	Coefficiente de correlación	1,000	,866**
Spearman	ORGANIZACIONAL	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
COMUNICACIÓN INTERNA		Coefficiente de correlación	,866**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En el estadístico (Tabla 18) de la prueba Rho de Spearman, se observa una correlación positiva alta entre las variables ( $\rho = ,866$ ) asociado a un p valor. = **0.000** menor que el nivel de significancia establecido en la investigación ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y la aceptación de la segunda hipótesis específica (**H<sub>2</sub>**), concluyendo que: Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación de la información interna en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

### Prueba de hipótesis específica 3:

**H<sub>0</sub>**: No existe relación significativa entre el cambio organizacional y la respuesta a la información interna en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

**H<sub>2</sub>**: Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la respuesta a la información interna en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

#### Tabla 19.

Resultados de correlación entre las variables cambio organizacional y la comunicación de la información interna.

			Correlaciones	
			CAMBIO ORGANIZACIONAL	RESPUESTA A LA INF. INTERNA
Rho de Spearman	CAMBIO ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,970**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	RESPUESTA A LA INFORMACION INTERNA	Coeficiente de correlación	,970**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En el estadístico (Tabla 19) de la prueba Rho de Spearman, se observa una correlación positiva alta entre las variables ( $\rho = ,970$ ) asociado a un p valor. = **0.000** menor que el nivel de significancia establecido en la investigación ( $p < 0.05$ ), conllevando al rechazo de la hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**), y la aceptación de la tercera hipótesis específica (**H<sub>3</sub>**), concluyendo que: Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la respuesta a la información interna en la empresa A. Berio y Cía. SAC, Lima, 2019.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Considerando los objetivos y resultados que se han obtenido en la presente investigación, se manifiesta que el 54.72 % de los colaboradores de la empresa A. Berio, identifican con un nivel malo el cambio organizacional. Este descubrimiento coincide con la investigación realizada por Miguel, J (2018) quien ratifica que existe una relación significativa de la variable de cambio organizacional con la variable de desarrollo organizacional, con un índice de correlación de 0.558, este nivel de relación se explica de la siguiente manera: indica una positiva correlación Considerable entre las variables y según el nivel de relación es confiable. Por lo que la casa de estudio demuestra estar en una buena disposición ante el cambio.

En la constatación en referencia a la hipótesis específica uno, que se han obtenido de los resultados de la dimensión: información interna, se puede observar que el 66% de los colaboradores indica que esta en un nivel malo en A. Berio y CIA SAC, 2019. Estos datos están relacionados con la historia de Izquieta, D. y López, J. (2015) Tesis titulada "Investigación y análisis de los cambios organizativos de la empresa RECOMREP, S.A. y el cambio propuesto"; en el que concluyó: que es necesario tener en cuenta el factor humano, donde los empleados deben confiar y estar motivados, valorados y, por supuesto, entrenados constantemente, teniendo en cuenta que el cambio es difícil, tanto para las personas como para la organización. Por lo tanto, el proceso de cambio debe gestionarse de manera integrada, teniendo en cuenta los aspectos técnicos y humanos. En los procesos de cambio se debe sensibilizar desde la alta dirección hasta el personal de la parte operativa de la empresa, ya que esto provoca una reacción natural de rechazo o resistencia, para ello, se deben considerar sesiones para escuchar las apreciaciones y sentimientos que el El proceso se ha despertado, para lo cual es necesario proponer posibles acuerdos, que ofrecerán una atmósfera de cordialidad, así como un compromiso entre todos los involucrados.

Con la confrontación del objetivo específico dos y de los resultados que se obtiene de la dimensión: comunicación de la información, se indica que hay un gran número de colaboradores que perciben como malo la comunicación interna, cuya responsabilidad es de la alta gerencia y las jefaturas en A. Berio y Cia SAC, 2019. Esta investigación no está relacionada con Delgado, J. y Núñez, G. (2015). Tesis titulada "El papel de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional; que la empresa carece de un plan estructurado de comunicación interna, lo que resulta en el establecimiento de un ambiente de trabajo hostil y pesimista y resiste el cambio organizacional. Además, los líderes no tienen las habilidades necesarias para transmitir a sus equipos de trabajo la importancia de este cambio, ya que no los involucran en este proceso, creando incertidumbre y una alta rotación, lo que lleva a la pérdida de valioso talento humano. Que los dos componentes encontrados en la comunicación "información y percepción" deben entenderse como un todo y no como informar que es diferente de la comunicación.

