



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Programa de Endomarketing Para Mejorar el Clima Laboral en los
Colaboradores de una Clínica Privada de Piura 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios – MBA**

AUTORA:

Calva Díaz, Esther Yensenia (ORCID: 0000-0003-0124-6339)

ASESOR:

Dr. Lugo Denis, Dayron (ORCID: 0000-0002-3183-5655)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

PIURA –PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, mí fuerza y bendición en los grandes momentos de mi vida. A mis padres por su apoyo incondicional y su gran amor que me han acompañado en cada paso de mi vida, a mi esposo e hijos por darme la fortaleza para seguir creciendo día a día.

La autora

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los profesionales y amigos que me apoyaron con sus experiencias y conocimientos para hacer realidad esta Tesis.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	01
II MARCO TEÓRICO	05
III. METODOLOGÍA	13
3.1 Diseño de investigación	13
3.2 Variables, Operacionalización.....	14
3.3 Población y muestra	14
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5 Métodos de análisis de datos.....	15
3.6 Aspectos éticos.....	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN.....	26
VI. CONCLUSIONES	31
VII. RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS.....	39

Índice de tablas

Tabla 1 Nivel de clima laboral general de los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.....	17
Tabla 2 Nivel del factor realización en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura	18
Table 3 Nivel de involucramiento en los colaboradores de la clinica privada Carita Feliz de Piura	20
Tabla 4 Nivel de supervisión en los colaboradores de la clinica privada Carita Feliz de Piura.	21
Tabla 5 Nivel de comunicación en los colaboradores de la clinica privada Carita Feliz de Piura.	23
Tabla 6 Nivel de condiciones laborales en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.....	24

Índice de figuras

Figura 1 Nivel de clima laboral general de los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.....	17
Figura 2 Nivel del factor realización en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura	19
Figura 3 Nivel de involucramiento en los colaboradores de la clinica privada Carita Feliz de Piura	20
Figura 4 Nivel de supervisión en los colaboradores de la clinica privada Carita Feliz de Piura.	22
Figura 5 Nivel de comunicación en los colaboradores de la clinica privada Carita Feliz de Piura	23
Figura 6 Nivel de condiciones laborales en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.....	25

Resumen

La investigación “Programa de endomarketing para mejorar el clima laboral en los colaboradores de una clínica privada de Piura 2018”, utilizó un diseño no experimental de tipo descriptivo – propositivo, transversal o transaccional. Para tal efecto, se utilizó una población – muestra de 51 colaboradores; estableciéndose como objetivo general, diseñar un programa un programa de endomarketing para mejorar el clima laboral en los colaboradores de una clínica privada de Piura 2018.

Se utilizó para ello la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) de Palma, S. (2004) y la propuesta del Programa de Endomarketing diseñado por la investigadora. Los resultados señalan que los colaboradores de la Clínica privada, en relación al clima laboral se halló que un 56.9% de los colaboradores presentan en un nivel favorable, un 41.2 medio y 2% desfavorable.

Partiendo de estos resultados elaborar un programa de mejora en el área de comunicación interna, basado en el Endomarketing, que implique los tres aspectos importantes planteados por Fernández, en cuanto a la implicación laboral, cambio de actitudes y productividad y cuyos objetivos principales sean entrenar a los colaboradores en habilidades comunicativas, incorporándoles herramientas para que puedan llevar a cabo una adecuada comunicación. Así mismo, optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la Institución; y finalmente fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los colaboradores de la organización lo que estimulará una adecuada fluidez comunicacional.

Palabras clave: Endomarketing, Clima Laboral y Programa.

Abstract

The research “Endomarketing program to improve the working environment in the collaborators of a private clinic of Piura 2018”, used a non-experimental design of descriptive type - propositive, transversal or transactional. For this purpose, a sample population of 51 employees was used; establishing as a general objective, to design a program an endomarketing program to improve the working environment in the collaborators of a private clinic of Piura 2018.

Used the Labor Climate Scale (CL-SPC) of Palma, S. (2004) and the proposal of the Endomarketing Program designed by the researcher. The results indicate that the collaborators of the private Clinic, in relation to the working environment, found that 56.9% of the collaborators presented at a favorable level, 42.2 medium and 2% unfavorable.

Based on these results, prepare an improvement program in the area of internal communication, based on Endomarketing, which involves the three important aspects raised by Fernández, in terms of labor involvement, change of attitudes and productivity and whose main objectives are to train collaborators in communication skills, incorporating tools so they can carry out an adequate communication. Likewise, to optimize the use of the internal communication media, so that the information reaches all the personnel that are inside and outside the Institution; and finally strengthen through the execution of activities, the trust of the collaborators of the organization which will stimulate an adequate communication fluency.

Keywords: Endomarketing, Labor Climate and Program.

I. INTRODUCCIÓN

Mantener la competitividad organizacional es una tarea de todos los días, y esta se vuelve cada vez más exigente en la medida que las empresas buscan posicionarse en el mercado, para ello despliegan una serie de estrategias a fin de contar con el apoyo de sus clientes internos, es decir de sus colaboradores, de allí que los departamentos de Gestión del Talento Humano, realicen una serie de intervenciones al interior de las mismas buscando que dichos colaboradores asuman la filosofía organizacional, la hagan suya y se conviertan en embajadores de su marca organizacional.

Una de las estrategias utilizadas para evangelizar a los clientes internos es el endomarketing, el cual, es definido por Kotler & Keller (2006) como “la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes”. En esta misma línea, Boehnemberger (2005) indica que la aplicación de las estrategias de endomarketing debe dirigirse estratégicamente, vale decir, manteniendo el equilibrio entre los aspectos financieros y la gestión de servicios relacionados con la comunicación de los clientes internos a fin de obtener resultados favorables que impacten positivamente en la productividad organizacional.

Así pues, Regalado, Allpacca & Baca (2011) en su libro Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno, lo definen como la aplicación de acciones al interior de la organización a fin de facilitar el involucramiento y fidelización de los colaboradores, lo cual redundará en la mejora y potenciación del clima de dicha institución, conllevando a la generación de valor agregado que se hace evidente en el posicionamiento de la imagen y valores organizacionales.

Desde esta perspectiva, se busca no solo lograr la identificación con la institución y la lealtad del colaborador, sino que verdaderamente, los colaboradores hagan suya la organización, adopten la filosofía organizacional y adapten los procesos clave para beneficio de todos quienes la conforman.

Por lo tanto, la variable conocida como clima laboral, a decir, de Segredo (2013) es de vital importancia dado que son reflejan la percepción que los colaboradores

presentan acerca de su ámbito laboral, en términos de trato, ambiente, consideración, liderazgo, funciones, Por tanto, su determinar estos aspectos es relevante para desarrollar actividades que estén en consonancia con lo que realmente espera el colaborador y lo que está buscando alcanzar como organización.

Las organizaciones dedicadas al ámbito de la salud, no son ajenas a este tipo de estrategias, de hecho; tal como lo explican Jiménez & Gamboa (2016), plantean que la razón por la que los colaboradores colombianos del área de salud se muestran desmotivados, poco fidelizados y en general sin compromiso organizacional está estrechamente relacionada con las condiciones laborales tales como, dificultad para el desarrollo profesional, relaciones laborales insatisfactorias, escaso reconocimiento al desempeño laboral, escasa participación en la toma de decisiones, jornadas laborales agotadoras, en consecuencia, la rotación, absentismo, faltas, despidos y renuncias se han convertido en prácticas habituales en dicho sector. A la luz de los hechos, no resulta raro que las empresas, preferentemente del sector privado apuesten por la implementación de estrategias para la captación, retención y fidelización de nuevos clientes, sin percatarse que la mejor forma de lograrlo, es mediante la retención y fidelización del cliente interno como la opción con mayor nivel de efectividad.

En la clínica privada Carita Feliz de Piura existen algunas situaciones problemáticas a saber, entre las que se encuentra dificultades en la comunicación entre los colaboradores, falta de incentivos para el trabajo colaborativo, un trato no adecuado a los clientes externos, entre otros, los cuales inciden en el clima laboral y la atención que reciben sus clientes externos.

Si esta problemática persiste en el tiempo es probable que estas situaciones de dificultad se incrementen, constituyéndose en malos hábitos de trabajo más difíciles de modificar, por lo que detectado esto, se plantea a partir del análisis de la problemática de la clínica, proponer un programa de Endomarketing para mejorar el clima laboral de los colaboradores lo cual redundaría positivamente en la organización y por ende mejorarían los estándares de calidad de la organización misma.

La investigación se plantea resolver el siguiente problema general ¿Cómo contribuir a mejorar el clima laboral en los colaboradores de una clínica privada de Piura 2018?

La finalidad de la presente investigación consiste en primer lugar en obtener un diagnóstico de la satisfacción laboral de los trabajadores, como la entienden y como la califican, con el propósito de que a partir de ese diagnóstico proponer un programa basado en el endomarketing que mejore los resultados obtenidos y mejorar posteriormente los niveles de esta satisfacción laboral con el propósito de que la empresa sea más eficiente y productiva.

Estos resultados que se obtengan a partir del diagnóstico inicial permitirán a los directivos de la clínica, conocer el nivel de satisfacción laboral de sus colaboradores a partir de la aplicación de la escala de clima laboral (CL-SPC), instrumento elaborado y diseñado por la psicóloga Sonia Palma. Para poder intervenir en la organización y plantear estrategias de mejora o potenciar estos resultados.

A nivel metodológico seguirá todo a una secuencia lógica y estructurada en la elaboración del diagnóstico de los colaboradores permitiendo elaborar perfiles individuales y grupales los cuales recaerán posteriormente en la elaboración de una propuesta sistemática y acorde con el diagnóstico realizado, lo que servirá de modelo para futuras investigaciones.

A nivel teórico, permitirá también a futuras investigaciones contar con un marco teórico y antecedentes sólidos que den sustento a los resultados que se obtengan y a la propuesta que de ello derive, sirviendo como fuente de consulta y referencia importante.

A nivel social, servirá para los propios trabajadores y la propia empresa en general, porque permitirá tener claridad en cómo está actualmente el personal que requiere para estar satisfecho que puede hacer la empresa para garantizar sus satisfacciones y de parte de los trabajadores la información servirá para tomar consciencia y realizar también a la par los cambios actitudinales que la empresa requiere de ellos para hacerlos trabajadores más productivos y eficaces.

A nivel práctico, permitirá el desarrollo de una propuesta sistemática basada en los perfiles de los trabajadores que potencien y mejoren sus capacidades y destrezas

en el ámbito laboral, además de usar un instrumento válido y confiable que permitirá dada su alto nivel de confianza elaborar adecuadamente el diagnóstico de los colaboradores.

Si se diseña un programa de endomarketing se contribuirá a mejorar el clima laboral en los colaboradores de una clínica privada de Piura 2018.

El diseño de un programa de endomarketing no contribuirá a mejorar el clima laboral en los colaboradores de una clínica privada de Piura 2018.

El diseño de un programa de endomarketing contribuirá a mejorar la autorrealización de los colaboradores de una clínica privada de Piura 2018.

El objetivo general de la investigación consiste en diseñar un programa un programa de endomarketing para mejorar el clima laboral en los colaboradores de una clínica privada de Piura 2018. Teniendo los siguientes objetivos específicos: Describir el clima laboral en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz, Piura 2018, Identificar las principales dificultades presentadas en el clima laboral en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura 2018, Diseñar estrategias de un programa de endomarketing que mejoren el clima laboral en los colaboradores de la clínica Carita Feliz, Piura 2018.

II. MARCO TEÓRICO

Alcántara, Goytourtua y Vega (2014) La investigación aborda la medición de la variable satisfacción laboral tomando en consideración el género, para ello se aplicó el instrumento a toda la muestra, lo que permitió comprobar la hipótesis que no existe diferencia en el nivel de significación de la variable investigada en lo que concierne a género, ni tampoco en cuanto a las relaciones jerárquicas establecidas en la organización.

Armas (2014) Al estudiar la comunicación interna como medio para influir en el clima laboral de una empresa de comunicaciones en Guatemala, en la cual se utilizó una muestra de 122 participantes, bajo un diseño descriptivo correlacional, se halló que existe asociación entre las variables de estudio, de modo que en la medida que se mejore la comunicación interna, en ese mismo sentido se mejorará el clima laboral.

Umaña (2015) El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción de los colaboradores. Se contó con una población conformada por 50 colaboradores los cuales integraban diferentes áreas, arribando a la conclusión que la comunicación establecida al interior de la organización se relaciona con el grado de satisfacción laboral que el colaborador obtiene, dado que las instrucciones, demandas, requerimientos que se les presentan de manera óptima, oportuna y sobre todo clara; permite un mejor desempeño en términos de efectividad.

Calderón (2018), mediante la aplicación de un programa de comunicación interna en el clima laboral de los colaboradores de una distribuidora comercial de Piura, 2018, la muestra utilizó 14 sujetos experimentales que luego de las evaluaciones del pre y post test, permitieron inferir que existen diferencias significativas entre los grupos de estudio, permitiendo la comprobación de la hipótesis de investigación del programa.

Trujillo (2017) El objetivo de la investigación fue determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional en trabajadores de organizaciones del estado del sector energético. Los hallazgos permitieron establecer que en efecto la forma en que se brinda la información hacia dentro de

la estructura de la institución de esta manera se ejerce influencia en la percepción del ambiente laboral por parte de los socios estratégicos que la componen.

Guevara y Salazar (2016) Al analizar los resultados de la investigación que consistió en la aplicación de un plan de mejora comunicacional interno con miras a medir el impacto en la cultura organizacional del centro de estudios a investigar, se halló que efectivamente se logró influir positivamente, con lo que se comprobó la hipótesis de estudio.

Todas las investigaciones que forman parte de los antecedentes de la presente investigación hacen alusión a un conjunto de estrategias utilizadas en diferentes organizaciones o corporaciones nacionales e internacionales donde la comunicación interna o endomarketing es la principal herramienta para el cambio de un sinnúmero de variables organizacionales como la satisfacción laboral, el clima laboral y la cultura organizacional. Por lo que permitirán contrastar de manera significativa los resultados obtenidos en nuestra propia investigación con los hallazgos encontrados por estas otras investigaciones.

Endomarketing: Es innegable que en la actualidad existe un creciente interés de las organizaciones por destacarse en cuanto al nivel de posicionamiento de las mismas, por lo que, es comprensible el viraje que estas muestran por sus colaboradores, reconociéndolos como la pieza clave para el crecimiento de la organización. Desde esta perspectiva, no es extraño que se gestione mejores indicadores de motivación y reconocimiento para los socios estratégicos; entonces es a partir de endomarketing en donde se focaliza la atención para este sector importante de las instituciones.

Así pues, el marketing interno, no es otra cosa que la puesta en práctica de estrategias al interior de cualquier organización que posibilitan la llegada de nuevos colaboradores, los cuales, una vez captados, necesitan ser estimulados a desarrollar su máximo potencial, para ello se deben generar serios esfuerzos por motivarlos para que adopten la filosofía que mantiene la institución y finalmente lograr fidelizarlos y convertirlos en embajadores de la marca. Este proceso que resulta fácil de describir, no lo es tanto en la práctica, pues requiere el manejo de un conjunto de variables que muchas veces no están bajo el control de la propia

organización (estas pueden estar comprendidas como amenazas) y que provienen de fuerzas externas

De hecho, al escrutar como las organizaciones líderes, nos damos cuenta que este enfoque organizacional, no es está concebido como algo pasajero o basados en aspectos meramente en circunstancias caprichosas, todo lo contrario, cada vez este proceso se documenta como mayor rigor científico y existen abundantes investigaciones en diferentes sectores que apuntan a consolidarlo como la mejor estrategia que deviene en la consolidación del capital humano que necesita ser estimulado desde los cimientos de una empresa cualquiera sea el rubro en la que se desempeña.

En esta línea de pensamiento, Picercy (1995), indica claramente que existe asociación entre la satisfacción del cliente externo y el interno, lo que conlleva a plantar las siguientes combinaciones; la primera de ellas es que ambos sujetos (internos como externos) encuentran alto grado de satisfacción lo que genera un efecto sinérgico en ambos, esto obviamente es lo ideal para cualquier institución, la siguiente es el extremo opuesto, es decir, el nivel de satisfacción de los sujetos es baja, lo que conlleva a la alienación de los mismos; la siguiente combinación genera euforia interna, dado que el cliente interno encuentra alta satisfacción y el externo baja y finalmente, se provoca una situación de coerción debido a que es el cliente externo quien alcanza alta satisfacción y el interno se mantiene con bajo nivel de satisfacción. Es imperioso entonces que se entienda el endomarketing, como la estrategia que necesita ser afianzada no solo para el beneficio de los colaboradores, sino como un mecanismo de supervivencia y mejora del posicionamiento de cualquier organización en tiempos de turbulencia o calma de los mercados.

Las diversas aportaciones científicas dan cuenta de que durante las últimas tres décadas los aportes relacionados al endomarketing, son cada vez más prolíficas, Por ejemplo, Berry et al. (1976) desarrollaron la noción del concepto y sus implicancias, logrando de esta forma alentar numerosos estudios que fueron ampliando las fronteras del acercamiento teórico al ejercicio de las organizaciones y por ende, el diseminamiento por todos los resquicios del mundo empresarial.

Sin embargo, debemos aclarar, que no todos los estudiosos del tema concuerdan al momento de definirlo, así pues, tenemos que existen aún marcadas diferencias cuando de conceptualizarlo se trata, entre ellos Berry y Parasuraman (1991); Gummesson (1991); Kotler (1991); Hales (1994); Levionnois (1992); Lijander (2000) resalta las tareas del área funcional de recursos humanos; lo que permite destacar al capital humano como la clave del éxito en el marketing interno.

Hay quienes lograron dotarla al endomarketing de una definición conceptual más innovadora, tal es el caso de Grönroos (1985), y Barranco (2000) quienes lograron establecer que la clave radica en que no solo debe ser considerada como una estrategia por si sola suficiente, sino que se debe complementar con la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización, esto evidencia que no solo es una estrategia hacia el interior de la organización, sino que se necesita que impacte en el cliente externo como medida de evaluación y certeza de que la estrategia está siendo bien aplicada y que sus resultados se pueden evidenciar a partir de la validación del cliente final.

La comunicación: Según (Lomonosov, 1989) define la comunicación como un instrumento de intercambio social que, mediante la aplicación de diversas técnicas y herramientas, posibilita la interacción entre los seres de manera directa o indirecta utilizando mecanismos verbales o no verbales y que pueden darse de forma personal o grupal.

Diversos autores señalan diferentes elementos que la conforman, sin embargo, la mayoría de ellos concuerdan en que son los siguientes:

- Emisor: punto de partida del proceso comunicativo.
- Codificación: Proceso de asignación de elementos que permitan su posteriormente la interpretación del mismo.
- Mensaje: está referido a lo que el emisor pretende que el receptor decodifique.
- Medio o canal: Vehículo por medio del cual el mensaje llega a su destinatario.
- Receptor: Sujeto destinatario del mensaje.
- Ruido: interferencia que imposibilita la lectura correcta del mensaje.
- Decodificación: Proceso de comprensión del mensaje.

- Retroalimentación: respuesta que corrobora la comprensión inicial del mensaje.

Fernández (1991), plantea la importancia capital que tiene para las organizaciones la comunicación, siendo que esta se convierte en el núcleo sobre el que giran los demás procesos.

Por su parte, Goldhaber (1984) menciona que la comunicación está sujeta a diversas variables que la acompañan, uno de ellos hace referencia al contexto circundante y que la envuelve de manera relevante, pues para su correcta interpretación, se requiere develar los elementos que son parte inherente de su mensaje (circunstancias, sentimientos, condiciones, etc.)

Corroborando lo anterior, Martínez de Velasco y Nosnik (2003) afirman categóricamente que, en una organización se pone de manifiesto los elementos comunicativos cuando un grupo de ellos transmite información a otro y este último, descifra el mensaje brindando la retroalimentación necesaria que permite el desarrollo de las actividades planificadas.

Por otro lado, Andrade (2010) alude a la comunicación interna como el elemento esencial que las organizaciones deben desarrollar, a efectos de garantizar el flujo de mensajes precisos, claros, oportunos y bidireccionales.

Esto nos permite entender que los aspectos comunicacionales manejados adecuadamente dentro de la organización, permiten el entendimiento de los integrantes, conlleva a un mejor establecimiento de la cultura y por ende del favorecimiento de un mejor clima que redundará en el cumplimiento en menor tiempo de los objetivos planteados, es decir, alcanzar mejores niveles de productividad y con ello afianzar el posicionamiento de la empresa.

Fernández (1991), hace énfasis en los principios que aporta la comunicación en una organización. Entre los que destacan:

-Integral: Se extiende en sus diversos horizontes: hacia adentro, hacia afuera, hacia arriba, hacia abajo y en forma oblicua, así mismo, puede ser directa o mediante otros medios.

-Sistema: está concatenada, es decir, afecta a todos sus integrantes.

-Relacionada: existe una ligazón directamente proporcional entre comunicación y cultura organizacional.

-Responsabilidad compartida: Todos los actores participantes juegan un rol preponderante, no importa la posición jerárquica que ocupe, dado que la ruptura del mensaje en cualquiera de sus partes afecta a toda la organización en su conjunto.

Es necesario en este punto establecer los tipos o modos en que se realiza la comunicación:

- **Formal:** aquella que respeta los canales establecidos de manera clara por la misma organización.
- **Informal:** Utiliza los medios paralelos y aunque no puede ser reconocida necesariamente, muchas veces es más rápida que la primera.

Canales de Comunicación

a) **Orales:** como su nombre lo indica, está basado en la oralidad, tiene como ventaja, su rápida decodificación y énfasis en la retroalimentación, sin embargo, el hecho de circular a mayor velocidad puede generar distorsiones en su camino.

b) **Escritos:** La ventaja de poder llevar los mensajes de esta forma radica en que se pueden revisar en cualquier momento ya que su registro permite dicho almacenamiento.

c) **Electrónicos:** Utilizados mediante la aplicación de tecnología y que cada vez adquieren mayor relevancia, por su versatilidad y funcionalidad.

Diversos autores hacen referencia a los flujos comunicativos que se desarrollan en las organizaciones, y aunque no todos están de acuerdo en señalar cuales son, presentamos una selección de los más recurrentes.

- **Descendente:** Parte de la cúpula de la organización hacia abajo.
- **Ascendente:** Hace referencia a que los niveles inferiores de la jerarquía organizacional pueden remitir mensajes a la cima de la organización.
- **Horizontal:** Se realiza entre pares, es decir, entre departamentos o colaboradores con un mismo nivel jerárquico.

- Oblicua: Puede darse entre colaboradores de diversas áreas, que no necesariamente comparten rangos jerárquicos de por medio y permite un flujo rápido y continuo de la información.

El clima laboral o también conocido como organizacional ha desencadenado múltiples definiciones, las cuales hacen alusión a la percepción que tiene el colaborador respecto de su ambiente de trabajo, así mismo, esta particular percepción está influida por el comportamiento de los demás integrantes de su entorno, las condiciones en que se desarrolla las funciones asignadas, la valoración por parte del supervisor del desempeño del trabajador, las retribuciones o compensaciones que este último recibe, entre otros aspectos que la mediatizan.

Tal como se ve, los elementos que influyen son variados y diversos, algunos de ellos pueden ser predecibles y otros no tanto, sin embargo, es importante recalcar, que cualquiera sea su influencia la valoración que el propio trabajador le asigne, terminará por categorizarla, en tal sentido, la subjetividad es un elemento a tomar en cuenta cuando tratamos de ponderarla.

Por lo tanto, la percepción acerca de cómo se siente el trabajador respecto de su ámbito laboral, (clima) estará en consonancia con la gratificación (satisfacción) que le genere trabajo. La satisfacción laboral, por lo tanto, ejerce marcada influencia en la predisposición a desarrollar su estancia en la institución, de allí, que los efectos de esta, se pueden vislumbrar en la forma en que el trabajador, mantiene su asistencia, desempeño y compromiso con la organización.

Resulta prioritario que el colaborador, no solo sea considerado parte del equipo, sino que realmente se le trate como tal, que se valore y reconozca el aporte, que se motive y fomente el compromiso, que se promueva y potencie el buen desempeño, que se estimule y premie los resultados sobresalientes, de esta manera, se mantiene una constante fuente de energía revitalizadora la cual mantiene en movimiento el engranaje de crecimiento organizacional.

Cuando, estimulamos la mejora constante y ejercemos énfasis en el compromiso que debe desarrollar y ejecutar el trabajador, sentamos las bases para un crecimiento sostenible, pues no hay mejor antídoto para desvanecer los fracasos organizacionales que el propio colaborador haga suya la empresa. Para ello,

planteamos la definición que Meyer & Allen (1991), presentan en cuanto a los diferentes tipos de compromiso y que los describen de la siguiente manera:

Afectivo (deseo) centrado en los aspectos emocionales que mantiene el trabajador por su centro de labores y que nacen de la forma en que alcanza o no la satisfacción de sus expectativas.

Continuación (necesidad) Valoración que realiza el trabajador en función de lo que ocurriría si abandona sus labores y de las posibilidades de reinserción laboral, este análisis que realiza toma en cuenta, tiempo, dinero, beneficios, etc.

Normativo (deber) planteado en función del grado de valores que lo mantiene con su institución, para ello se analiza el comportamiento de la organización en términos de ayudas, capacitación, permisos, prestamos entre otros, lo que conlleva a un sentimiento de gratitud por parte del colaborador.

Tipos de clima organizacional

Likert (1967), plantea los siguientes:

Autoritario: Se excluye al colaborador en la toma de decisiones y estas salen de la cima de jerarquía institucional, esto afecta el grado de confianza de los subordinados y produce temor.

Paternalista: Basado en la condescendencia ejercida por quienes lideran la organización lo que provoca sometimiento en las esferas bajas de la pirámide con cierto grado de flexibilidad en su ejecución.

Consultivo: Se aplica cierto grado de participación, sin embargo, esta es realizada en forma de cascada, lo que conlleva mayor participación y estimula la confianza de los involucrados, sobre todo en los mandos medios.