Con la revisión del objetivo específico tres y de los resultados que se han obtenido con respecto a la dimensión, respuesta de la información, se distingue que el 45,28 % de colaboradores de la empresa A. Berio y Cia SAC, 2019. Perciben que la respuesta de la información interna es regular, por lo que los resultados de la investigación precisan que existe una deficiente participación por parte de los que reciben la información y no obtiene una respuesta. %). Estos datos están relacionados con la historia de cómo Granada, D. (2017). Tesis titulada "Aplicación del marketing interno en las empresas de Medellín", presentada en la Facultad de Administración de la Universidad EAFIT, en Medellín, Colombia; en el que concluyó que deberían buscar la integración de la gestión humana, las comunicaciones y el bienestar social. El éxito de todo dependerá del logro de esa integración. Para las cuales estas estrategias deben ser constantes y sostenibles en el tiempo, no pueden ser intermitentes, la comunicación interna juega un papel decisivo en el proceso.

## **V. CONCLUSIONES**

### **Primera**

Con respecto a la hipótesis general, se comprobó que hay una relación significativa ( $r = 0.983$  y  $p = 0,000$ ) entre el cambio organizacional y marketing interno en la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima 2019. Esto supone que, si el cambio organizacional mejora, el marketing interno aumentará. De acuerdo a lo antes mencionado, se aprueba la hipótesis general, indicando que el cambio organizacional y marketing interno se relacionan en la empresa A. Berio y Cia SAC, lima, 2019.

### **Segunda**

Referente a la hipótesis específico uno, se estableció que existe relación significativa ( $r = 0.897$  y  $p = 0,000$ ) entre la información interna y cambio organizacional en la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima 2019.

### **Tercera**

En relación a la hipótesis específico 2, se concluye que existe una relación significativa ( $r = 0.866$  y  $p = 0,000$ ) entre la comunicación de la información y cambio organizacional en la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima 2019.

### **Cuarta**

Así mismo en la hipótesis específica 3, se determinó que existe una relación significativa ( $r = 0.970$  y  $p = 0,000$ ) entre la respuesta de la información y cambio organizacional en la empresa A. Berio y CIA SAC, Lima 2019.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **Primera**

Se recomienda a la empresa, planificar de manera formal dinámicas de grupo, encuestas de satisfacción y hojas de peticiones para tener la información sobre los colaboradores. Así mismo, se deben programar intercambios de información y opinión ente los colaboradores y sus jefes inmediatos.

### **Segunda**

Se sugiere a la empresa que se den encuentros casuales entre gerentes y colaboradores para que puedan ofrecer la oportunidad de generar información adicional y a su vez le proporcione el valor necesario a la información espontanea.

### **Tercera**

Se recomienda transmitir la información sobre los aspectos del ámbito organizativo hacia los dirigentes y colaboradores, además de compartir la información de una manera abierta y fluida considerando las destrezas de sus gerentes.

### **Cuarta**

Se recomienda al jefe inmediato tener la capacidad de escuchar las necesidades de los colaboradores que favorezcan la satisfacción interna. Así mismo, considerar las sugerencias que ofrecen los colaboradores.

### **Quinta**

Finalmente se recomienda a los gerentes que puedan responder las sugerencias y necesidades de los colaboradores, compensar el esfuerzo físico e intelectual de los mismos. Además de influir sobre los grupos adecuados para conseguir una buena actitud y desempeñar sus labores de forma positiva.