Participativo: Se involucra a todos los actores participantes, permitiendo un ejercicio democrático en la forma de decidir, esto conlleva a que el nivel de compromiso en la decisión tomada sea muy elevado.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva sustantiva, transversal no experimental y cuantitativa cuya finalidad es describir los hechos tal cual se manifiestan en su entorno, para ello, tomaremos en consideración las particularidades que la distinguen, los rasgos más saltantes y las cualidades que la representan. Así mismo, es propositiva ya que, como resultado del diagnóstico realizado a una realidad problemática encontrada, se plantea una posible forma de resolverla, sin que necesariamente se lleve a cabo y se pueda valorar la misma, Cabe resaltar que para que la propuesta tenga validez y sea confiable, debe ser revisada por expertos que brinden los ajustes necesarios para su correcta formulación.

Es transversal o transaccional, debido a que la data se obtiene en un solo y único momento; cuantitativa ya que se basa en el análisis mediante los factores estadísticos y finalmente se considera no experimental ya que no se va a manipular ninguna variable durante la investigación. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El esquema del presente diseño de investigación es el siguiente:

M ----- O-----P

En dónde:

M = Representa la muestra de estudio

O = Representa la información relevante o de interés que recogemos.

P = Propuesta

3.2. Variables, Operacionalización

Variable: Programa de Endomarketing

Conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

A decir de (Tamayo y Tamayo, 1997) se define como el total de sujetos participantes de la investigación, los cuales presentan características deseadas y de las cual se va a extraer la muestra. Para el estudio en curso se utilizó a 51 colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura 2018.

3.3.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por la misma población constituyéndose en el Universo muestral o población censal, vale decir el total de la población (51) son los mismos sujetos de la muestra.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad

3.4.1. Técnicas:

Se hará uso de como técnica de la encuesta que consiste en el recojo de información a través de un instrumento denominado encuesta y se tomará al integro de los participantes. A través de esta técnica se puede obtener información valida acerca de las características, opiniones y actitudes de un grupo de personas. Esta encuesta consiste en un conjunto de interrogantes para conocer un fenómeno siguiendo un conjunto de reglas determinadas por el estudio.

3.4.1.1. Escala de Clima Laboral CL – SPC,

Creada por Sonia Palma Carrillo en el Perú en el año 2004; evalúa el nivel de percepción del ambiente laboral, la aplicación es individual y colectiva y la duración para su toma es de 15 a 30 minutos. Las áreas de evaluación de la Escala son Involucramiento laboral, Auto realización, supervisión, comunicación, condiciones laborales,

Validez Y Confiabilidad

La validez y confiabilidad se pudo obtener a partir de la evaluación de 1323 trabajadores de empresas tanto estatales como particulares, que permitió identificar ambos aspectos en la prueba.

Validez

La primera versión de la escala estuvo constituida por 66 ítems que fueron analizadas a través un proceso de análisis factorial exploratorio siendo el primer resultado el Kaiser – Mayer Olkin con un nivel ,980. Luego se realizó el factor de extracción y las comunidades correspondientes al igual que la matriz rotada con correlaciones positivas y significativas (α . 05) entre los 5 factores que la escala tiene, lo que refiere que este es válido.

Confiabilidad

Para este proceso se utilizó el Alfa de Cron Bach y Split Half de Guttman, teniendo como resultado correlaciones de ,97 y ,90 correspondientemente; lo que permitió demostrar que la Escala de Clima Laboral es confiable.

3.5. Métodos de Análisis de Datos

Para el tratamiento de los datos se hizo uso de la estadística descriptiva, promedios aritméticos, varianzas, desviaciones estándar, etc. Además, se hizo el tratamiento y el procesamiento de datos a través del programa SPSS versión 23. Se realizarán

tablas, gráficos tablas, para posteriormente ser interpretados y analizados teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis.

3.6. Aspectos Éticos

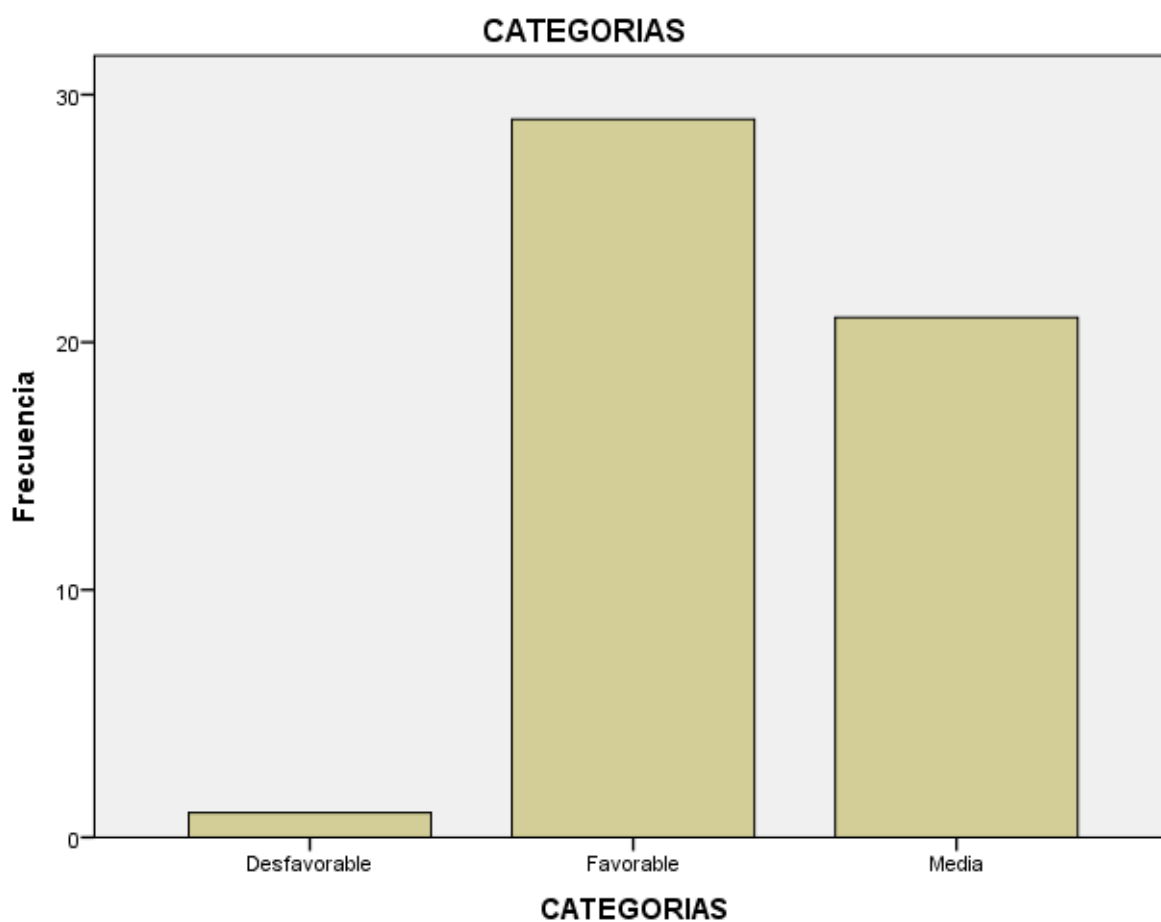
En la presente investigación se hizo uso del consentimiento informado con el propósito de que a través de una autorización escrita los participantes coloquen su firma de aceptación, dentro de la información que contenía dicho documento esta una explicación breve y sencilla de la investigación que se iba a desarrollar, la aclaración de que el evaluado participará de manera libre y voluntaria, que podrá retirarse en cualquier momento de la evaluación si así lo considera oportuno y que se protegerán sus datos y anonimato y confidencialidad en todo momento. Ver. (Anexo 01) (Anexo 02)

IV. RESULTADOS

Tabla N° 1: Nivel de clima laboral general de los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.

CATEGORIAS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	1	2,0	2,0	2,0
Favorable	29	56,9	56,9	58,8
Media	21	41,2	41,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Figura N° 1 Nivel de clima laboral general de los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.

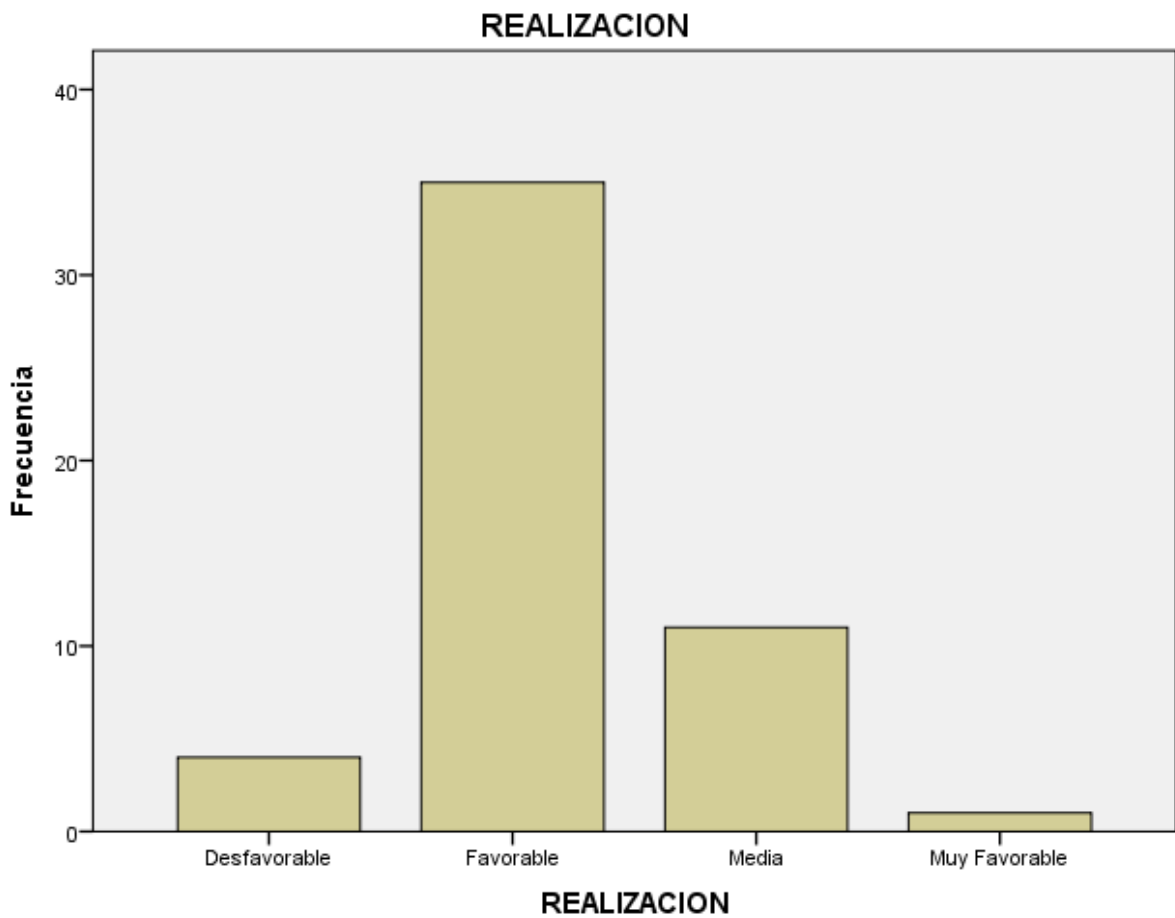


En la Tabla N° 1 y Figura N° 1: Observamos en términos generales que el 56.9 % poseen un clima laboral favorable; un 41,2% un clima medio y solo un 2% un clima desfavorable.

Tabla N° 2 Nivel del factor realización en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura

REALIZACION				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	4	7,8	7,8	7,8
Favorable	35	68,6	68,6	76,5
Media	11	21,6	21,6	98,0
Muy Favorable	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Figura N° 2 Nivel del factor realización en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.

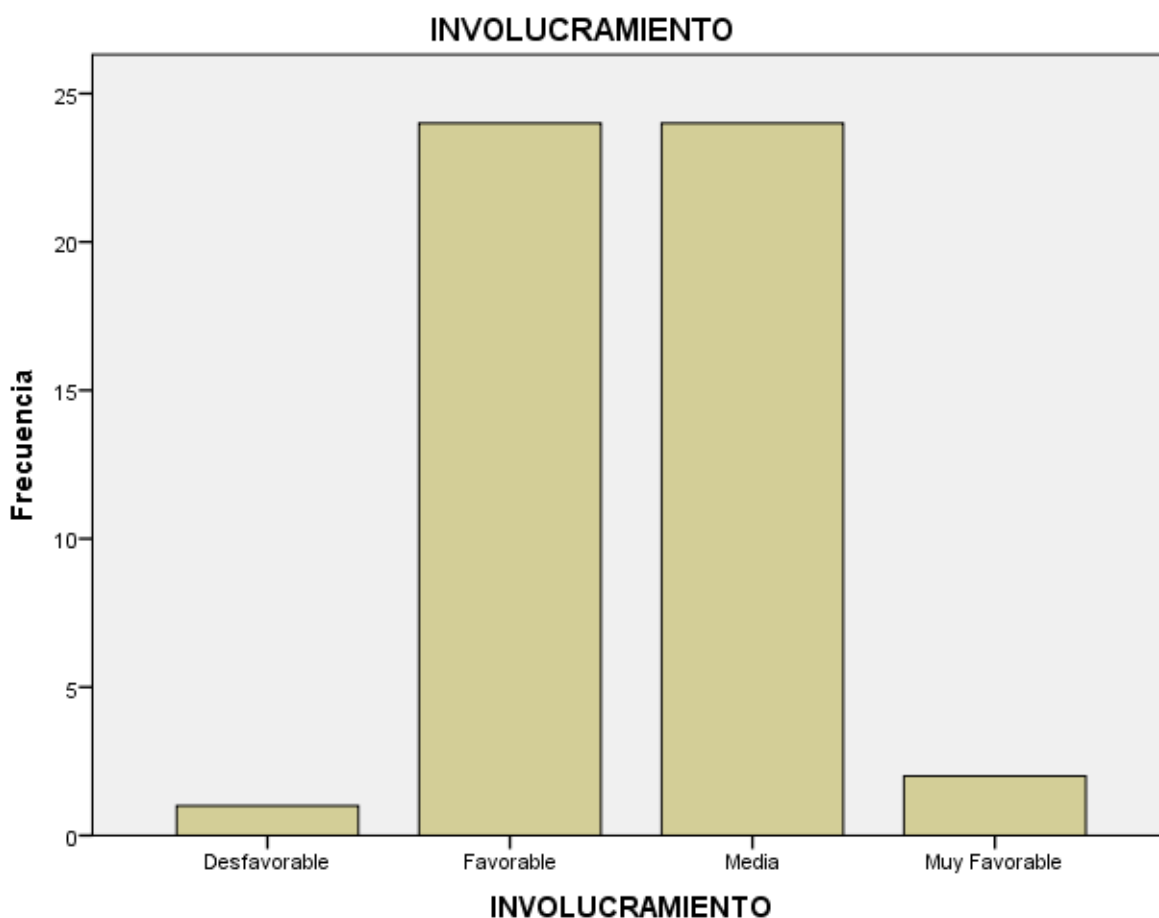


En la tabla N° 2 y Figura N 2 En lo que respecta al factor realización personal, encontramos que el 68.6% presenta una realización laboral favorable, un 21.6% una realización laboral media, un 6.8 % una realización laboral desfavorable y un 2% una realización muy favorable.

Tabla N° 3 Nivel del factor involucramiento en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.

INVOLUCRAMIENTO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	1	2,0	2,0	2,0
Favorable	24	47,1	47,1	49,0
Media	24	47,1	47,1	96,1
Muy Favorable	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Figura N° 3 Nivel del factor involucramiento en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.

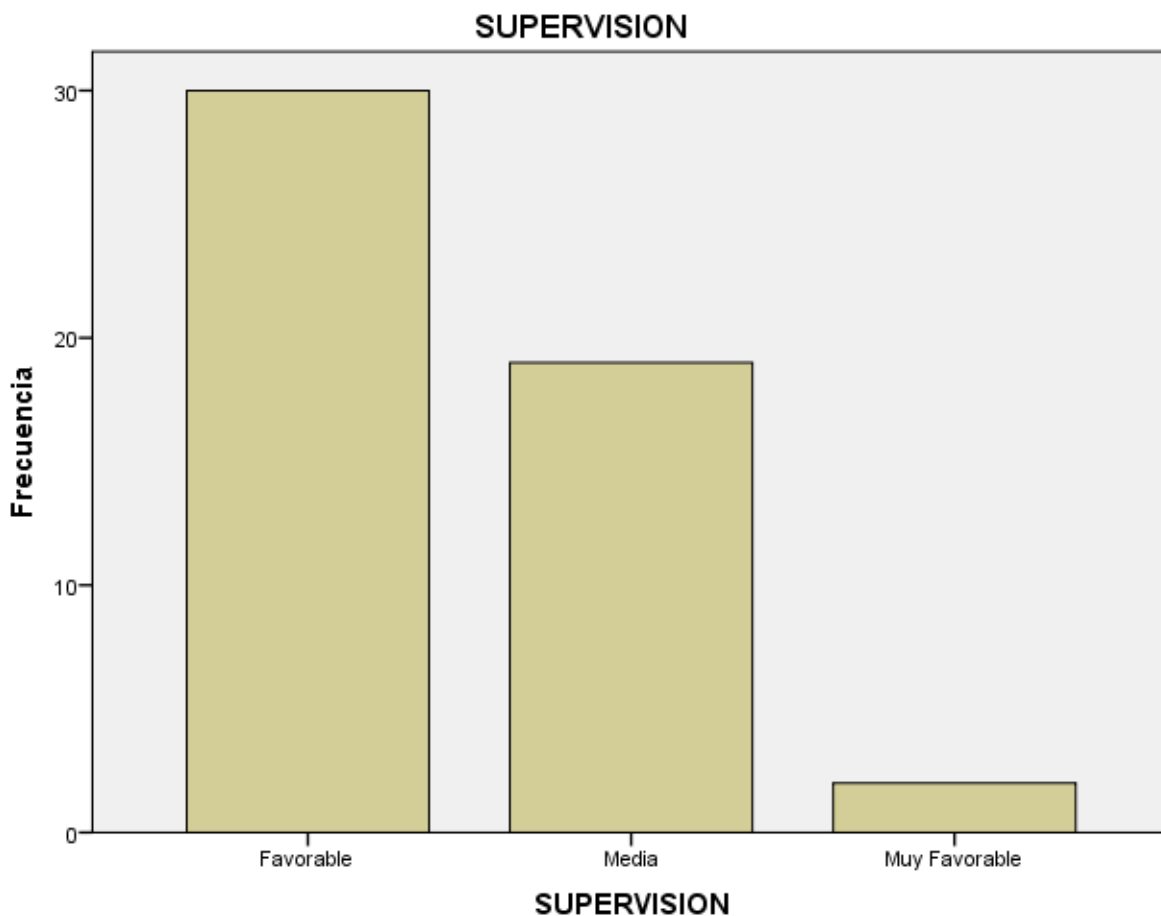


Así pues, en la tabla y Figura 3, se observa que en lo que respecta al factor involucramiento, encontramos que el 47.1% presenta un involucramiento laboral favorable, un 47.1% un involucramiento laboral medio, un 2 % un involucramiento laboral desfavorable y un 3.9% un involucramiento muy favorable

Tabla N° 4 Nivel del factor supervisión en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura

SUPERVISION				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Favorable	30	58,8	58,8	58,8
Media	19	37,3	37,3	96,1
Muy Favorable	2	3,9	3,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Figura N° 4 Nivel del factor supervisión en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura

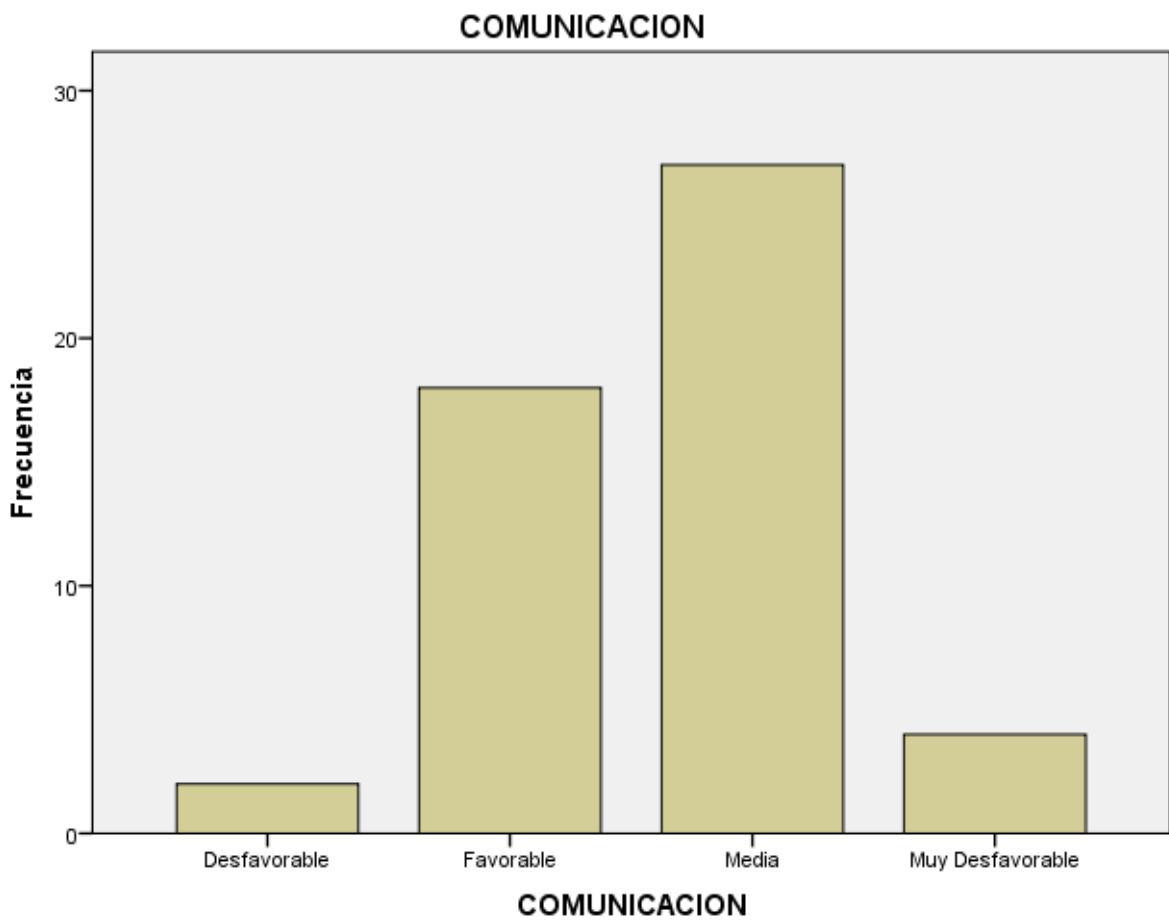


Del mismo modo, en la tabla y Figura 4, hallamos que el factor supervisión se valora con un 58.8% que presenta un involucramiento laboral favorable, un 37.3% un involucramiento laboral medio y un 3.9% un involucramiento muy favorable.

Tabla N° 5 Nivel del factor comunicación en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura

COMUNICACIÓN				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	2	3,9	3,9	3,9
Favorable	18	35,3	35,3	39,2
Media	27	52,9	52,9	92,2
Muy Desfavorable	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Figura N° 5 Nivel del factor comunicación en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura.

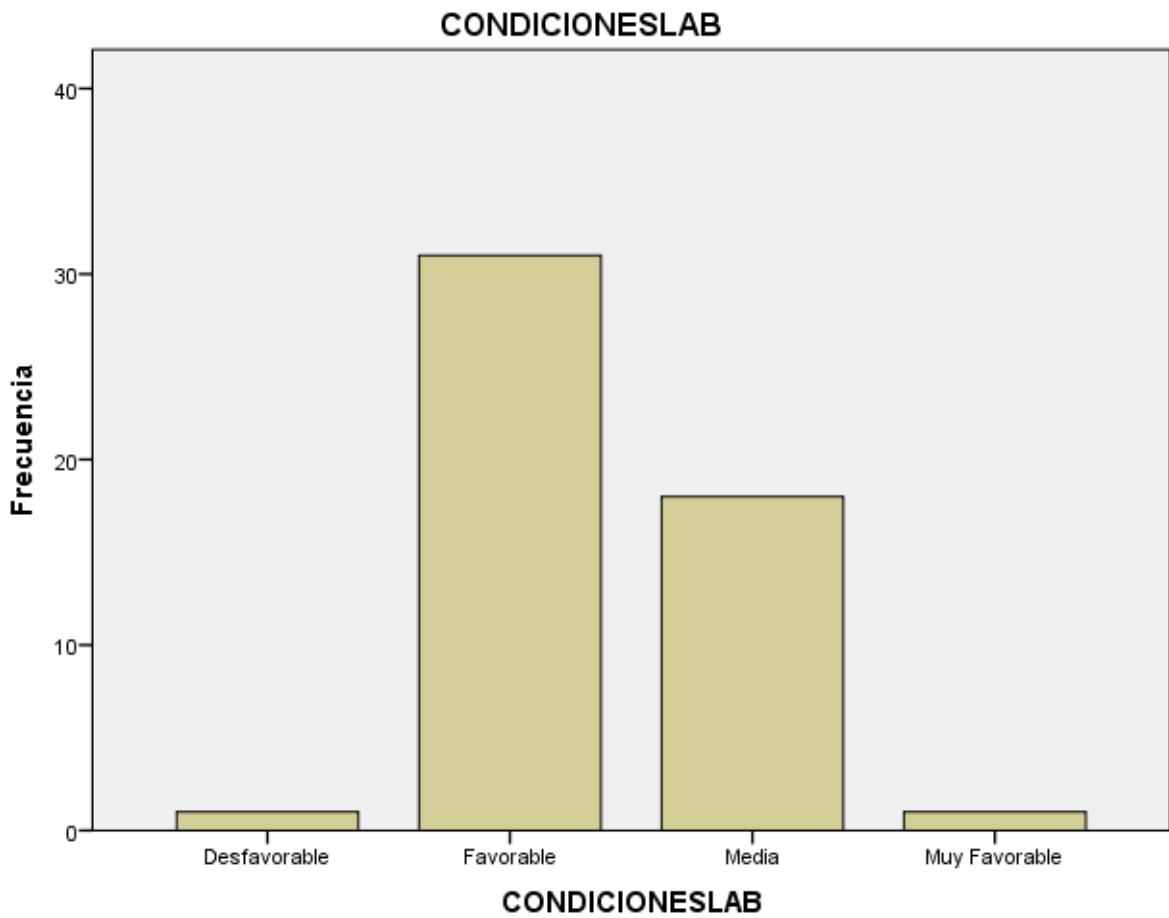


Por otro lado, en la tabla y Figura 5, en lo que respecta al factor comunicación, que el 35.3% presenta un involucramiento laboral favorable, un 52.9% un involucramiento laboral medio, un 3.9 % un involucramiento laboral desfavorable y un 7.8% un involucramiento muy desfavorable.