## REFERENCIAS

- Porret (2016) “Gestión de Personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones”, Gestión de personas 6ª ed.Coaching
- López, S. (2018). “Incidencias de las estrategias de Marketing Interno para mejorar la calidad del servicio de la PYME`s – DIMAFCO”, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Tesis de Grado. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/29838/1/TESIS%20SINTIALOPEZ%20final.pdf>
- Izquieta, D., y López, J. (2015). “Investigación y análisis de los cambios organizacionales de la compañía RECOMREP, S.A. y propuesta de cambio”, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Tesis de Grado. Disponible en: [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11291/1/TESIS%20PARA%20PRESENTAR%20DENNISSE%20Y%20JOHNNY\\_FINAL.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11291/1/TESIS%20PARA%20PRESENTAR%20DENNISSE%20Y%20JOHNNY_FINAL.pdf)
- Pullas, V. (2014). “Cambios en la estrategia organizacional y de marketing a raíz de la implementación del comercio electrónico: un estudio cualitativo de 3 empresas ecuatorianas. DE PRATI, TVENTAS y DESPEGAR.COM”, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales con sede en Ecuador. Tesis de Grado. Disponible en: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7598/7/TFLACSO-2014VAPM.pdf>
- Quiroz, L. (2017). “Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal administrativo de la Universidad Privada – Lima, 2016”, Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Tesis de Grado. Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22034/Quiroz\\_LLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22034/Quiroz_LLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alarcón, M., y Huamán, G. (2019). “Marketing Interno y Compromiso Organizacional en los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque”, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque – Perú. Tesis de Grado. Disponible en:

<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/4337/BC-TES-TMP-3155.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Granada, D. (2017). “Aplicación del mercadeo interno en empresas de Medellín”, presentada en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, en Medellín, Colombia. Tesis de Grado. Disponible en: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12359/Daniela\\_GranadaSalar\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12359/Daniela_GranadaSalar_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Guzmán, A. (2018). “Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional”, presentada en la Universidad Rafael Landívar en Quetzaltenango, Guatemala. Tesis de Grado. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Guzman-Andrea.pdf>

Ramírez, R. (2017). “Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura del Ministerio de la Producción, Lima 2017”, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Tesis de Grado. Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12921/Ram%C3%ADrez\\_ORH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12921/Ram%C3%ADrez_ORH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Delgado, J., y Núñez, G. (2015). “El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú”, presentada en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Tesis de Grado. Disponible en: [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1730/Jackeline\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1730/Jackeline_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Espejo, T. (2017). “Relación entre marketing interno y compromiso organizacional del personal de la zona sur de Caja Piura, 2017”, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Agustín. Tesis de Grado. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4640/ADMeschr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pinto, M. (2012). Desarrollo organizacional. Red tercer milenio. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Desarroll\\_organizacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarroll_organizacional.pdf)
- Maldonado, J. (2017). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional - primera edición. Recuperado de [http://www.academia.edu/34600879/comportamiento\\_desarrollo\\_y\\_cambio\\_organizacional](http://www.academia.edu/34600879/comportamiento_desarrollo_y_cambio_organizacional)
- Moguel, M. (2018, junio, 12). Aportaciones del desarrollo organizacional a la responsabilidad social de las empresas. Organizational development contributions thecorporate social responsibility. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Staobillekilaltalekilabtel/2012/no2/2.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). Libro: La Teoría del Desarrollo Organizacional 2014. Recuperado de [http://www.mundodescargas.com/apuntestrabajos/psicologia\\_t/decargar\\_desarrolloorganizacional](http://www.mundodescargas.com/apuntestrabajos/psicologia_t/decargar_desarrolloorganizacional)
- Burner, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. Journal of anagement Studies.
- Kotter, J. (1995). El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter. <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-decambio-de-kotter.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Ediciones Mc Graw-Hill
- Davis y Newstrom (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill.
- Díaz, M. (2012). Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los docentes de las instituciones de educación superior. Universidad Autónoma de Querétaro de México
- Gibson, J. (2002). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Santiago de Chile, Chile: Mc Graw-Hill Interamericana

- Salazar, A. (2012). Influencia del comportamiento organizacional en la satisfacción laboral. Universidad San Juan Bautista de Chincha.
- Pintado, E. (2007). Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Conducción del Talento Humano. Perú: Ediciones Dr. Edgar Alan Pintado Pasapera (Original).
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2009). Organizaciones, conducta estructura, proceso. México: Ediciones Cengage Learning.
- Reeve, J. (2010). Motivación y emoción. México: Ediciones McGraw-Hill. Escobar y Aguilar (2011). Motivación y conducta. México: Ediciones El Manual Moderno.
- Rue LW, Byars LL. (2000). Administracion : teoría y aplicaiones. Colombia: Alfaomega; 2000.
- Maslow A. A theory of human motivation. ;; p. 22-43.