Tabla N° 6 Nivel del factor condiciones laborales en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura

CONDICIONES LABORALES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desfavorable	1	2,0	2,0	2,0
Favorable	31	60,8	60,8	62,7
Media	18	35,3	35,3	98,0
Muy Favorable	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Figura N° 6 Nivel del factor condiciones laborales en los colaboradores de la clínica privada Carita Feliz de Piura



Finalmente, en la tabla y Figura 6, se observa que en cuanto al factor condiciones laborales, un 35.3% presenta un involucramiento laboral medio, un 2% un involucramiento laboral muy favorable y un 2% un involucramiento desfavorable.

V. DISCUSIÓN

La competitividad de las organizaciones, como se mencionó al comenzar este trabajo de investigación, es una tarea permanente y compleja que conlleva la utilización de un conjunto de estrategias para mejorar la atención al cliente que debe ser desarrollado por los colaboradores, piezas claves de la organización. Por lo tanto cualquier tarea que se emprenda para que se mejore el nivel de atención de los colaboradores a sus clientes, requiere de un conjunto de condiciones laborales importantes implícitas en lo que Sonia Palma y otros autores denominan clima laboral entendida esta como la valoración que realiza el trabajador de su ambiente laboral en él que éste se desempeña, además de aspectos como la realización personal, el empeño que pone a las actividades que debe realizar, las actividades controladas de sus actividades y la información fluida que debe existir respecto a dicho trabajo. (Palma Carrillo, 2004). Como observamos son un conjunto de prerequisites que se deben de dar para que el colaborador se sienta cómodo, pero no es lo único, requiere también de algunas herramientas comunicacionales ligadas al endomarketing q deben ser desarrolladas, más aún si se observa que el personal presenta a si sean mínimamente, como ha sucedido con nuestros resultados, dificultades en las relaciones personales y la comunicación.

Dicho esto, pasaremos a realizar un análisis de los resultados tomando en cuenta la hipótesis General que afirma, si se diseña un programa de endomarketing se contribuirá a mejorar el clima laboral en los colaboradores de una clínica privada de Piura 2018.

Así observamos en la tabla N 1 que un 56.9% de los colaboradores presentan un clima favorable, un 41.2 medio y 2% desfavorable. Estos resultados generales nos llevan a tener 2 tipos de análisis el primero optimista si sumamos los porcentajes de favorable y de medianamente favorable que presentan los colaboradores en las que casi unánimemente, tienen una percepción más o menos adecuada de su entorno laboral, es decir se muestran realizados en la organización, involucrados con su desarrollo, satisfechos con las condiciones laborales que les proporciona el empleador, satisfechos con la supervisión efectuada por sus superiores y donde

más o menos se desarrolla una comunicación fluida y adecuada a las circunstancias.

Esta percepción probablemente este favorecida por algunos aspectos concretos que la organización representa para los trabajadores como el prestigio, la consideración y la perspectiva de futuro que esta representa para ellos. Este conjunto de percepciones que implican la actitud y el nivel de concientización de las personas, constituye un elemento trascendental en las organizaciones enfocadas en el mejoramiento continuo y control de calidad como señala Segredo (2013) Por tanto, el diagnóstico, análisis e innovación que se realice incidirá en forma determinante en los resultados de dichas organizaciones.

Esto entendido de esta manera y en forma concreta y en las circunstancias actuales en las cuales los trabajadores opinan de manera favorable y medianamente favorable, abonarían a un buen desarrollo de la organización Carita Feliz y a una perspectiva de futuro importante. Sin embargo y como habíamos mencionado al principio del análisis, había también una perspectiva no tan optimista y que era motivo de una segunda explicación y era que si bien existe un 56.9% que tienen una percepción favorable el otro 41.2% tiene una percepción medianamente favorable, sin mencionar la percepción desfavorable que es bastante baja, esto nos indica que la percepción de esos trabajadores a pesar de no ser desfavorables tampoco en un sentido estricto es favorable, puede que esto sea un indicativo como se ha podido observar al realizar un análisis de las respuestas de estos trabajadores que existen aspectos de la organización que no son agradables para ellos, y que si eso cambiara probablemente su perspectiva sería diferente. Estos están referidos mayormente a las dificultades para acceder a la información y comunicarse mejor o la posibilidad de realizar tareas en equipo.

Estos resultados encajarían perfectamente con el propósito de esta investigación que es detectar que aspectos están deficitarios en el clima laboral para realizar una propuesta de endomarketing que mejore estos aspectos deficitarios y que podremos observar con mayor detalle cuando realicemos un análisis por cada una de las áreas evaluadas del clima laboral de los trabajadores.

En ese sentido, estos resultados generales son un tanto parecidos a los encontrados por Trujillo (2017) al realizar una investigación en 238 colaboradores

de las Instituciones Públicas descentralizadas del sector energía y minas ubicadas en la Lima – Perú. En la que se encontró al evaluar el clima laboral una alta percepción de comunicación interpersonal (69.3%), moderada percepción de comunicación interpersonal (52.9%), baja percepción de comunicación institucional (33.2%), moderada percepción de liderazgo (43.3%), moderada percepción de trabajo en equipo (32.4%) y baja percepción de motivación (33.2%). Llegándose a la conclusión que la comunicación interna influye de manera positiva en el clima organizacional, recomendando a la organización tener una comunicación integrada.

Al realizar un análisis por cada una de las áreas encontramos en lo que respecta a la realización personal entendido como el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro además de la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca su trabajo, que un 7,8% presenta una percepción desfavorable, un 68,6% una percepción favorable un 21,6% una percepción media y un 2% una percepción muy favorable.

Estos resultados abonan a lo mencionado anteriormente en el sentido que en términos generales la percepción es bastante adecuada en la mayor parte de los trabajadores siendo esta una de las áreas con mayor favorabilidad respecto a las otras áreas. Es decir, los trabajadores sienten que en la organización se pueden desarrollar, que hay perspectiva de futuro y que hay posibilidades de crecimiento y desarrollo.

En lo que respecta al involucramiento personal entendido como la identificación con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización, encontramos que solo un 2% presenta una percepción desfavorable, 47.1% una percepción favorable 47,1% una percepción media y 3,9% una percepción muy favorable.

Estos resultados nuevamente muestran aunque no en tanta magnitud como la anterior área, que los trabajadores de la Clínica Carita Feliz, presentan una percepción más o menos favorable de su empresa aunque el nivel de percepción favorable decrece un poco referente al área de realización personal, esto probablemente se presente de esta manera debido a que el involucramiento laboral a diferencia de la realización implica acciones concretas a favor de la organización,

a la cual los colaboradores todavía no están dispuestos probablemente a asumir; lo otro es aspiracional, creencia en la posibilidad de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, que es entendido como mucho más posible en el tiempo por los colaboradores.

En lo que respecta al área de supervisión entendida por las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte del desempeño diario del colaborador, encontramos que el 58.8% presenta un nivel de supervisión favorable, un 37.3% una supervisión media y un 3.9% una supervisión muy favorable, Aquí observamos una mejora respecto al involucramiento, aunque no llega a los niveles de la realización personal que como habíamos mencionado al principio es el área más alta en favorabilidad que presentan los colaboradores. Esto una vez más y en relación a los resultados generales obtenidos, que la percepción de los colaboradores respecto a la supervisión es adecuada.

En lo que respecta al factor condiciones laborales, entendida como el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales que necesita el trabajador; el 60.8% presenta una percepción favorable, un 35.3% media, un 2% una percepción muy favorable y un 2% una percepción desfavorable. Podemos mencionar una vez más lo señalado anteriormente en el sentido de que los trabajadores en general tienen una percepción adecuada de sus condiciones laborales siendo este, el segundo factor más reconocido después de la realización, los trabajadores aceptan que la organización le provee de los materiales y recursos que requieren para realizar eficientemente su laboral y que se encuentran bastante satisfechos por ello.

En lo que respecta finalmente al factor comunicación, entendida como la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y que pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la mismas encontramos; que el 35.3% presenta una comunicación favorable, un 52.9% una comunicación a nivel medio, un 3.9 % una comunicación desfavorable y un 7.8% una comunicación muy desfavorable.

Esta área resultaría ser por sus resultados la más complicada ya que solo un tercio de los colaboradores presenta una comunicación favorable, teniendo la mayor parte una percepción media y un porcentaje nada despreciable de 11,7 que presenta una comunicación desfavorable o muy desfavorable. Esto nos estaría indicando que el área más difícil y poco trabajada en la organización es la capacidad de los colaboradores para relacionarse entre ellos y en relación con los clientes, perciben que la comunicación no es tan fluida y eficiente y precisa como se esperaría y que esto no permitiría tener como acción final un servicio eficiente dirigido al cliente.

Si tenemos en cuenta lo señalado por Fernández (1991), que la comunicación organizacional es punto más importante para el desarrollo y mantenimiento de una Organización. Entonces estos resultados como tales tributaria a la necesidad de generar toda una propuesta de mejora basada en el endomarketing que tendría como objetivo fundamental el mejorar la comunicación interna, y como señala el mismo Fernández tomando en cuenta tres aspectos a saber, la Implicación del personal: que es la expresión más importante que implica la relación entre la organización y los trabajadores, donde ellos verán como propios los éxitos de la organización, el cambio de actitudes: que implica un cambio de mentalidad y adaptación a lo nuevo y la mejora de la productividad: que tiene que ver con el alcance de estándares altos de productividad en la medida que el colaborador este motivado y este satisfecho con la empresa.

Todos estos aspectos importantes que mejoraran significativamente la cultura organizacional de la empresa y el sentido de pertenencia de los trabajadores, que generara finalmente el crecimiento de toda la organización en su conjunto.

VI. CONCLUSIONES

1) Los colaboradores de la Clínica privada Carita feliz en relación al clima laboral en términos generales presentan un clima adecuado, un 56.9% de los colaboradores presentan un clima favorable, un 41.2 medio y 2% desfavorable.

2) En lo que respecta al factor realización personal entendido como el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro además de la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca su trabajo; encontramos que el 68.6% presenta una realización laboral favorable, un 21.6% una realización laboral media, un 6.8 % una realización laboral desfavorable y un 2% una realización muy favorable. La percepción es bastante adecuada en la mayor parte de los trabajadores siendo esta una de las áreas con mayor favorabilidad respecto a las otras áreas. Es decir, los trabajadores sienten que en la organización se pueden desarrollar, que hay perspectiva de futuro y que hay posibilidades de crecimiento y desarrollo.

3) En lo que respecta al factor involucramiento entendido como la identificación del trabajador con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización; encontramos que el 47.1% presenta un involucramiento laboral favorable, un 47.1% un involucramiento laboral medio, un 2 % un involucramiento laboral desfavorable y un 3.9% un involucramiento muy favorable. Es adecuado pero un poco menor en comparación a los otros factores. Estos resultados nuevamente muestran aunque que los trabajado, presentan una percepción más o menos favorable de su empresa aunque el nivel de percepción favorable decrece un poco referente al área de realización personal, esto probablemente se presente de esta manera debido a que el involucramiento laboral a diferencia de la realización implica acciones concretas a favor de la organización, a la cual los colaboradores todavía no están dispuestos probablemente a asumir; lo otro es aspiracional, creencia en la posibilidad de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, que es entendido como mucho más posible en el tiempo por los colaboradores.

4) En lo que respecta al factor supervisión entendido como las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario; encontramos que el 58.8% presenta un involucramiento laboral favorable, un 37.3% un involucramiento laboral medio y un 3.9% un involucramiento muy favorable. También implica un adecuado grado de percepción.

5) En lo que respecta al factor comunicación, considerado como la forma como el trabajador percibe el grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la mismas encontramos; que el 35.3% presenta un involucramiento laboral favorable, un 52.9% un involucramiento laboral medio, un 3.9 % un involucramiento laboral desfavorable y un 7.8% un involucramiento muy desfavorable. Es sin llegar a ser inadecuada es el área más problemática de la Institución y que confirmaría la necesidad de llevar a cabo un programa de mejora.

6) En lo que respecta al factor condiciones laborales, entendida como el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales que necesita el trabajador; el 60.8% presenta un involucramiento laboral favorable, un 35.3% un involucramiento laboral medio, un 2% un involucramiento laboral muy favorable y un 2% un involucramiento desfavorable. Es junto con la realización y la supervisión las áreas más destacadas del clima laboral.

VII. RECOMENDACIONES

- 1) Generar un programa de desarrollo y crecimiento en el área de comunicación interna, basado en el Endomarketing, que implique los tres aspectos importantes planteados por Fernández implicación laboral, cambio de actitudes y productividad y cuyos objetivos principales sean Preparar a los trabajadores en capacidades que permitan la comunicación entre ellos, para que desarrollen habilidades comunicacionales. Esto será realizado por la investigadora y constará de 10 sesiones de una semana por vez con un pos test que será el mismo que se utilizó para evaluar el pre test que sirvió de diagnóstico, existe el apoyo y la colaboración por parte de la institución, así como el apoyo económico para el desarrollo del mismo el cual consignado en el plan operativo institucional.

- 2) La utilización adecuada de medios de comunicación interna, con el propósito de que la información sea clara directa y entendida por todo el personal interno como externo, así como desarrollar la confianza en estos a partir de la realización de actividades que estimulen el intercambio comunicacional fluido.

- 3) Plantear en los sucesivos trabajos de investigación la utilización de varios instrumentos de evaluación que permitan poder evitar los sesgos en las respuestas típico de las personas al querer mostrarse mejor de lo que son o de lo que están dentro de una organización.

- 4) Realizar esta misma investigación en organizaciones mucho más grandes de más de 100 trabajadores, que permita reafirmar que las dificultades en la mayor parte de las organizaciones en el Perú, está en la parte de la comunicación interna, lo cual llevaría a la implementación permanente de programas de mejora continua.

REFERENCIAS

- Agudo, M. (2005). *Burnout y engagement en profesores de Primaria y Secundaria*. De la localidad de Burriana – España. Recuperado de la página:
http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78668/forum_2006_3_4.pdf?sequence=1
- Arriaga, M. (2015). *Estudio del engagement con el trabajo en docentes universitarios*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina. Recuperado de la página:
<https://www.academica.org/000-015/389.pdf>
- Álvarez, A., (2007), *Investigación cualitativa*, Ed. Ciencias Médicas.
- Alarcón, J., (2013), *Motivación laboral y engagement en los trabajadores de una Universidad Privada de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis para optar el título de licenciado en Psicología). Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Alarcón, R., (2013), *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*, Ed. Universitaria, Lima- Perú.
- Barling, J., y Griffith, A., (2003), *Una historia de salud ocupacional psicológica*, Ed. Handbook of occupational, Washington, DC.
- Bakker, A., y Rodríguez A., (2005), *Salud laboral. Riesgo laboral psicosociales y bienestar laboral* [Traducido al Psychosocial Risk labor and welfare]. España: Pirámide. Español de Occupational Health.
- Bokova, I., (2013), *Educación, ante todo: Una educación de calidad para todos como motor de desarrollo económico y social*, UNESCO, México.
- Bravo, E., (2013), *El compromiso laboral (Engagement) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito – Ecuador*. (Tesis para optar el título de Psicólogo, mención organizacional). Universidad de las Américas, Ecuador.
- Brenan, J.; Palermo, P.; y Tagliapietra, A., (2011). *Engagement, relación con nivel de estudios y trayectoria laboral*. Universidad Nacional de Mar Del

Plata / Argentina *Revista de Psicología GEPU*, 3 (2), 36 - 42. Recuperado de la página:

<http://revistadepsicologiagepu.es.tl/engagement%2c-relaci%20n-con-nivel-de-estudios-y-trayectoria-laboral.htm>

Bobadilla, M., Callata, C., y Caro, A., (2015), *Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El rol de la Orientación Cultural en una empresa global*. (Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Boizard, A., (2011). *Engagement, Burnout laboral y resiliencia: Factores psicosociales que protegen y promueven el bienestar docente*, 2011. Tesis de licenciatura. Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación. Santiago de Chile.

Cárdenas, R., (2016). *Propiedades psicométricas de la escala Utrecht de Engagement en el trabajo en colaboradores de empresas manufactureras del distrito de Moche*, 2016. Tesis de licenciatura. Trujillo.

Jiménez A. y Moyano E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum de la Universidad de Talca* N° 23 Vol. 1: 116-133, 2008.

Carrasco, A y León, J., (2010), *Engagement: Un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral*. España. *Revista psicología social*, [232]. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/34423>.

Contreras, C., (2015), *Determinación del Nivel de Engagement laboral en Trabajadores de una Planta de Producción de Petróleo y Gas Costa Afuera en México*. *Cienc Trab.* Ene-Abr; 17 [52]: 37-42).

Colquitt, J., LePine, J., y Wesson, M., (2012), *Comportamiento organizacional: Mejorar rendimiento y compromiso en el lugar de trabajo*. Ed. Mc Graw Hill. Traducido al español de *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.

- Corral, Y., (2009), *Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos. Revista ciencias de la comunicación*, 19 (33)220-224.
- Chiang M., Martin M. y Nuñez A. (2010) *Relaciones entre Clima organizacional y la satisfacción laboral. Ed. Universidad Pontificia Comillas. Madrid*
- Csikszentmihalyi, M., (1990), *La psicología de la experiencia optima, Ed. Harper y Row. Nueva York.*
- Fredrickson, B., (2001), *El papel de las emociones positivas en la psicología positiva. Ed. Kinndling la ciencia de gratitud. Madrid.*
- Flores Jiménez, C., Fernández Arata, M., Juárez García, A., Merino Soto, C., & Guimet Castro, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195-206.
- Gibson, M., y Ivanicevich, D., (1996), *Las Organizaciones*". Ed. MacGraw Hill, 8va Edición. Madrid.
- Gonzales, M., (2001), *Comportamiento Organizacional un enfoque Latinoamericano*. Ed. Continental. México.
- La Organización Mundial de la Salud (OMS). Recuperado de la página: <http://www.pemex.com/servicios/salud/TuSalud/MedicinaPreventiva/document/adolescencia.pdf>.
- Lozano-Paz, C. R., & Reyes-Bossio, M. (2017). Docentes universitarios: Una mirada desde la Autoeficacia general y engagement laboral. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 134-148. <https://doi.org/10.19083/ridu.11.503>
- Malhotra, N., (1997), *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. Ed. Prentice Hall, 2da Ed. México.
- Maslach, C., Jackson, S., y Leiter, M.,(1996), *El inventario de Burnout de Maslach*. Ed. Palo Alto. México.

- Meyer J. y Allen N. (1991) A three-component Conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Ontario Volume 1, 1,61-89.
- Muñiz, J., (1997), *Introducción a la teoría de respuesta a los ítems*, Ed. Piramide, Madrid.
- Peterson, C., y Seligman, M., (2004), *Fortalezas y virtudes de las personas. Manual y Clasificación*, Ed. Prentice Hall, 2da Ed. México.
- Ramírez, de C., Ruiz, D., Pando Moreno, M., Aranda Beltrán, C., & Almeida Perales, C. (2014). Burnout y Work Engagement en Docentes Universitarios de Zacatecas. *Ciencia & trabajo*, 16(50), 116-120. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000200010>
- Redondo, A. I., & Arraigada, M. C. (2013). Estudio del engagement como factor de capital psicológico positivo y su rol en la calidad de servicio. Análisis de casos. En *11 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires [ARG], 7-9 agosto 2013*. ISBN 978-987-98870-6-6. Buenos Aires. Recuperado a partir de <http://nulan.mdp.edu.ar/1839/>
- Rodríguez, A., Díaz, F., y Fuertes, F., (2004). *Psicología de las Organizaciones*. 1era Ed, Barcelona OUC. Recuperado de la página: <http://books.google.com.pe/books?id=-CDcaADQLcoC&hl=es&source=gbs-ge-summaryr&cad=0#v=onepage&q&f=false>
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2010), *Metodología de la Investigación*, Ed. Mac Graw Hill, 5ta Ed. México.
- Salanova, M., (2007), *Compromiso laboral: Un concepto psicológico emergente y sus implicaciones para las organizaciones*, Revista del comportamiento organizacional, 25,293 – 315.
- Salanova, M., y Schaufeli, W., (2009), *El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos*, Ed. Parthenon, Madrid.

Schaufeli, W., y Bakker, A., (2004), *Las demandas de trabajo, los recursos laborales y su relación con el agotamiento y el compromiso*, Revista de comportamiento organizacional , volumen 5, 36 - 42. Recuperado de la página:

<http://revistadepsicologiagepu.es.tl/engagement%2c-relaci%3n-con-nivel-de-estudios-y-trayectoria-laboral.htm>

Sánchez, H., y Reyes, C., (2002), *Metodología y Diseño de Investigación Científica*. Ed. Universidad Ricardo Palma, 1era Ed. Lima.

Schaufeli, W., (2009), *El engagement en el trabajo*. Ed. Alianza, Primera Ed. España.

Tunnermann, C., (2013), *El paradigma del desarrollo humano*, Programa de las naciones unidas para el desarrollo, Ed. Universidad de Sevilla. Madrid.

Vazquez, C., (2006), *La psicología positiva en perspectiva*, Revista papeles del psicólogo, 27, 1-2.

ANEXOS

Anexo 01 Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Programa de Endomarketing	Conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa. Soriano (1993)	Se aplicará a través de las 10 sesiones, las cuales se realizarán en conjunto con los colaboradores, 1 vez por semana con una duración de 1 hora, treinta minutos por cada una y cuyos objetivos actividades se traducen en: Comunicación interpersonal entre colaboradores reconociendo las	Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Canales Orales • Canales Escritos • Canales Tecnológicos 	Ordinal
			Tipos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Fluida • Comunicación Asertiva • Comunicación Eficaz 	

		<p>capacidades personales del uno y el otro.</p> <p>Uso de recursos de cada colaborador para que sean utilizados en sus procesos de comunicación.</p> <p>Barreras que pueden influir en el proceso de comunicación.</p> <p>La escucha activa dentro del proceso de la Comunicación.</p> <p>El Buzón de Sugerencias como canal comunicativo.</p> <p>Uso que se le da a la Red Social interna.</p>	<p>Estrategias de Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Uso del lenguaje claro y directo. • La metacomunicación. • Como saber conversar. • Uso de las redes sociales. • Uso de boletines 	
--	--	--	------------------------------------	--	--

		<p>Potencializar el uso del correo corporativo a través de actividades lúdicas.</p> <p>Evitar los rumores que crean conflictos entre los colaboradores al brindarles información importante.</p>			
--	--	--	--	--	--

	<p>Se define como la apreciación que tiene el colaborador en referencia al entorno laborar en él que éste se desarrolla, además de aspectos como la auto realización, el compromiso con las actividades que tiene que desarrollar, el control que tiene de sus actividades y la fluidez respecto a la</p>	<p>La variable de Clima Laboral se medirá a través de la Escala de Clima Laboral CL – SPC elaborado por Palma, S. (2004) el cual está</p>	<p>Autorrealización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal • Desarrollo profesional • Oportunidades laborales 	
			<p>Involucramiento Laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la organización. • Identificación con los valores. 	

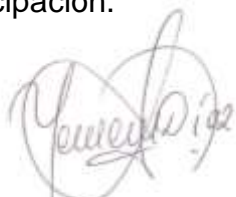
Clima Laboral	información que está ligada a sus actividades. (Palma Carrillo, 2004)	conformado por 50 ítems que evalúan autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación laboral • Relación de apoyo 	Ordinal
			Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna • Medios de comunicación 	
			Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de materiales de trabajo • Provisión económica • Condiciones ergonómicas 	

Anexo 02

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella, como participante. La presente investigación es conducida por Calva Díaz Esther Yensenia. El objetivo de este estudio es determinar el nivel de clima laboral en los colaboradores de la clínica privada Caritas Felices de Piura y a partir de los resultados elaborar la propuesta de un programa de endomarketing para la mejora del clima laboral.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una encuesta. Esto tomara aproximadamente 25 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. Los datos que se obtenga de su participación serán utilizados por parte de la investigadora, con absoluta confidencialidad y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en el, igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento, sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Agradezco, de antemano, su participación.



Investigadora

Calva Díaz Esther Yensenia

Anexo 03

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

YO, _____ con número de DNI.:
_____, he leído el documento de consentimiento informado que me ha
sido entregado, he comprendido las explicaciones acerca de la aplicación de la
encuesta. También comprendo que, en cualquier momento, puedo retirarme de la
investigación. Además, he sido informado de que mis datos personales serán
protegidos y serán utilizados únicamente con fines de esta investigación.

Tomando todo ello en consideración y tales condiciones, CONSIENTO participar en
la investigación y que los datos que se derivan de las respuestas de la encuesta
serán utilizados para cubrir el objetivo especificado en el documento. Piura, _____
de _____ del 2018.



Firma

Anexo 04

Instrumentos

FICHA TECNICA: ESCALA DE CLIMA LABORAL CL – SPC

I. Datos Generales

Nombre	: Clima Laboral CL - SPC
Autora	: Sonia Palma Carrillo
Forma de Aplicación	: Individual – Colectivo
Duración	: 15 a 30 minutos

II. Significación

Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

III. Tipificación

Baremos percentiles general para la muestra total, por sexo, jerarquía laboral, y tipo de empresa.