“CAMBIO ORGANIZACIONAL Y MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA A.  
BERIO Y CIA. LIMA, 2019”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre el cambio organizacional y el marketing interno en la empresa A. Berio y Cia SAC, Lima, 2019

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ÍTEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		N	CN	A	CS	S
1	La alta dirección manifiesta su compromiso para llevar a cabo un plan para el cambio organizacional.					
2	La alta Gerencia se muestra comprometida a realizar un trabajo de calidad para el cambio organizacional.					
3	Los Gerentes demuestran su determinación para implementar cambios en la organización.					
4	La planificación de plazos permite que el ritmo del cambio se realice de manera constante.					
5	La planificación de plazos se realiza en un ritmo adecuado según las circunstancias de la organización.					
6	Los jefes encargados de áreas, muestran una actitud positiva ante sus colaboradores frente a los cambios					
7	El gerente siempre muestra una actitud de liderazgo en la disposición de los cambios de la empresa					
8	El jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo para la obtención de buenos resultados frente a los cambios.					
9	El gerente ejerce su liderazgo con el equipo de trabajo frente a cambios en la empresa.					
10	Se definen los objetivos para afrontar el cambio organizacional.					
11	La empresa elabora un plan para planificar el cambio organizacional..					
12	Se aplican nuevas filosofías en los grupos de trabajo para afrontar los cambios en la organización.					
13	Los grupos muestran disposición a nuevas formas de trabajo afrontando de manera positiva el cambio organizacional.					

**Gracias por su colaboración**

“CAMBIO ORGANIZACIONAL Y MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA A.  
BERIO Y CIA. LIMA, 2019”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre el cambio organizacional y el marketing interno en la empresa A. Berio y Cia SAC, Lima, 2019

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

NUNCA	CASINUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ÍTEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		N	C N	A	CS	S
1	El jefe de área planifica de manera formal dinámicas de grupo, encuestas de satisfacción y hojas de peticiones para tener la información sobre los colaboradores.					
2	En la empresa se programan intercambios de información y opinión con el jefe inmediato					
3	En la empresa se dan encuentros casuales entre gerentes y colaboradores que ofrecen oportunidad para generar información adicional.					
4	los gerentes entienden el valor de la información informal que se da internamente de forma espontánea.					
5	Se transmite información sobre los aspectos del ámbito organizativo entre dirigentes y colaboradores.					
6	Los gerentes tienen la destreza para compartir información abierta y fluida con sus colaboradores.					
7	El jefe inmediato tiene la capacidad de escuchar las necesidades de los colaboradores que favorece la satisfacción interna.					
8	Las sugerencias que ofrecen los colaboradores son considerados por la gerencias.					
9	Los gerentes responden a las sugerencias y necesidades de los colaboradores.					
10	La empresa compensa el esfuerzo físico e intelectual de los colaboradores.					
11	Las actuaciones y decisiones de los gerentes influyen en la actitud de los colaboradores.					
12	Existe buena actitud positiva de los colaboradores para desempeñar su trabajo ante la excesiva carga laboral.					

**Gracias por su colaboración**

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "CAMBIO ORGANIZACIONAL Y MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA A. BERIO Y CIA. LIMA, 2019"							
Apellidos y nombres del investigador: Cindy Inocencia Tinoco Pajón							
Apellidos y nombres del experto: <i>Ma. Doreñas Lugo Ruiz</i>							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERACIONES / SUGERENCIAS
<b>CAMBIO ORGANIZACIONA</b>	Compromiso de la alta dirección	Manifestación del compromiso	1	La alta dirección manifiesta su compromiso para llevar a cabo un plan para el cambio organizacional.	N = Nunca CN = Casi Nunca AV = A veces CS = Casi Siempre S = Siempre		
			2	La alta Gerencia se muestra comprometida a realizar un trabajo de calidad para el cambio organizacional.			
			3	Los Gerentes demuestran su determinación para implementar cambios en la organización.			
	El ritmo del cambio	Planificación de plazos	4	La planificación de plazos permite que el ritmo del cambio se realice de manera constante.			
			5	La planificación de plazos se realiza en un ritmo adecuado según las circunstancias de la organización.			
	Liderazgo	Actitud positiva	6	Los jefes encargados de áreas, muestran una actitud positiva ante sus colaboradores frente a los cambios			
			7	El gerente siempre muestra una actitud de liderazgo en la disposición de los cambios de la empresa			
		Equipo de personas comprometidas	8	El jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo para la obtención de buenos resultados frente a los cambios.			
			9	El gerente ejerce su liderazgo con el equipo de trabajo frente a cambios en la empresa.			
	Planificación del cambio	Definición de objetivos	10	Se definen los objetivos para afrontar el cambio organizacional.			
		Elaboración del plan y categorización del problema	11	La empresa elabora un plan para planificar el cambio organizacional..			
	Grupos adecuados	Aplicación de nueva filosofía	12	Se aplican nuevas filosofías en los grupos de trabajo para afrontar los cambios en la organización.			
		Disposición a nuevas formas de trabajo	13	Los grupos muestran disposición a nuevas formas de trabajo afrontando de manera positiva el cambio organizacional.			
Firma del experto: 			Fecha <u>19/10/2019</u>				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Título de la investigación: "CAMBIO ORGANIZACIONAL Y MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA A. BERIO Y CIA. LIMA, 2019"							
Apellidos y nombres del investigador: Cindy Inocencia Tinoco Pajón							
Apellidos y nombres del experto: Mg. Dueros Ayón, Raúl							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERACIONES / SUGERENCIAS
Marketing Interno	información interna	Formal	1 El jefe de área planifica de manera formal dinámicas de grupo, encuestas de satisfacción y hojas de peticiones para tener la información sobre los colaboradores.	N = Nunca CN = Casi Nunca AV = A veces CS = Casi Siempre S = Siempre			
			2 En la empresa se programan intercambios de información y opinión con el jefe inmediato				
		Informal	3 En la empresa se dan encuentros casuales entre gerentes y colaboradores que ofrecen oportunidad para generar información adicional.				
			4 los gerentes entienden el valor de la información informal que se da internamente de forma espontánea.				
	Comunicación de la información interna	Compartir información	5 Se transmite información sobre los aspectos del ámbito organizativo entre dirigentes y colaboradores.				
			6 Los gerentes tienen la destreza para compartir información abierta y fluida con sus colaboradores.				
		Capacidad de escuchar	7 El jefe inmediato tiene la capacidad de escuchar las necesidades de los colaboradores que favorece la satisfacción interna.				
			8 Las sugerencias que ofrecen los colaboradores son considerados por la gerencias.				
	Respuesta a la información interna	Sistema de compensación	9 Los gerentes responden a las sugerencias y necesidades de los colaboradores.				
			10 La empresa compensa el esfuerzo físico e intelectual de los colaboradores.				
		Actitud de los colaboradores	11 Las actuaciones y decisiones de los gerentes influyen en la actitud de los colaboradores.				
			12 Existe buena actitud positiva de los colabores para desempeñar su trabajo ante la excesiva carga laboral.				
Firma del experto: 			Fecha: 19/10/19				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "CAMBIO ORGANIZACIONAL Y MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA A. BERIO Y CIA. LIMA, 2019"							
Apellidos y nombres del investigador: Cindy Inocencia Tinoco Pajori							
Apellidos y nombres del experto: <u>Dr. Vásquez Espinoza, Juan</u>							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERACIONES / SUGERENCIAS
<b>CAMBIO ORGANIZACIONA</b>	Compromiso de la alta dirección	Manifestación del compromiso	1 La alta dirección manifiesta su compromiso para llevar a cabo un plan para el cambio organizacional.	N = Nunca CN = Casi Nunca AV = A veces CS = Casi Siempre S = Siempre			
			2 La alta Gerencia se muestra comprometida a realizar un trabajo de calidad para el cambio organizacional.				
			3 Los Gerentes demuestran su determinación para implementar cambios en la organización.				
	El ritmo del cambio	Planificación de plazos	4 La planificación de plazos permite que el ritmo del cambio se realice de manera constante.				
			5 La planificación de plazos se realiza en un ritmo adecuado según las circunstancias de la organización.				
	Liderazgo	Actitud positiva	6 Los jefes encargados de áreas, muestran una actitud positiva ante sus colaboradores frente a los cambios				
			7 El gerente siempre muestra una actitud de liderazgo en la disposición de los cambios de la empresa				
		Equipo de personas comprometidas	8 El jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo para la obtención de buenos resultados frente a los cambios.				
			9 El gerente ejerce su liderazgo con el equipo de trabajo frente a cambios en la empresa.				
	Planificación del cambio	Definición de objetivos	10 Se definen los objetivos para afrontar el cambio organizacional.				
		Elaboración del plan y categorización del problema	11 La empresa elabora un plan para planificar el cambio organizacional..				
	Grupos adecuados	Aplicación de nueva filosofía	12 Se aplican nuevas filosofías en los grupos de trabajo para afrontar los cambios en la organización.				
		Disposición a nuevas formas de trabajo	13 Los grupos muestran disposición a nuevas formas de trabajo afrontando de manera positiva el cambio organizacional.				
Firma del experto: <u>Vásquez E.</u>			Fecha <u>19/10/19</u>				

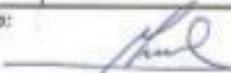
Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "CAMBIO ORGANIZACIONAL Y MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA A. BERIO Y CIA. LIMA, 2019"							
Apellidos y nombres del investigador: Cindy Inocencia Tinoco Pajón							
Apellidos y nombres del experto: Dr. Vasquez Espinoza, Juan							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERACIONES / SUGERENCIAS
Marketing Interno	información interna	Formal	1	El jefe de área planifica de manera formal dinámicas de grupo, encuestas de satisfacción y hojas de peticiones para tener la información sobre los colaboradores.	N = Nunca CN = Casi Nunca AV = A veces CS = Casi Siempre S = Siempre		
			2	En la empresa se programan intercambios de información y opinión con el jefe inmediato			
		Informal	3	En la empresa se dan encuentros casuales entre gerentes y colaboradores que ofrecen oportunidad para generar información adicional.			
			4	los gerentes entienden el valor de la información informal que se da internamente de forma espontánea.			
	Comunicación de la información interna	Compartir información	5	Se transmite información sobre los aspectos del ámbito organizativo entre dirigentes y colaboradores.			
			6	Los gerentes tienen la destreza para compartir información abierta y fluida con sus colaboradores.			
		Capacidad de escuchar	7	El jefe inmediato tiene la capacidad de escuchar las necesidades de los colaboradores que favorece la satisfacción interna.			
			8	Las sugerencias que ofrecen los colaboradores son considerados por la gerencias.			
	Respuesta a la información interna	Sistema de compensación	9	Los gerentes responden a las sugerencias y necesidades de los colaboradores.			
			10	La empresa compensa el esfuerzo físico e intelectual de los colaboradores.			
		Actitud de los colaboradores	11	Las actuaciones y decisiones de los gerentes influyen en la actitud de los colaboradores.			
			12	Existe buena actitud positiva de los colabores para desempeñar su trabajo ante la excesiva carga laboral.			
Firma del experto: <i>José E.</i>			Fecha: <i>19/10/19.</i>				

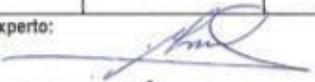
Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "CAMBIO ORGANIZACIONAL Y MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA A. BERIO Y CIA. LIMA, 2019"							
Apellidos y nombres del investigador: Cindy Inocencia Tinoco Pajón							
Apellidos y nombres del experto: Dra. Lina Camarero Magay Ericka							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
CAMBIO ORGANIZACIONA	Compromiso de la alta dirección	Manifestación del compromiso	1 La alta dirección manifiesta su compromiso para llevar a cabo un plan para el cambio organizacional.	N = Nunca CN = Casi Nunca AV = A veces CS = Casi Siempre S = Siempre			
			2 La alta Gerencia se muestra comprometida a realizar un trabajo de calidad para el cambio organizacional.				
			3 Los Gerentes demuestran su determinación para implementar cambios en la organización.				
	El ritmo del cambio	Planificación de plazos	4 La planificación de plazos permite que el ritmo del cambio se realice de manera constante.				
			5 La planificación de plazos se realiza en un ritmo adecuado según las circunstancias de la organización.				
	Liderazgo	Actitud positiva	6 Los jefes encargados de áreas, muestran una actitud positiva ante sus colaboradores frente a los cambios				
			7 El gerente siempre muestra una actitud de liderazgo en la disposición de los cambios de la empresa				
		Equipo de personas comprometidas	8 El jefe inmediato fomenta el trabajo en equipo para la obtención de buenos resultados frente a los cambios.				
			9 El gerente ejerce su liderazgo con el equipo de trabajo frente a cambios en la empresa.				
	Planificación del cambio	Definición de objetivos	10 Se definen los objetivos para afrontar el cambio organizacional.				
		Elaboración del plan y categorización del problema	11 La empresa elabora un plan para planificar el cambio organizacional.				
	Grupos adecuados	Aplicación de nueva filosofía	12 Se aplican nuevas filosofías en los grupos de trabajo para afrontar los cambios en la organización.				
		Disposición a nuevas formas de trabajo	13 Los grupos muestran disposición a nuevas formas de trabajo, afrontando de manera positiva el cambio organizacional.				
Firma del experto: 			Fecha: 19/10/19				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo se proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "CAMBIO ORGANIZACIONAL Y MARKETING INTERNO EN LA EMPRESA A. BERIO Y CIA. LIMA, 2019"							
Apellidos y nombres del investigador: Cindy Inocencia Tinoco Pajón							
Apellidos y nombres del experto: Dra. Luna Gamarra Magaly Ericka							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM (PREGUNTA)	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
Marketing Interno	Información interna	Formal	1	El jefe de área planifica de manera formal dinámicas de grupo, encuestas de satisfacción y hojas de peticiones para tener la información sobre los colaboradores.	N = Nunca CN = Casi Nunca AV = A veces CS = Casi Siempre S = Siempre		
			2	En la empresa se programan intercambios de información y opinión con el jefe inmediato			
		Informal	3	En la empresa se dan encuentros casuales entre gerentes y colaboradores que ofrecen oportunidad para generar información adicional.			
			4	Los gerentes entienden el valor de la información informal que se da internamente de forma espontánea.			
	Comunicación de la información interna	Compartir información	5	Se transmite información sobre los aspectos del ámbito organizativo entre dirigentes y colaboradores.			
			6	Los gerentes tienen la destreza para compartir información abierta y fluida con sus colaboradores.			
		Capacidad de escuchar	7	El jefe inmediato tiene la capacidad de escuchar las necesidades de los colaboradores que favorece la satisfacción interna.			
			8	Las sugerencias que ofrecen los colaboradores son consideradas por la gerencias.			
	Respuesta a la información interna	Sistema de compensación	9	Los gerentes responden a las sugerencias y necesidades de los colaboradores.			
			10	La empresa compensa el esfuerzo físico e intelectual de los colaboradores.			
		Actitud de los colaboradores	11	Las actuaciones y decisiones de los gerentes influyen en la actitud de los colaboradores.			
			12	Existe buena actitud positiva de los colaboradores para desempeñar su trabajo ante la excesiva carga laboral.			
Firma del experto: 			Fecha: 19/10/19				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.