IV. Descripción

La Escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

V. Factores

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

- **Realización Personal (Autorrealización):** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Los ítems que conforman la prueba son: 1,6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41 y 46.
- **Involucramiento Personal:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Los ítems referidos a este indicador son: 2,7,12,22,27,32,37,42 y 47
- **Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Los ítems son: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42 y 48.
- **Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Los ítems correspondientes son: 4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44 y 19
- **Condiciones Laborales:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales. Los ítems son: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50.

VI. Material para la Aplicación

El material necesario corresponde a:

- **Manual CL-SPC:** en la que se encuentra las orientaciones teórico prácticas para la administración, calificación e interpretación de acuerdo a la estandarización efectuada en la muestra de referencia.
- **Cuadernillo CL-SPC:** en versión escrita y computarizada. En caso de empleo manual, se marcará con un lapicero en el casillero que mejor corresponda a su forma de percibir el ambiente laboral en el que se encuentra trabajando.

- **Disquete clave:** para la digitación de las puntuaciones, calificación e interpretación de la prueba, con el que debe operar el programa. El reporte de los resultados es posible de impresión en los formatos convencionales desde el programa computarizado.

V. Formas de Aplicación

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral; que de acuerdo a las normas técnicas establecidas, se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores

Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera inversa o contraria.

Categoría	Factores	Puntaje total
Muy Favorable	42-50	210- 250
Favorable	34-41	170- 200
Media	26-33	130- 160
Desfavorable	18-25	90-129
Muy desfavorable	10-17	50-89

VIII. Validez Y Confiabilidad

Correlaciones positivas significativas al 0,05 entre los cinco factores del clima laboral

ENCUESTA

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente y coloque el número que usted cree conveniente, según su punto de vista. Conteste todas las preguntas, asimismo no existen respuestas buenas ni malas.

- Ninguno o Nunca** : 1
- Poco** : 2
- Regular o Algo** : 3
- Mucho** : 4
- Todo o Siempre** : 5

CUESTIONARIO:

1. Existen oportunidades de progresar en la institución.	
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.	
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el	
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	
10. Los objetivos de trabajo son retadores.	
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la	
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus	
16. Se valora los altos niveles de desempeño	
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización	
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	
19. Existen suficientes canales de comunicación.	
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	

23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se	
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del	
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las	
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	
30. Existe buena administración de los recursos.	
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras	
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.	
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del	
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	
39. El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	
46. Se reconocen los logros en el trabajo.	
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	
48. Existe un trato justo en la institución	
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización	
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	

Anexo 5

PROGRAMA DE ENDOMARKETING (COMUNICACIÓN INTERNA)

“COMUNICACIÓN, AL ALCANCE DE TODOS”

I. DATOS GENERALES

- Institución : Clínica Privada Caritas Felices
- Dirigido a : Colaboradores de la Organización
- Nº participantes aprox. : 51 Personas
- Tiempo por sesión : 50 minutos.
- Responsable : Lic. Clava Díaz Esther Yensenia

II. FUNDAMENTACIÓN

La intención de realizar este programa nace a raíz de la problemática que cada día se evidencia en las Organizaciones durante el proceso que conocemos como Clima Laboral, estando involucrado varios factores que son claves en el correcto desarrollo del mismo, como lo es en este caso la Comunicación Interna. Se ha podido observar actualmente dentro del contexto de las Organizaciones que los colaboradores crean malas relaciones de trabajo, crean conflictos y/o ambientes hostiles que nos les permite desarrollar de manera correcta su trabajo y esto debido en muchas ocasiones a que no encontramos la manera correcta de comunicarnos, de expresar nuestras ideas o de simplemente saber escuchar.

Con este programa, enfocado en técnicas de Endomarketing aplicadas a la comunicación interna, se pretende lograr que los colaboradores conozcan y acepten la importancia de una adecuada comunicación interna en su desarrollo laboral, mejorando de esta manera significativamente el clima laboral en clínica carita feliz de la ciudad de Piura.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ψ Implementar un programa de comunicación interna que apoye y desarrolle un mejor clima laboral dentro de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ψ Entrenar a los colaboradores en habilidades comunicativas, incorporándoles herramientas para que puedan llevar a cabo una adecuada comunicación.
- ψ Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la Institución.
- ψ Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los colaboradores de la Organización lo que estimulará una adecuada fluidez comunicacional

PROGRAMA DE ENDOMARKETING: “COMUNICACIÓN PARA DE TODOS”

El programa empezará con la difusión de una Invitación creando expectativa en los colaboradores acerca del programa en el que participarán, invitándolos a participar y ser parte del mismo.

OBEJTIVO: Entrenar a los colaboradores en habilidades comunicativas, incorporándoles herramientas para que puedan llevar a cabo una adecuada comunicación.

1ERA SESIÓN

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
1° RECORDEMO S EL PROCESO DE COMUNICACI ÓN	Bienvenida	Se empezará la actividad, dándole la Bienvenida a los colaboradores que participarán a lo largo de las sesiones, indicándoles los datos generales del programa y el cronograma del mismo.	-Dar a conocer los objetivos a desarrollar del Programa.		5 min	
	Dinámica de Inicio	Se proseguirá la actividad con la dinámica seleccionada: “Suenan igual” que consiste en tener una lista de refranes conocidos (Anexo 1), posteriormente se armarán tarjetas y se dividirán los refranes por fragmentos en distintas cartulinas. Se repartirán las	-Propiciar un ambiente de confianza con todos los colaboradores participantes.	-Cartulinas -Plumones -Música de fondo	10 min	-Determinar la cantidad de colaboradores, para que ninguno se quede sin pareja.

		<p>tarjetas entre los asistentes y se les pedirá que busquen a la persona que tiene la otra parte del refrán; de esta manera, se van formando las parejas que completen el refrán. Después formarán un círculo con todos los participantes por parejas según el inicio y el final de los refranes, ya formado el círculo el moderador deberá dar la indicación de que después de leer cada fragmento del refrán, se le agregará al primer fragmento del refrán las palabras “por delante” y al segundo fragmento “por atrás”. Por ejemplo:</p> <p>Quien mucho abarca (primer participante), poco aprieta (segundo participante)</p> <p>Primer fragmento sería: quien mucho abarca por delante</p> <p>Segundo fragmento sería: poco aprieta por atrás</p>				
--	--	--	--	--	--	--

		La finalidad de la dinámica es que en todo momento los mensajes que se transmiten deben ser tal cual, deben ser dados sin más ni menos, deben ser completos e íntegros ya que su alteración puede ocasionar mal entendido.				
	Construcción del Conocimiento	<p>Se proseguirá la sesión haciendo una lluvia de ideas acerca de la comunicación, dando apertura a que los colaboradores puedan expresar sus opiniones después de la dinámica.</p> <p>La guía les recordará algunos conceptos de comunicación, cuáles son los tipos (verbal, no verbal) y los elementos que encontramos en el proceso comunicativo. Para reforzar el conocimiento se les entregará unos sobres a los colaboradores con ejemplos de comunicación verbal y no verbal y ellos deberán diferenciarlos.</p>	-Involucrar a todos los participantes en la actividad validando sus opiniones.	-Sobres -Cartulinas	15 min	-Identificar a los colaboradores que se les haga complicado verbalizar sus opiniones, alentándolos y dándoles ejemplos para que puedan realizarlo.

	<p style="text-align: center;">Retro alimentación</p>	<p>Luego de haber profundizado en la Comunicación junto con los colaboradores, se tendrá una cartulina preparada con la frase: “¿Cómo nos estamos comunicando?”, tomando como punto de partida la dinámica antes realizada y se les dará un post - it a cada colaborador, ellos tendrán un tiempo de 3 min para escribir, después leerán su post - it y lo pegarán en la cartulina, La guía hará énfasis en que reconozcan si se comunican de manera correcta o no.</p>	<p>-Reflexionar acerca de la forma en la que actualmente se están comunicando.</p>	<p>-Cartulina -Post – it -Plumones</p>	<p>10 min</p>	
--	--	--	--	--	---------------	--

EVALUACIÓN:

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">ψ Reconoce los tipos de comunicación que influyen en las relaciones con los compañeros.ψ Reflexiona acerca de cómo actualmente se encuentran llevando el proceso de comunicación con sus compañeros.
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none">ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo.ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

2DA SESIÓN

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
<p style="text-align: center;">2° ¿CÓMO NOS COMUNICARÍAMOS MEJOR?</p>	<p style="text-align: center;">Dinámica de Inicio</p>	<p>Se abrirá la sesión leyéndoles a los colaboradores el título de la misma y se les pedirá sus opiniones para poder fomentar una lluvia de ideas. La guía hará énfasis en que también existen formas de comunicación no verbales que implican una mejor comunicación.</p> <p>Se les presentará unas láminas (Anexo 2) de comunicación no verbal, para poder identificar características personales que indican apertura en la comunicación. Lo que se pretende generar es que los colaboradores reconozcan que a través del lenguaje corporal también podemos comunicarnos.</p>	<p>-Reconocer características personales que nos ayuden a comunicarnos mejor.</p>	<p>-Música de fondo -Láminas</p>	<p>10 min</p>	<p>-Determinar la cantidad de colaboradores, para que ninguno se quede sin pareja.</p>

	<p>Construcción del Conocimiento</p>	<p>Se proseguirá la sesión con un ejercicio denominado: “Encuadrando la información” que consistirá en elegir a 4 voluntarios, uno de ellos deberá decirle a su pareja: “Lo que no me gusta de ti, es que eres demasiado tímido” mientras su pareja no responderá.</p> <p>El siguiente voluntario le dirá a su pareja: “Me molesta que seas tan desordenada”</p> <p>Se les preguntará a las parejas cómo se sintieron al escuchar eso de sus compañeros.</p> <p>La guía hará énfasis en que los colaboradores reconozcan que existe una forma diferente de transmitir la información. Posteriormente se les pedirá a los mismos voluntarios y ahora ellos deberán decir: “Me gustaría que fueran más extrovertidos”, “Me gustaría que llevarás un orden de tus cosas”</p> <p>También se les preguntará a las parejas</p>	<p>-Reflexionar acerca de la forma en la que podríamos comunicarnos mejor con los compañeros.</p>	<p>-</p>	<p>15 min</p>	
--	---	--	---	----------	---------------	--

		cómo se sintieron ahora con el cambio que se dio. Haciendo énfasis en cómo esto influye en la forma en la que nos comunicamos a diario con nuestros compañeros.				
	Retro alimentación	<p>Para finalizar esta sesión se tendrá preparada la frase ¿Cómo nos comunicaríamos mejor? Se entregará post – it y los colaboradores tendrán 3 minutos para escribir cómo ellos se comunicarían mejor.</p> <p>Cada colaborador leerá su post - it y se hará una retroalimentación con las opiniones de los mismos, haciendo énfasis en que cada post – it es un símbolo de compromiso a querer buscar un camino mejor de comunicación.</p>	-Reforzar el uso de los recursos de cada colaborador para que sean utilizados en sus procesos de comunicación.	-Música de fondo.	10 min	

EVALUACIÓN:

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">ψ Interiorizar ejercicios de comunicación en nuestra vida diaria.ψ Identificar comunicación no verbal que ayuda o perjudica nuestro proceso de comunicación.
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none">ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo.ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

3ERA SESIÓN

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
3° ¿POR QUÉ EXISTEN CONFLICTOS EN LA COMUNICACIÓN?	Dinámica de Inicio	Para empezar la siguiente sesión, se hará uso de un rol play. Pediremos a dos colaboradores voluntarios para que puedan mantener una conversación, mientras tanto al primer colaborador se le pedirá que repita posiciones que el facilitador le enseñará (Anexo 3) mientras el segundo colaborador mantiene la conversación acerca de “¿Qué hizo el fin de semana?”. Al finalizar el rol play, se le preguntará al colaborador que habló sobre su fin de semana, ¿cómo se sintió al ver la posición en la que se encontraba su compañero?, propiciando una lluvia de ideas.	-Identificar las barreras de comunicación no verbales con los que convivimos día a día.	-	15 min	

		El facilitador dará énfasis en las barreras de comunicación no verbales que podemos encontrar en nuestras comunicaciones diarias.				
	Construcción del Conocimiento	Se proseguirá la sesión explicando que también tenemos otro tipo de barreras (Físicas, Personales, Ambientales, etc) y como se relacionan directamente con los conflictos que se dan dentro de la Organización. Después de la explicación, se les dará a elegir a los participantes un sobre, con los tipos de barreras que existen, y ellos deberán dar un ejemplo real de cómo esta barrera crea conflictos dentro de la misma Organización.	-Identificar los otros tipos de barreras que pueden influir en el proceso de comunicación.	-Diapositivas -Sobres -Cartulinas	15 min	
		Finalmente se cerrará la sesión con un Cuestionario de evaluación de nuestras barreras de comunicación (Anexo 4),	-Reflexionar acerca de las barreras que se	-Música de fondo	15 min	

	Retro alimentación	ellos deberán responder los enunciados y posteriormente hacer una lluvia de ideas acerca de cómo mejorar su proceso de comunicación con los demás.	encuentran al comunicarse.			
--	-------------------------------	--	----------------------------	--	--	--

EVALUACIÓN:

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">ψ Reconocer las barreras de comunicación que encontramos en nuestros procesos de comunicación.ψ Reflexionar acerca de las barreras que los colaboradores han encontrado cuando se comunican a diario con sus compañeros.
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none">ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo.ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

4TA SESIÓN

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
4° ¿QUÉ HERRAMIENTAS ENCUENTRO PARA COMUNICARME MEJOR?	Dinámica de Inicio	<p>Para empezar la sesión, se empezará con la dinámica denominada “El Autobús”</p> <p>Se empezará pidiendo a los colaboradores que escuchen con atención la historia que a continuación se contará, porque al finalizar tendrán que responder a una pregunta.</p> <p>La historia es la siguiente: «Imagina que conduces un autobús. Inicialmente el autobús va vacío. En la primera parada suben cinco personas. En la siguiente parada tres personas se bajan del autobús y dos suben. Más adelante, suben diez personas y bajan cuatro. Finalmente, en la última parada bajan otros cinco pasajeros.»</p>	<p>-Reconocer la importancia que tiene la escucha activa dentro del proceso de la Comunicación.</p>		10 min	

		<p>La pregunta es: ¿Qué número de calzado utiliza el conductor del autobús?</p> <p>Lo esperado es que los colaboradores digan que es imposible conocer la respuesta, para esto se repetirá de nuevo el enunciado, tantas veces como sea necesario hasta que den con la respuesta, a la que sólo llegarán si escuchan atentamente el enunciado.</p> <p>Después de la dinámica, se hará énfasis en el rol importante que cumple la escucha activa para nuestros procesos de comunicación.</p>				
	<p>Construcción del Conocimiento</p>	<p>Se proseguirá la sesión, explicando a los colaboradores que existen herramientas de comunicación no verbal que nos ayudan a mantener una comunicación adecuada, cómo lo son: La expresión facial, la sonrisa, los gestos, la postura, actitudes, emociones y el acompañamiento del habla. (Anexo 5) El</p>	<p>-Identificar el significado de cada herramienta de comunicación y como estas influyen en los colaboradores.</p>	<p>-Sobres -Cartulina</p>	<p>15 min</p>	

		<p>guía propiciará una lluvia de ideas y hará énfasis en la que forma influyen estas herramientas en nuestra vida diaria y como poniéndolas en prácticas mejoraríamos en nuestra comunicación. Seguidamente para consolidar la información se realizará un rol play, se pedirán 2 voluntarios, ellos deberán mantener una conversación: “¿Qué lugares les gustaría visitar?” mientras los demás cumplirán la función de observadores. Al final de la conversación, se reflexionara junto con los observadores, que características no verbales encontraron en los colaboradores voluntarios ya sea como barrera de comunicación o apertura de la misma.</p>				
		<p>Se finalizará la sesión con una auto evaluación denominada: “Tienes la</p>	<p>-Interiorizar las herramientas</p>	<p>-Lapiceros</p>	<p>15min</p>	

	Retro alimentación	oportunidad de ser un mejor conversador” (Anexo 6) que permitirá que el identifique las características que debe mejorar para poder entablar un proceso de comunicación que ayudará en el clima laboral con sus compañeros.	expuestas para que sean parte del día a día de los colaboradores.			
--	-------------------------------	---	---	--	--	--

EVALUACIÓN:

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">ψ Reconoce la comunicación no verbal que perjudica el proceso comunicativo.ψ Identifica pasos que debe seguir para mejorar el proceso de comunicación que mantienen con sus compañeros.
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none">ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo.ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

5TA SESIÓN

OBJETIVO: Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la Institución

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
5° IMPLEMENTA NDO NUESTRO BUZÓN DE SUGERENCIA S	Dinámica de Inicio	Se presentará un video denominado “Te presentamos nuestro Buzón de Sugerencias” explicándoles a los colaboradores que a partir de ahora contaremos con un Buzón, que se encontrará dentro del área de trabajo, cómo deben utilizarlo y para que nos servirá.	Motivar a los colaboradores a usar el Buzón de Sugerencias como canal comunicativo.	-Proyector -Laptop -Parlantes	10min	Coordinar previamente la asistencia de todos los colaboradores.
	Construcción del Conocimiento	Después de saber que los colaboradores tendrán a su disposición un Buzón, en una Pizarra de corcho, se preparará la frase: ¿Por qué es importante contar con un buzón de sugerencias? Cada colaborador tendrá un post – it y tendrán 2 minutos para escribir sus opiniones. La guía hará énfasis en el buen uso del	-Reconocer las ventajas que trae consigo el usar el Buzón de Sugerencias.	-Pizarra de corcho -Post – it -Plumones	15 min	

		Buzón y las ventajas que conlleva usarlo como un medio de comunicación efectiva.				
	Retro alimentación	Se promocionará el Buzón de sugerencias, a través del correo corporativo, además de una publicación en el periódico mural del área para que a partir de ahora sea un medio de comunicación.	-Potencializar el uso del Buzón.	-Correo Corporativo -Cartulinas		-Verificar el acceso a los correos corporativos de todos los colaboradores.

Evaluación:

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">ψ Reconoce un medio de comunicación efectivo dentro de la Organización.ψ Identificar la importancia de contar con un Buzón de Sugerencias dentro del área.ψ Recoger las sugerencias emitidas por los colaboradores y realizar un FeedBack con los demás para generar alternativas de solución.
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none">ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo.ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

6TA SESIÓN

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
6° PROMOVIENTE EL USO DE REDES SOCIALES INTERNAS.	Dinámica de Inicio	<p>Para esta sesión se enviará unos días antes un Boletín informativo para crear expectativa en los colaboradores.</p> <p>Se reunirán a los colaboradores formando un círculo, y se empezará con la pregunta “¿Usamos la red social interna de nuestra Organización?”</p> <p>Se generará una lluvia de ideas y la guía hará énfasis en la importancia que tiene utilizar la red social.</p>	Reflexionar sobre el actual uso que se le da a la Red Social interna.		10 min	
	Construcción del Conocimiento	<p>Se proseguirá la sesión, pidiéndole a cada uno de los colaboradores que a través de su teléfono, ingrese a la página de Red Social de la Organización, mientras que la guía proyecta la página.</p> <p>Se les invitará a agregar a los colaboradores que aún no pertenecen al grupo, creando así una interacción</p>		-Proyector -Laptop	15 min	

		vivencial del uso de la Red Social de la Organización, haciendo comentarios de los últimos post, etiquetando a sus compañeros para que conozcan la información, etc.				
	Retro alimentación	Finalmente tendremos un cuadro selfie, el cuál utilizaremos para que los colaboradores escriban en un post –it cómo aportarían a darle un mejor uso a la red social con la que cuenta la Organización, luego de ello se immortalizará la sesión con una fotografía que será publicada en la Red Social.	Generar compromiso con los colaboradores hacia el uso de la Red Social.	-Cuadro Selffie -Post – it -Plumones	15 min	

EVALUACIÓN:

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">ψ Ejecutar actividades que permitan conocer la Red Social de la Organización.ψ Reconocer la importancia que tiene el buen uso de la Red Social como medio de comunicación entre colaboradores y la Organización.
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none">ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo.ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

7MA SESIÓN

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
7° PROMOVIENTE EL USO DEL CORREO CORPORATIVO.	Dinámica de Inicio	Se empezará la sesión con la siguiente pregunta: ¿Es importante utilizar el correo corporativo? ¿Por qué? Se recogerán las ideas de los colaboradores y se harán énfasis en las ventajas que encontramos al utilizar el Correo Corporativo dentro de la Organización.	-Reconocer la importancia del correo corporativo como medio de comunicación interna.		10 min	
	Construcción del Conocimiento	Se les explicará a los colaboradores que quincenalmente participarán de una dinámica denominado “Trivia” que se realizará con ayuda de su correo corporativo. Que consistirá en enviarles información precisa dos veces a la semana a sus correos, y el último día de la semana, se lanzará una pregunta relacionada a la información brindada, ellos deberán brindar la respuesta lo más rápido que se les haga posible. Se	-Potencializar el uso del correo corporativo a través de actividades lúdicas.	-Correo Corporativo	10 min'	

		felicitará vía correo a la persona que contestó primero a la pregunta, animando a los demás a seguir participando.				
	Retro alimentación	Se promocionará la dinámica a través del correo corporativo, resolviendo dudas en caso hayan quedado y promoviendo el uso del mismo.	-Motivar a los colaboradores a participar de la actividad.	-Correo Corporativo		-Incentivar a los colaboradores que sigan participando.

EVALUACIÓN:

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">ψ Reconocer al Correo Corporativo como un canal de comunicación efectiva entre los colaboradores.ψ Ejecutar actividades que nos permitan hacer uso del Correo Corporativo dentro de la Organización.
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none">ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo.ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

8AVA SESIÓN

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
8° BOLETÍN MENSUAL	Dinámica de Inicio	Empezaremos la sesión mostrando un vídeo denominado “Importancia de un Boletín en tu empresa” donde reconocerán los diferentes beneficios que trae consigo emitir información precisa para el colaborador, además de explicarles que a partir de ahora contaremos con un Boletín quincenal a su disposición.	Informar a los colaboradores acerca del medio de comunicación que se empezará a utilizar.	-Proyector -Laptop -Parlante	15 min	
	Construcción del Conocimiento	Se emitirá a través del correo un boletín mensual con información relevante para evitar rumores de los pasillos, para comunicar eventos importantes, etc de la Organización.	Evitar los rumores que crean conflictos entre los colaboradores al brindarles información importante.	-Correo Corporativo.		

	Retro alimentación	Se realizará la activación del Boletín, a través de comunicados en el Correo Corporativo, informando que contarán con un Boletín dentro de la Organización, donde encontrarán información importante y relevante para la misma.	Motivar a los colaboradores a leer el Boletín y a realizar sugerencias para tener una mejor efectividad en los mensajes.	-Correo Corporativo.		Se hará énfasis en enviar el comunicado del Boletín al personal que no asistió.
--	-------------------------------	---	--	----------------------	--	---

EVALUACIÓN:

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">ψ Identificar un medio de comunicación eficaz dentro de la Organización.ψ Reconoce las ventajas que trae contar con un Boletín Mensual.ψ Reconoce el Boletín como una forma de poder interactuar entre la Organización y compañeros.
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none">ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo.ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

OBJETIVO: Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los colaboradores de la Organización lo que estimulará una adecuada fluidez comunicacional.

9NA SESIÓN

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
9° ELABORACIÓN DE MENSAJES CLAVE	Dinámica de Inicio	La frase lema del Programa “COMUNICACIÓN, AL ALCANCE DE TODOS” que será presentada en la Bienvenida a los colaboradores.	Posicionar la frase del programa.	-Cartulina -Plumones	10 min	
	Construcción del Conocimiento	Los mensajes claves serán presentados en las sesiones por objetivos, es decir si un Objetivo tiene 4 sesiones, el objetivo se repetirá en las 4 sesiones. Frase Clave – Objetivo 1: “Juntos buscamos una nueva forma de comunicarnos” Frase Clave – Objetivo 2: “Somos mejores, cuando nos comunicamos mejor ” Frase Clave – Objetivo 3:	Desarrollar en los colaboradores la identificación con el mensaje propuesto.	-Diapositivas	10 min	

		“Creando relaciones, creamos confianza”				
	Retro alimentación	Los mensajes se difundirán durante las sesiones, según el objetivo propuesto, además del correo corporativo, para que los colaboradores puedan interiorizarlo.	Fortalecer el conocimiento adquirido.	-Correo Corporativo	10 min	

EVALUACIÓN:

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	ψ Interiorizar los mensajes claves que nos acompañarán todas las sesiones.
ACTITUD	ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo.
	ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

SESIÓN	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIALES	TIEMPO	OBSERVACIONES
10° CREANDO ESPACIOS DE EXPRESIÓN.	Dinámica de Inicio	Se empezará la actividad, emitiendo un boletín a través del correo corporativo, informando que tendremos un encuentro aprovechando el reconocimiento del colaborador del mes.	-Crear expectativa en los colaboradores para el encuentro.	-Correo Corporativo	10 min	
	Construcción del Conocimiento	Anteriormente se realizará un cronograma con los temas que se tocará en dichos encuentros. (Anexo 7) Con motivo del reconocimiento, se creará un momento de conversación con los colaboradores, compartiendo ideas y sobre todo resolviendo dudas que podemos encontrar en el Buzón de Sugerencias.	-Generar un clima de confianza entre los mismos, para que puedan resolver dudas etc.	-Música de Fondo	20 min	

	Retro alimentación	Se realizará un FeedBack acerca de lo conversado, además de generar un compromiso por colaborador que será plasmado en una Pizarra preparada.	-Motivar a los colaboradores a seguir asistiendo.		15 min	
--	-------------------------------	---	---	--	--------	--

10MA SESIÓN

ASPECTO	INDICADORES DE LOGRO
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ψ Generar una retro alimentación de las actividades desarrolladas. ψ Reflexionar acerca de cómo estamos llevando nuestro proceso de comunicación con el pasar de las sesiones.
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none"> ψ Brinda opiniones de situaciones reales frente al grupo. ψ Escucha activamente a sus compañeros durante la sesión.

EVALUACIÓN: