

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL DE VILLA MARIA**

**TRABAJO FINAL**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

***“APLICACION DE ENDOMARKETING EN UNA EMPRESA  
METALÚRGICA DE LA CIUDAD DE VILLA MARIA”***



***AUTORA: LIC. DUTTO ROMINA VANESA***

***DIRECTOR: LIC. EDGARDO VERHAEGHE***

***AÑO 2019***

***“Trate a las personas como si ellas fueran lo que deberían ser, y les ayudará a convertirse en lo que son capaces de ser”.***

**Goethe**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo me significa el cierre de una etapa, en la que compartí conocimientos y experiencias con hermosas personas, y en la que afiancé relaciones con grandes profesionales; pero por sobre todo las cosas, es el resultado de la confianza y perseverancia de la gestión del Dr. Flavio Buchieri; de la guía y conducción de mi profesor, amigo, Edgardo Verhaeghe y del apoyo y contención incondicional de mi familia, que día a día me ayudan a ser mejor persona, mejor profesional, y me motivan permanentemente a la conquista de los sueños.

¡A todos ellos, muchas gracias!

**INDICE GENERAL**

	<u>Página</u>
DEDICATORIA .....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
I. INTRODUCCIÓN.....	7
1. 1 Tema .....	9
1. 2 Justificación del tema .....	9
1. 3 Fundamentación del tema .....	10
1. 4 Objetivos del tema .....	11
1. 5 Metodología de desarrollo .....	11
II. MARCO TEÓRICO.....	13
CAPÍTULO I. EL MARKETING.....	14
1. 1 Generalidades.....	14
1. 2 Marketing como filosofía y como técnica .....	15
1. 3 Marketing estratégico .....	15
1. 4 Marketing Mix .....	16
1. 5 Marketing de servicios .....	17
1. 6 Marketing interno y externo .....	18
1. 6.1 Marketing interno .....	18
1. 6.2 Marketing externo .....	21
1. 6.2.1 La fidelización como eje de interrelación empleado-cliente .....	21
CAPÍTULO 2. ENDOMARKETING .....	24
2. 1 Comportamiento organizacional .....	24
2. 2 La diversidad cultural .....	25
2. 3 El individuo en la empresa .....	26
2. 3.1 El individuo .....	27
2. 3.1.1 El comportamiento individual .....	28
2. 3.1.2 Toma individual de decisiones .....	29
2. 4 Valores y actitudes. Satisfacción laboral .....	29
2. 5 La motivación .....	32
2. 5.1 La motivación personal .....	33
2. 5.2 La motivación como herramienta .....	34
2. 6 Calidad de vida en el trabajo .....	35
2. 7 Recursos Humanos .....	36
2. 8 Cultura Organizacional .....	36
2. 8.1 Desarrollo de la cultura Organizacional .....	38
2. 9 Estrategias del marketing interno. ....	39
2. 9.1 Bienestar laboral y trabajo en equipo .....	39
2. 9.2 Compromiso.....	39
2. 9.3 Sentido de pertenencia .....	40
2. 9.4 Compensación y beneficio .....	40
2. 9.5 Pasos para realizar un correcto marketing interno .....	41
2. 10 Evaluación de la calidad del servicio al cliente interno .....	42

2. 11 La felicidad .....	42
2. 11.1 Conocer y lograr la felicidad en los empleados-colaboradores.....	43
CAPÍTULO 3. LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	46
3. 1 La comunicación corporativa.....	46
3. 2 Proceso de comunicación interna.....	46
3. 2.1 Identidad corporativa.....	47
3. 2.2 Comunicaciones internas. Estrategias y valores .....	47
3. 2.3 Comunicaciones internas de la empresa al personal .....	48
3. 3 Rol del responsable de área .....	49
CAPÍTULO 4. MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO .....	50
4. 1 Introducción. ....	50
4. 2 Como investigar el grado de satisfacción del cliente interno ..	51
III. TRABAJO DE CAMPO.....	54
IV. CONCLUSIONES.....	69
V. BIBLIOGRAFIA.....	87
VI. ANEXO.....	93
Anexo 1- Modelo de encuesta de clima laboral .....	94

## **RESUMEN EJECUTIVO**

MM S.A es una empresa que se dedica a la comercialización de materiales siderúrgicos y la fabricación de acoplados y semirremolques, desde hace más de 40 años, en la ciudad de Villa María, Córdoba.

En el presente trabajo de investigación, se analizó el problema que atraviesa la empresa, que es el descontento de sus clientes internos o colaboradores, **del sector material siderúrgicos**, causado en parte, por la falta de aplicación de Endomarketing en las prácticas de gestión, del área de RR.HH, entre otros.

Los resultados obtenidos de las encuestas de Clima laboral aplicadas, indican que el Endomarketing en la empresa MM S.A, es un tema relativamente nuevo, por lo que se hace necesario su socialización y aplicación como medio de mejora en la gestión administrativa del área de RR.HH y en la gestión de los responsables de cada sector.

Para solucionar la problemática actual, se propone la implementación de un Plan de Endomarketing, que plantee cambios en la filosofía empresarial, en la comunicación interna, en la motivación del cliente interno y que incluya estrategias de promoción del mismo.

# **PARTE I**

# **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCION**

En las últimas dos décadas, el concepto de marketing interno, también denominado Endomarketing, ha emergido en el contexto empresarial para describir la aplicación del marketing en el seno de la propia organización y más precisamente en las prácticas de gestión de los Recursos Humanos.

Por otra parte, las diferentes orientaciones de gestión empresarial tienden a converger de acuerdo a las nuevas necesidades de los clientes que replantean la gestión de los recursos humanos para prepararlos a dar respuesta a los nuevos requerimientos; ya que un elemento importante lo constituye el personal, resultando difícil la medición de la eficacia de la administración de los mismos, debido a la cantidad de factores que inciden en ella, pero evidentemente lo más importante para esta medición serán los resultados que alcance la organización.

La necesidad de orientación al mercado además del ambiente competitivo, en el cual están inmersas las empresas, genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible. Entre las diversas alternativas existentes está la posibilidad de trabajar con los empleados como una forma de buscar este elemento diferencial, alcanzando su fidelización. En este sentido, muchas organizaciones han reconocido la importancia del marketing interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes.

En ese contexto, el objetivo principal de este trabajo es analizar el discurrir del marketing interno en la bibliografía académica propuesta y el papel que la comunicación interna juega en el mismo; a su vez, se analizan las políticas y prácticas de gestión de Recursos Humanos de una empresa Pyme metalúrgica de la ciudad de Villa María.

El tema de investigación “Aplicación de endomarketing en una empresa metalúrgica de Villa María”, se lo describe en seis partes que a continuación se detalla:

Parte I: Introducción

Parte II: Marco Teórico

Parte III: Trabajo de Campo

Parte IV: Conclusiones

Parte V: Bibliografía

Parte VI: Anexos

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

“La aplicación del Endomarketing en una empresa metalúrgica de la ciudad de Villa María, Córdoba.”

### **1.2 Justificación del tema**

La relevancia e importancia de la presente investigación vienen soportadas por los siguientes argumentos:

El cliente interno juega un rol muy importante al constituirse en la fuerza motriz para alcanzar mayor competitividad a nivel local y nacional. Es necesario reconocer que el talento humano de la empresa constituye la columna vertebral, ya que solo a través de ellos se puede llegar a alcanzar los objetivos y las metas que los altos directivos plantean anualmente, cuando los empleados se encuentran motivados a realizar un trabajo armónico y se empoderan de la empresa se convierten en los mejores transmisores de una excelente imagen de la empresa para la cual labora, de esta manera los resultados de la empresa, se reflejan en el aumento y satisfacción de los clientes y el alto compromiso de los empleados con su cargo y por ende con su empresa.

Algunas de las estrategias gerenciales de la empresa deben estar orientadas a la aplicación idónea del endomarketing, para alcanzar una amplia comprensión del comportamiento humano.

Por lo que el gerente tiene la responsabilidad de diseñar acciones que originen un clima organizacional que conduzca a que los empleados se comprometen lealmente a la concreción de las metas organizacionales, cumpliendo este compromiso, los resultados serán muy satisfactorios en la calidad y exigencias de los clientes.

Esta nueva visión de la empresa permitirá conocer más a sus empleados, quiénes se les considera la cara de la organización, de tal manera que un trabajador satisfecho se desenvuelve mejor que uno insatisfecho, en esta perspectiva la empresa prestará mayor interés en su talento humano, al ser bien remunerados, respetados e informados, así ellos se sentirán comprometidos con la organización.

Como contraparte, el empleado será más participativo en la organización y se sentirá satisfecho y realizado como persona; para que esto suceda es necesario fomentar un clima organizacional agradable, donde todo el personal se lleve bien, exista trabajo en equipo y personal motivado capaz de liderar y tomar decisiones sin ningún inconveniente,

comprometiéndose más con la empresa; tendrá identidad corporativa, fluirá una mejor comunicación, y de esta manera el personal se sentirá impulsado a realizar trabajos productivos que satisfagan sus necesidades, como las de sus clientes externos; juntos, empleados y empresa, podrán desarrollar y llevar a cabo estrategias, planes y metas para alcanzar los objetivos propuestos.

El propósito central de esta investigación radica en analizar las estrategias del endomarketing, con una amplia integración de todos los miembros de la unidad de negocios Comercialización de materiales, que conforman la organización, para que la empresa tenga mayores posibilidades de vencer los obstáculos venideros, desarrollando estrategias con el fin de prestar un servicio de calidad, siendo prioritario que el personal de contacto se sienta motivado y cumpla con sus funciones. También la investigación generará conocimientos relevantes de la empresa, que servirán de base para favorecer los objetivos institucionales. Además, se obtendrán ideas concretas de cómo puede el Marketing Interno cooperar con la empresa, al poder organizarla, satisfacer las necesidades de sus colaboradores y aumentar el nivel de satisfacción.

### **1. 3 Fundamentación del tema**

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Los objetivos de la empresa se relacionan con la maximización de beneficios, es decir, obtener la mayor ganancia posible; el fin económico es el de producir bienes y servicios para la sociedad y su riesgo, son las variables que debe soportar; las mismas están sujetas a factores de comportamiento y estado del ente.

Hay que tener en cuenta que la sociedad actual cada vez es más competitiva y cambiante, lo que nos obliga a conocer mejor que nunca a nuestros clientes internos para lograr fidelizarlos, retenerlos y que se involucren y tenga el compromiso con la empresa.

Por tanto, son necesarias estrategias que afecten a las distintas partes de la cadena de valor, fomentar la política de crear valor al cliente, tanto interno como externo, buscando mejoras en sus procesos de negocios que afectan a los clientes, una disminución de costes, motivarles en el cumplimiento de los objetivos.

Esto representa uno de los desafíos con lo que se enfrentan las organizaciones; lograr que sus colaboradores entiendan la importancia de su labor y como esto impacta en los resultados de la empresa.

Las empresas deben generar un ambiente laboral adecuado, que permita relacionarse mejor no solo con los demás colaboradores, sino también con todo el entorno, como clientes y proveedores.

El endomarketing aplica las estrategias del marketing a los recursos humanos para obtener empleados comprometidos con los valores y objetivos de la empresa y para que estos permitan construir una relación y compromiso con los clientes más allá de la venta, es decir aportarles valor, lo que permitirá lograr su fidelización.

Tales consideraciones permiten plantear el siguiente problema de investigación:

**Problema: ¿Cómo influye la aplicación del Endomarketing o Marketing interno en el desempeño de los empleados de una empresa metalúrgica?**

#### **1.4 Objetivos del tema**

##### Objetivos Generales

- ✓ Analizar las políticas de recursos humanos de una empresa de Villa María, Córdoba.
- ✓ Analizar las políticas de fidelización o gestión de clientes (\*) de una empresa de Villa María, Córdoba.

##### Objetivos Específicos

- ✓ Reconocer las estrategias motivacionales empleadas por la empresa para lograr y/o mantener la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- ✓ Describir los medios de comunicación internos utilizados en prácticas de la empresa
- ✓ Describir el proceso de fidelización de los clientes puesto en práctica en la empresa considerada.
- ✓ Medir la satisfacción del cliente interno.
- ✓ Analizar qué tipo de estrategias de endomarketing permitirán a la empresa mejorar la satisfacción y fidelización del cliente.

(\*) Llámese Clientes a los clientes internos o colaboradores o empleados de la empresa en cuestión.

#### **1.5 Metodología de desarrollo**

Se inicia con una fase exploratoria de contenidos teóricos sobre el tema, e investigaciones correlacionadas en Villa María y zona de influencia, y un rastreo en bases de datos de distintas Universidades (estado del arte).

Es un estudio descriptivo, transversal (estudio de un aspecto de la realidad en un corte temporal determinado, en el cual se describirán las características del fenómeno en estudio, en sus particularidades). Es deductivo, en la medida que exige la elaboración de variables de corte y cuyo trabajo de campo se llevará a cabo en una empresa metalúrgica de la ciudad de Villa María, provincia de Córdoba. La metodología responde al paradigma cuali - cuantitativo.

Se accederá a los diferentes datos a través de: documentación descriptiva, estudio de la situación, documentación explicativa, trabajo de campo.

La técnica de recolección de datos será la encuesta de satisfacción, con preguntas de alternativa abierta y cerrada; a los empleados **del sector Materiales Siderúrgicos**. Se ajustarán las preguntas a los puntos primordiales del estudio.

Se realizarán interpretaciones de los resultados de las encuestas (análisis cualitativo) fundamentalmente a la luz de lo conceptual teórico. Algunas áreas se post codificarán para el análisis cuantitativo. Este aspecto permite el análisis cuantitativo y arroja posibilidades de acceder a información estandarizada para apoyar lo cualitativo.

Luego, a través de métodos estadísticos se realizará el análisis de variables para obtener las conclusiones pertinentes.

Para la consecución de los objetivos se analizarán las prácticas de gestión del área de RR. HH de la empresa, solicitando la información que corresponde.

**PARTE II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO 1: El Marketing**

### **1.1 Generalidades**

El marketing tiene una función conectiva en la sociedad. Conecta la oferta con la demanda o la producción con el consumo. A un nivel micro, el marketing construye y mantiene las relaciones entre productor y consumidor. Al nivel de una unidad de negocio puede tener una función integradora. Integra todas las funciones y partes de una compañía para servir a los mercados. <sup>1</sup>

Encontrar un producto que satisfaga adecuadamente las necesidades del usuario: El punto clave aquí está en la palabra "adecuadamente". Hay que comparar nuestro producto con el de la competencia y ver cómo evalúan esta satisfacción de las necesidades los usuarios potenciales a quienes nos dirigimos.

Por su parte la comunicación es vital en la comercialización de un producto. Hay que analizar:

1. Con quién queremos comunicarnos.
2. Qué queremos comunicar: hablar de lo que es importante para el usuario.
3. Con qué medios se lo queremos comunicar, teniendo en cuenta hábitos de audiencia, adecuación del medio a lo que queremos comunicar, rentabilidad del medio.
4. Cómo lo queremos comunicar: abriendo un hueco entre todos los mensajes que recibe nuestra persona objetivo, indicando que nuestro mensaje es para él y siendo claramente inteligibles para él.

Es decir, conseguir que el producto llegue hasta el usuario, alcanzar un beneficio y que éste se mantenga a largo plazo. <sup>2</sup>

La definición de marketing varía en el transcurso del tiempo, dependiendo en parte de la filosofía que la sustenta.

***Para Philip Kotler y Gary Armstrong, (2011), conceptualizan al marketing como "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores".***

---

<sup>1</sup> Heikki, Juslin; Lintu, Leo. *El Marketing y sus funciones*. <http://www.fao.org/forestry/docrep/wfcsi/PUBLIV4/T212S/2-3.HTM>

<sup>2</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-estrategias-fundamentos-marketing/conceptos-fundamentales-marketing>. 2005

*Stanton, Etzel y Walker (2010) analizan el concepto de marketing desde el punto de vista al cliente y explican que "hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización". En ese sentido, Jerome McCarthy y William Perrault, (2008), sostienen que el concepto de marketing "implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio".*

*Para Wilensky A., (2000), "Posicionar los productos en las mentes de los consumidores".*

## 1.2 El Marketing como Filosofía y como Técnica

Podemos abordar el marketing desde dos puntos de vista (como filosofía y como técnica):

Como Filosofía: Es una forma de idear la actividad comercial que parte de las necesidades del consumidor y tiene como fin su satisfacción a la par que se benefician todas las partes implicadas.

Es una postura mental, una actitud, "una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado".<sup>3</sup>

Como Técnica: Es el modo de desarrollar la actividad comercial que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.

La actividad que desarrolla una organización al aplicar los principios del marketing, es lo que se denomina "Dirección de marketing" (Marketing Management): diseño y puesta en práctica de estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales y el control de los resultados. Para ello se manejan los elementos del llamado "marketing mix" que son: el producto, el precio, la distribución y la comunicación, y se apoya en una serie de herramientas.<sup>4</sup>

## 1.3 Marketing estratégico

El marketing estratégico se caracteriza por que toda la empresa gira en torno de conseguir el mismo objetivo y es por ello que todos los recursos financieros, productivos y comerciales se direccionan en torno a un mismo sentido "... el margen estratégico se dirige explícitamente a la

<sup>3</sup> Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela. Ob. Cit.. 2004. Pág. 46.

<sup>4</sup> Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela. Ob. Cit. 2004.

ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo” (Hernández, Del Olmo, & García, 2000)

Según Escudero (2010), el marketing estratégico se lo define como “Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”.

#### 1.4 Marketing Mix

“El término marketing mix se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precios (a menudo llamadas las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo”.

La mezcla de mercadotecnia “hace parte integral de un nivel táctico de la mercadotecnia o marketing, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado y desarrollar productos que ofrezcan mayor valor, asignar precios apropiados, distribuirlos y promoverlos de manera eficaz”.

Los aspectos relevantes del marketing son:

**El Producto.** Al adquirir un producto tangible o servicio, el consumidor está comprando la satisfacción a un deseo o necesidad. Es así, por lo que un producto es más que un conjunto de características físicas y debe ser conceptualizado en un modo más amplio, englobando además de los objetos concretos, causas sociales, personas, organizaciones y lugares. <sup>5</sup>

El punto de partida para el desarrollo de un producto es la consideración de sus características. Se deben tomar decisiones sobre las propiedades particulares del producto, cualidad, credibilidad y durabilidad. Estas decisiones deben tener en cuenta los deseos del consumidor, la contribución del producto en el lucro y estabilidad de la empresa y su competitividad. La duración y la cobertura de garantías (en el caso de que las haya), así como los servicios complementarios son siempre factores adicionales importantes, que podrán afectar el éxito en el lanzamiento e introducción de cualquier producto.

**El Precio.** De acuerdo con Kotler <sup>6</sup>, el precio es una de las variables más importantes del marketing mix ya que tiene un efecto directo sobre salarios, inversiones, intereses, ganancias, impuestos a las ventas, entre otros. El autor afirma que es la única variable controlable de marketing que genera rendimientos, mientras que las otras generan gastos.

---

<sup>5</sup> Hooley, Graham & Saunders, John. *Posicionamiento competitivo: como establecer y mantener una estrategia de marketing en el mercado*. Makron Books. San Pablo. 1996.

<sup>6</sup> Kotler, Philip. *Administración de marketing: análisis, planeamiento, implementación y control*. 4ª edición. Atlas. San Pablo. 1996.

Los principales factores que deben ser considerados antes de establecer el precio son: los precios de la competencia, la demanda del producto, los costos de producción y venta del producto y la imagen deseada por la empresa. <sup>7</sup>

**La Plaza.** Para completar el ciclo de vida producción-consumo, la mayoría de las empresas necesita que sus productos sean colocados en condiciones favorables, es decir, en el lugar adecuado al acceso del público-objetivo y en el tiempo preciso de interés para el consumidor. Según Kotler (1996), la distribución física involucra la planeación, la implementación y el control de flujos físicos de los materiales y productos finales a partir de sus puntos de origen hasta sus puntos de uso, para satisfacer las necesidades de los clientes, buscando lucro.

El proceso de distribución debe considerar factores como características de mercado, incluyendo hábitos de compra de los clientes, localización geográfica, y prácticas que prevalecen en el sector. Es importante también tener en cuenta la naturaleza del producto y la naturaleza de la empresa, que permitirán o no la opción de utilizar la distribución propia o a través de terceros. Se debe igualmente considerar la competencia y los canales de distribución por ellos utilizados.

**La Promoción.** Engloba todo lo que puede ser hecho para incentivar a los consumidores a adquirir los productos de una empresa. Una adecuada promoción puede también estimular empresas o grupos de proveedores a comercializar sus productos.

Una empresa puede abordar y persuadir a su mercado-meta utilizando un compuesto de cuatro elementos promocionales: venta personal, propaganda, publicidad y promoción de ventas.

## 1.5 Marketing de servicios

*"Todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."*

*"Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico."*

---

<sup>7</sup> Kuehl, Charles R. & Lambing, Peggy A. Pequeño negocio: planificación y gestión. Nueva York, CBS Editorial de la universidad. The Dryden Press. 1987.

## 1.6 Marketing Interno (Endomarketing) y externo

### 1.6.1 Marketing Interno

#### Orígenes:

En 1963, la State Mutual Life Assurance Company, en Massachusetts (que hoy se llama Hanover Insurance), adquirió otra empresa, la Guarantee Mutual Company, de Ohio. De la unión de las dos empresas resultó importante el descenso de la moral de los empleados de ambas empresas, y es por ello que se contrataron los servicios del diseñador **Harvey Ball**, quien había trabajado en agencias de publicidad hasta que abrió la suya, en 1959. La consigna que recibió Ball fue, simplemente, crear una imagen para levantar el espíritu de los empleados.

Ball dibujó una cara sonriente con un ojo más pequeño que el otro y esto hizo que los ejecutivos de la empresa sonrieran.

La imagen fue parte de la llamada "Campaña de la Amistad", durante la cual State Mutual entregó 100 "pins" a los empleados, con el sencillo propósito de que sonrieran en el momento de atender a los clientes. Los botones se hicieron tan populares que empezaron a recibir pedidos de 10.00 unidades cada uno; para 1971, ya se habían vendido más de 50 millones de pins con la Smiley Face, y se comenzó a describir a la imagen como un ícono internacional. Ball nunca registró su creación y State Mutual nunca ganó dinero por el diseño. Para 1971, ya se habían vendido más de 50 millones de pins con la Smiley Face, y se comenzó a describir a la imagen como un ícono internacional.

Harvey Ball murió en 2001, a los 79 años. Antes, tuvo tiempo de crear la World Smiley Faces y organiza el World Smile Day. Este último recauda dinero para ayudar en obras de beneficencia para chicos de todo el mundo. Y todo gracias a una campaña de "Endomarketing".<sup>8</sup>

#### Concepto:

El significado de la palabra Endomarketing se compone de dos partes: El prefijo endo que proviene del griego y significa «dentro» y la palabra marketing. Por ende, Endomarketing es marketing hacia dentro, que en el entorno empresarial se refiere al interior de la empresa.

Se llama **marketing interno** o **Endomarketing** a las actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa e imagen corporativa de una empresa entre sus propios empleados. Así estos se sienten enganchados y motivados en tu trabajo, lo que genera menos rotación y mayor productividad del equipo.<sup>9</sup>

Estas acciones son parte de la política de comunicación interna de la empresa; el objetivo es que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios que la

<sup>8</sup> [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia\\_interna](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_interna)

<sup>9</sup> [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia\\_interna](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_interna)

empresa ofrece a los clientes, con su filosofía y sus valores, mejorando así su motivación y su fidelidad a la empresa.

Una empresa invierte en marketing interno porque una mayor coherencia entre sus imágenes interna y externa será detectable por sus clientes y la hará más creíble. Esto enlaza con la teoría de los clientes internos basada en tratar a los subordinados y colaboradores con la misma atención y nivel de servicio que a los propios clientes.

Tradicionalmente, los esfuerzos de las empresas se circunscriben a la venta exterior de la marca dejando en segundo plano a sus propios trabajadores. Además, los mecanismos tradicionales de comunicación interna (boletines, pizarras de anuncios, etc.) no son útiles para desarrollar un marketing interno pues no están destinados a convencer sino simplemente a comunicar.

Según Gamarra, el Marketing interno es un conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por los empleados, “clientes internos”, que desarrollan su actividad en la empresa, con el objeto último de incrementar su motivación. <sup>10</sup>

Se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una empresa entre sus empleados para que se sientan más identificados con los productos o servicios que brinda la institución, aumentando su motivación y fidelidad.

Para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa es necesario motivar adecuadamente a su personal. La evolución del área de marketing sugiere una ampliación del mercado, incluyendo en él no sólo a los consumidores potenciales de los productos o servicios de la empresa, sino también a sus trabajadores. La evolución del recurso humano dentro de la empresa plantea que tal como para ser eficiente y competitivo no basta con modernos sistemas y avanzadas tecnologías, para ser atractivo para el cliente no es suficiente disponer de una moderna infraestructura y de una gran campaña publicitaria. En ambos casos, es fundamental contar con un elemento adicional de carácter vital, esto es, un recurso humano altamente calificado y, por sobre todo, comprometido con su trabajo, su organización y los objetivos de ésta.

En este contexto ha surgido el concepto de marketing interno como un medio para integrar las diferentes funciones de la empresa que son vitales para una mejor relación con el consumidor.

El concepto de marketing interno o endomarketing sostiene que el personal es el primer mercado de una empresa y su objetivo es motivarlo y hacerlo consciente de su rol en la satisfacción del cliente.

---

<sup>10</sup> *Gamarra, Patricia; Martínez, Ramona Beatriz.* Marketing Interno y Recursos Humanos. Diagnóstico y Análisis del Clima Organizacional en una empresa de servicios.

Es un nuevo enfoque que las organizaciones actuales ponen en práctica para que sus empleados trabajen en equipo, se sientan identificados y motivados con la organización, dando lo mejor de sí, obteniendo como resultado una organización más competitiva. Es decir se refiere al cliente interno, el marketing mirando hacia adentro, por cuanto si los empleados no trabajaran en equipo, la empresa se verá truncada en alcanzar sus metas, objetivos, estrategias y demás planes propuestos.

El marketing interno o endomarketing según Kotler y Armstrong (2006), coadyuva a mejorar el compromiso, el desempeño como la productividad del equipo de trabajo. Las estrategias de endomarketing son múltiples, dependiendo de la empresa, de los productos que elabora y vende, la etapa del ciclo de vida en que se encuentra, su visión como misión organizacional.

Tomando en cuenta la organización de la empresa “El concepto de marketing interno está evolucionando y comienza a ser entendido como un mecanismo para reducir fricciones interdepartamentales e interfuncionales con la finalidad última de vencer la resistencia al cambio en las empresas”.

Según Kotler, el marketing interno es el “trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente”.

Para el endomarketing, los empleados de una empresa constituyen sus clientes internos y, como tales, la empresa necesita crear estrategias para generar lealtad y una mejor respuesta de ellos.

### **Ventajas del endomarketing**

El principal beneficio del endomarketing es que logra coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias.

Pero también trae consigo los siguientes:

- Reducción de costos para la compañía.
- Medición del impacto de las actividades de bienestar social y capacitación.
- Reorientación del programa de capacitación.
- Mejoramiento de actividades o procesos por parte de los miembros del equipo de trabajo.
- Conocimiento de las expectativas y planes futuros del cliente interno.
- Fidelización del cliente interno.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros remen en la misma dirección.

- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones y fomenta la confianza
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

### 1.6.2 Marketing Externo

Muchas veces las empresas tienen parámetros de calidad que responden a "un servicio ideal" que nunca alcanzan porque están por encima de las posibilidades y recursos de la misma empresa. Otras, el parámetro de "calidad" está por debajo de la capacidad de la empresa simplemente porque "las cosas son así y no podemos cambiarlas".

**Criterios para servicios de calidad:** Si se quiere "satisfacer" a los clientes y "servirlos": hay que conocerlos.

- *¿Se debe saber cuál es el parámetro de "calidad" que utiliza el cliente para evaluar su servicio?*
- *Y cómo lo ve su cliente, ¿cómo califica a su empresa, ¿qué piensa de su atención y servicios?*

Los clientes tienen deseos, buscan satisfacción, tienen sentimientos y mucho sentido común. Si van a buscar información, esperan que los atiendan con paciencia, amabilidad y le dediquen el tiempo "necesario"; ni poco como para sentirse "expulsados", ni mucho como para sentir que "pierden el tiempo".

Ese criterio de "mucho" o "poco" es subjetivo y eso hace que sea muy difícil establecer una medida fija para todos. Sin embargo, esa medida de tiempo que se le brinda a cada cliente en el negocio, está definiendo qué es calidad de atención para la empresa.

El modelo de venta y atención que implementa en el negocio es otro criterio para definir la calidad del servicio que brinda. Esto quiere decir que, si se conoce el negocio y al cliente "tipo" se puede brindar un servicio de mayor calidad con simples detalles o recursos.

#### 1.6.2.1 La fidelización como eje de interrelación empleado – cliente

El entorno actual, exige a las organizaciones diseñar todas sus actuaciones con una orientación total hacia el cliente.

Para fidelizar a sus clientes, las organizaciones deben realizar dos estrategias: Por un lado, situar a su capital humano bajo un enfoque del "clienting" (todas las Divisiones volcadas en ofrecer el mejor servicio y atención al cliente). Y, por otro, fidelizar y potenciar al máximo la motivación de los empleados o también llamados "clientes internos".

Cualquier programa de fidelización eficaz debe trabajar en tres grandes ciclos: vinculación de empleados, fidelización de clientes y gestión de las mejores prácticas comerciales. Éste último punto consiste en analizar el comportamiento de los mejores trabajadores y adaptar sus métodos de trabajo al resto.

El objetivo central de estos tres ciclos consiste en establecer relaciones de lealtad con los clientes. El ciclo de vinculación de empleados se articula en la siguiente secuencia: preocupación por el cliente, motivación por resolver sus necesidades, formación activa y, sintonía con él. De esta forma, el éxito de los programas de fidelización depende de las acciones de RRHH que se pongan en marcha. Las más importantes son:

1. Prestar una especial atención en conocer las opiniones de aquellos trabajadores que están diariamente en contacto con los clientes. Son ellos quienes tienen la mejor información para adelantarse a sus necesidades y, por tanto, mejorar los resultados de la empresa.

2. Pasar de unidades funcionales a organizaciones estructuradas en torno a equipos de proceso con un enfoque volcado en el consumidor.

3. Encargar a las personas tareas multidimensionales confiando en su ejecución y evitando las tareas sencillas que hay que comprobar y controlar.

4. Adoptar un enfoque de empowerment en el que los empleados crean sus propias reglas.

5. Seleccionar a las personas por su carácter, su iniciativa y su sensibilidad hacia el cliente.

6. Adoptar un enfoque de formación basado en el aprendizaje, y no en la enseñanza.

7. Evaluar el desempeño por la contribución al resultado y los beneficios de la empresa. Para ello hay que promocionar en función de la capacidad y el potencial de liderazgo de cada trabajador.

Si se implantan dichos principios, los empleados comprenderán que:

Todos los trabajos - y no sólo el suyo- son importantes para fidelizar a los clientes.

La aportación de cada uno depende de la contribución que se realiza al cliente.

Hay que cambiar y aprender constantemente.

Como conclusión, sin la lealtad de los empleados no se puede alcanzar la lealtad de los consumidores. Sin la satisfacción de nuestros recursos humanos no podemos satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

## **CAPITULO II: Endomarketing**

### **2. 1 El comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

Es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones. El comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, por lo que se destaca el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, hacer sus labores. Se establecen controles rígidos. Orientación a la obediencia a un patrón y no a un gerente. Resultado psicológico es la dependencia del jefe. Desempeño es mínimo, luego los salarios también lo son. Las necesidades que deben satisfacer los empleados son de subsistencia para ellos y sus familias. Ventajas: una manera útil de hacer el trabajo. Desventajas: elevado costo en el aspecto humano. <sup>11</sup>

Tomemos en cuenta que el **comportamiento organizacional** es una disciplina que logra conjuntar aportes de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento, a saber: la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- **Productividad:** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

---

<sup>11</sup> Robbins, Stephen. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Editorial: Pearson. 2004.

- **Satisfacción en el trabajo:** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo:** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

## 2.2 La diversidad cultural

Para apreciar la diversidad, un individuo debe ir más allá de tolerar y tratar imparcialmente a personas de diferentes grupos raciales y étnicos. El verdadero significado de apreciar la diversidad es respetar y disfrutar una amplia gama de diferencias culturales e individuales. Por lo tanto, la meta de una organización diversificada es que las personas de todos los antecedentes culturales puedan lograr su pleno potencial, sin estar limitados por identidades de grupo como sexo, nacionalidad o raza.

El valor de la sensibilidad cultural, hace referencia a la conciencia y disposición para investigar las razones por las que la gente de otra cultura actúa en la forma que lo hace <sup>12</sup>. Una persona con sensibilidad cultural reconoce ciertos matices en los usos y costumbres que le ayudarán a construir mejores relaciones con gente de antecedentes culturales diferentes a los suyos (por ejemplo, las reglas protocolarias de diferentes países).

La sensibilidad cultural trae connotaciones de preocupación o interés por el tema de las diferencias culturales<sup>13</sup>. Esta preocupación o interés sugiere una cierta habilidad de conocer de qué manera es mejor llegar, tocar o capturar “la esencia específica” de los individuos o grupos que conforman la población organizacional. En consecuencia, se podría afirmar que la sensibilidad trasciende al conocimiento ya que supone, al mismo tiempo, un cierto entendimiento de la cultura del otro. Por lo tanto, según el profesor Dubrin, para que una organización sea multicultural, es decir, para que la organización logre reconocer y respetar la diversidad cultural, ésta debe cumplir con:

- (a) él o los líderes necesitan poseer y promover el valor de la sensibilidad cultural;

<sup>12</sup> Phatak A. *Dimensiones internacionales de la gestión*. Kent. Boston, USA. 1983.

<sup>13</sup> Cowles KV. *Cuestiones en la investigación cualitativa sobre temas delicados*, Western Journal of Nursing Research. 1998.

(b) ser bilingüe: requisito básico en cargos que requieren el intercambio de información verbal entre empleados, supervisores y gerentes de diferentes países;

(c) promover el quiebre de las barreras comunicacionales entre las personas de diferentes culturas, ya que la comunicación es la mayor fuente de conflictos entre las personas.

### **2. 3 El individuo en la empresa**

La supervivencia y el éxito de la empresa se pueden asegurar a través del desarrollo personal de sus empleados, lo cual lleva a una cultura empresarial sana donde la comunicación y la productividad florecen por su propia cuenta.

En un mundo perfecto, cada persona sería auto responsable y no habría que invertir tiempo y recursos – que parecen necesarios hoy en día para mantener y hacer que crezca un negocio – asegurándonos de que cada empleado añada a la energía colectiva de la empresa por lo menos un pequeño porcentaje de su potencial verdadero. Pero mucha energía sigue siendo necesaria para motivar a un empleado normal. Y aunque sea común, lo cual actúa como gran igualador en respeto a la competencia en el mercado, existen casos donde, gracias a la unión de varios factores que sin duda no se conocen lo suficientemente bien en el mundo de los negocios, una compañía (que en su definición más básica es una asociación de personas, de seres humanos) logra salir de la impotencia, dejando al resto de sus “competidores” (si es que así se les puede considerar) como ineficaces.

En la actualidad el ser humano es más individualista que antes. Que sigamos aferrándonos a los antiguos conceptos de autoridad y disciplina ya no tiene sentido, y llega a ser contraproducente. Pero si entendemos que una compañía está compuesta de individuos y no de autómatas, llegamos a la conclusión de que el futuro de la compañía depende, ni más ni menos, del estado físico, mental, emocional y espiritual de cada uno de sus empleados.

Esta idea ya se va aceptando más en el mundo de los negocios: hay compañías que animan y ayudan a sus empleados a mejorar estos aspectos de su vida, tan importantes no solo para que se conviertan en empleados más motivados y menos explotados, sino también para desarrollar la satisfacción propia y vivir una vida más feliz. La auto responsabilidad, la motivación y el estado general de ánimo del empleado son factores que ni están, ni deberían estar bajo el control del empleador. Son perspectivas personales y se encuentran plenamente en las manos del individuo. Pero no hay nada malo en que una compañía promueva el desarrollo personal de sus empleados, porque el beneficio se sentirá primero a nivel personal, extendiéndose después a cada aspecto de su vida: su organización mental, su habilidad de ver una situación con claridad y responder con inteligencia, su capacidad de entender y comunicarse con los demás. Es, realmente, una relación de beneficio recíproco. <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/motivacion-como-eje-y-fuente-del-exito-organizacional.htm>

### 2.3.1 El individuo

Como conceptos fundamentales se considera que el Comportamiento Organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas. Con respecto a las personas existen cuatro supuestos básicos:

1. Diferencias individuales.
2. La persona como un todo.
3. Conducta motivada.
4. Valor de la persona (dignidad humana).

Y los conceptos básicos del hombre en la administración hacen referencia a:

- ✓ El individuo económico.
- ✓ El individuo social.
- ✓ El individuo que busca su propia realización.
- ✓ El concepto del hombre total.

La manera en que obtienen resultados las empresas a través del personal es considerada por Edgar H. Schein, quien define la organización de la siguiente manera:

**“La organización es una coordinación racional de las actividades de un determinado grupo de personas para el logro de un determinado objetivo o meta en común a base de dividir la labor y las funciones y mediante la jerarquía de autoridad y responsabilidad”**

El concepto de organización subraya dos aspectos:

- A). Sugiere la coordinación de esfuerzos para alcanzar un objetivo común; y,
- B) Se refiere a la jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Evaluando estos dos aspectos, se deriva, que si una empresa pretende obtener buenos resultados a través del personal, se deben satisfacer los siguientes requisitos:

1. Es importante contar con metas u objetivos específicos comunes que la empresa pretenda alcanzar.

2. Es imprescindible comunicar estos objetivos a toda la escala jerárquica de la empresa.
3. Las áreas de funcionamiento, las unidades departamentales y el personal debe establecer metas específicas.
4. Para obtener los resultados deseados es imperativo definir claramente la dependencia mutua de todas las subunidades de la organización.
5. La parte más importante es la colaboración activa del individuo.
6. Debe haber cierta libertad de acción en las actividades de los individuos en las empresas.

### **2.3.1.1 El comportamiento individual**

El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aserto es válido tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el químico como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto. Todos ellos trabajan formando parte de la organización. Y en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización. El ser humano que trabaja forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado comportamiento organizacional. El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones. Esta selección puede o no ser consciente y deliberada.

Cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo.

En cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática, como en el caso del operario que maneja un equipo con total habilidad o la mecanógrafa, en que deciden una acción tras otra en forma inmediata con la seguridad que les proporciona la práctica continua, pero virtualmente no piensan cuál es el próximo movimiento que deben hacer, es decir, deciden inconscientemente. Sea como fuere, este comportamiento humano en la organización se halla condicionado por una cantidad de variables psicológicas. La interacción entre estas variables determina ese proceso de selección, que se traduce en el comportamiento organizacional.

La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios. Es una estructura organizada que se denomina el yo, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre

sí. Si se hallan en equilibrio interno, nos encontramos ante un individuo ajustado. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo adaptado. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo integrado.

En el actuar del individuo dentro de la empresa interactúan tres elementos claves, que de acuerdo al grado en que se desarrollen cada uno de ellos, conducen al éxito o fracaso de la persona y con ello al de las organizaciones a las que pertenecen:

HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	ACTITUDES
La habilidad de hacer, crear, innovar y comunicar.	El conocimiento que potencializa y desarrolla las habilidades.	La actitud que permite o no llevar a la realidad el producto o servicio que es posible generar con el conocimiento y las habilidades existentes.

Dado de esta manera, el trabajo de una persona en la empresa, no solo requiere del balance de sus elementos claves, mencionados para ser productivo, sino para verter una misión interior que le produce beneficios cualitativos, los cuales afectan directamente su calidad de vida.

### 2.3.1.2 Toma individual de decisiones

Todas las personas que trabajan en las organizaciones deben elegir entre dos o más alternativa, es decir deben tomar decisiones. La toma individual de decisiones es una parte relevante del comportamiento organizacional. Así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las mismas, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones.

En el proceso de toma de decisiones se observa que tiene su origen en un problema, que es un estado de discordancia entre la situación actual de las relaciones y algún estado deseado, que además requiere de cuidado sobre los cursos alternos de acción. La comprensión de que un problema en realidad existe y que se requiere tomar una decisión es un asunto perceptual. Las percepciones se vuelven importantes al recibir una persona mucha información, de la cual solo alguna es importante, esas son precisamente las que las percepciones determinan. <sup>15</sup>

## 2.4 Valores y actitudes. Satisfacción laboral

<sup>15</sup> Amorós, Eduardo. *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo. Perú. 2007.

*La importancia que presentan los valores para el estudio* “del comportamiento organizacional, es en el sentido que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes, comportamientos y motivaciones y además porque influyen en las percepciones de los individuos”.<sup>16</sup>

Por su parte, “las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados.

Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo”.<sup>17</sup>

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

Existen dos métodos para medir la satisfacción en el trabajo:

1. Escala global única: consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta cómo qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.

2. Calificación de la suma: este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

Determinantes de la satisfacción en el trabajo: Entre ellas podremos encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental; será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña, su satisfacción será menor.

---

<sup>16</sup> Amorós, Eduardo. Ob cit. 2007: Pág. 69.

<sup>17</sup> Amorós, Eduardo. Ob cit. 2007: Pág. 72.

- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto.
- La genética.

Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado:

**Satisfacción y productividad:** Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.

Un empleado que se siente complacido con su trabajo y con todas las satisfacciones de diversa índole que el mismo le reporte, estará más compenetrado con la organización y por lo tanto producirá como si lo estuviese haciendo para su total beneficio.

**Satisfacción y Ausentismo:** El ausentismo proviene de enfermedades, problemas familiares, accidentes laborales, etc. Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.

Un determinado nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedad, condiciones del clima, problemas de transporte, etc.

Es conveniente analizar la evolución de la tasa de ausentismos, a los efectos de identificar incrementos o disminuciones en la misma, para relacionar con las causas que pudieran provocarlas.

**Satisfacción y Rotación:** Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que

es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

**Satisfacción y salud de la persona:** La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, asume que hay correlación positiva.

Es necesario determinar hasta qué punto la persona satisfecha con su trabajo lo está también con su vida familiar, con sus amigos, etc. Solo así se podría determinar si la salud mental es una causa o consecuencia de la satisfacción laboral.

## 2.5 La motivación

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

En las organizaciones actuales los directivos/gerentes ya no buscan en el personal al que reclutan, los conocimientos técnicos y teóricos como algo esencial. Por el contrario, apuntan hacia ciertas actitudes y aptitudes innatas en las personas. Estas aptitudes pueden ser la capacidad para relacionarse, buena predisposición, actitud positiva y sobre todo se fijan en los que tienen perspectiva de liderazgo.

El objetivo primordial en la selección del personal es captar a potenciales líderes debido a que ellos serán la base para el exitoso futuro de la empresa. Si se les brinda la motivación necesaria y ellos saben asimilarla, los incentivará a su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa, será más fácil para este individuo afianzar ciertas características y actitudes propias, subordinadas a políticas y filosofías de la empresa para que sea todo un líder en su área.

Motivación y liderazgo son dos conceptos que van de la mano y están como en un continuo, en donde no se da uno de ellos sin el otro; es decir, para llegar a ser líder es necesario que la motivación lo despierte, y tenga ganas de crecer y superarse cada vez más en su trabajo.

<sup>18</sup>

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Mc Grau Hill. 1997.

beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

### 2.5.1 La motivación personal

Los programas motivacionales se enfrentan con la dificultad de que generalmente descuidan algo fundamental: identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente. Todos los seres humanos tienen necesidades e intereses completamente distintos, y también diferente grado y forma de satisfacción de los mismos.

Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Quizá para algunos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, para otros es el mayor motivador. Por consiguiente, ***proyectar motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.***

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en lo que se refiere a aptitudes y patrones de comportamientos son muy disímiles.

En la empresa quizá encontramos que muchas personas tienen puntos en común, pero también tienen eso que las hace únicas, sus individualidades. Estas diferencias se deben, sin duda, a las diferentes maneras que el entorno ha influido en ellas.

Es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante, esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varíen, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

Aunque el modelo básico de motivación sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de éstas tres variables.

En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.

Un empleado se siente motivado si la empresa:

- Mide la satisfacción y la lealtad de los clientes.
- Mantiene con ellos una integridad absoluta.
- Sienten que confían en ellos y les valora.
- Adopta medidas para corregir inmediatamente cualquier disminución en la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Concede a los empleados autoridad para resolver los problemas con los consumidores.
- Ofrece recompensas aquellos trabajadores que dan el mejor trato y atención al cliente.
- Las ideas de los empleados para optimizar las prácticas comerciales son escuchadas, difundidas e implantadas.

### **2.5.2 La motivación como herramienta**

Es fundamental en la gestión de personal tener trazado un proyecto de motivación, el empresario actual no debe improvisar en este aspecto, sino determinar si va a motivar individual o grupalmente, si lo va a hacer a través de la recompensa, del reconocimiento, es decir cuál va a ser el motor de la herramienta.

**Reconocer el desempeño:** la mirada confortadora del supervisor, la autonomía operativa, el perfeccionamiento, el reconocimiento a la labor bien efectuada, la equidad en el tratamiento de los temas que los afligen, el cumplimiento de las promesas, los beneficios, etc., ofician de impulsores para que las personas busquen incesantemente superar sus estándares de rendimiento, disfrutar la tarea y desarrollar así su máximo potencial.

Los diferentes relevamientos realizados a empresas de gran envergadura, a pymes, o de tipo familiar demuestran que la motivación utilizando como medio el reconocimiento y la recompensa requiere un equilibrio en diseño, y equidad en la administración.

En general se entiende por recompensa aquello que está ligado a lo económico, y al reconocimiento, se lo relaciona con la parte emocional, tal como cumplimiento de promesas, confianza, lealtad, aceptación de ideas, etc.

El asunto está en encontrar el equilibrio entre la recompensa y el reconocimiento.

**Detenerse a escuchar a la gente, comprender que todos están compitiendo por favores, oportunidades y atención, saber que ponderación le otorga a lo material, al status, al reconocimiento es una responsabilidad de empresarios y gerentes, como así también equilibrar el sistema de motivación.**

**Motivación como propulsor de productividad:** otra de las herramientas efectivas y eficaces para motivar al personal y obtener la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se trata de la expansión vertical de los puestos.

Un puesto enriquecido organiza las ocupaciones a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y aporta retroalimentación, de manera tal que un individuo puede valorar y corregir su propio desempeño.

Existen acciones determinadas que se deben tener en cuenta para el enriquecimiento del puesto, algunas de ellas se mencionarán a continuación:

- 1- Formar grupos de trabajo naturales.
- 2- Combinar las ocupaciones.
- 3- Desarrollar los puestos verticalmente
- 4- Implantar una política de responsabilidad hacia el cliente.
- 5- Propiciar la apertura de nuevos canales de retroalimentación

Consecuentemente se puede afirmar que habiendo identificado el factor motivacional del empleado y manejado técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones apropiadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona.

## **2.6 Calidad de vida en el trabajo**

Calidad de Vida en el Trabajo, es una forma diferente de vida dentro de la organización, que busca el desarrollo del trabajador, así como su eficiencia empresarial.

No se puede hablar de Calidad de Vida si no se hace un análisis del individuo y la forma en que ha sido estudiado para resolver después la problemática de su desarrollo.

La persona debe satisfacer sus necesidades básicas, que no sólo son a nivel emocional y afectivo, si no otras necesidades que se logran a través de dinero, y que conforman lo que se daría en llamar calidad de vida del individuo, factor que jamás debe obviar el empresario, puesto que las consecuencias positivas, si se tiene en cuenta, o negativas, si se le da la espalda, recaen abruptamente sobre los resultados arrojados por la empresa.

Una organización que procura la calidad de vida de sus integrantes, está satisfaciendo las necesidades de los mismos, y esto es una forma de mantenerlos incentivados.

## **2.7 Recursos humanos**

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. <sup>19</sup>

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. <sup>20</sup>

## **2.8 Cultura organizacional**

Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría un medio racional mediante el cual coordinaban y controlaban un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares. Pero las

<sup>19</sup> Chiavenato, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. México. 1988.

<sup>20</sup> Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Paul R.; Mills, D. Quinn y Walton, Richard E. *Gestión de recursos humanos. Perspectivas de un Director General*. Texto y Casos. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Vol. 1. Madrid: 1989.

organizaciones implican mucho más. Incluyen las personalidades de los distintos individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o de apoyo, innovadoras o conservadoras.

La institución opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de los que es un comportamiento apropiado, y fundamentalmente significativo. Cuando una organización se vuelve una permanencia institucional los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos se vuelven evidente para sus miembros, entender lo que conforma la cultura de la organización y la manera en que se creó, se mantuvo y pudo aprenderse incrementará nuestra habilidad de explicar y predecir el comportamiento por ellos mismos se vuelven evidentes para sus miembros. Entender lo que conforma la cultura de la organización habilidad de explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura organizacional incluye:

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo, la calidad del diseño.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización.
- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo. <sup>21</sup>

Ninguno de estos componentes representa en forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional que existe en diversos niveles. La investigación actual sugiere que hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos.
2. Atención al detalle.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación hacia las personas.
5. Orientación al equipo.
6. Energía.

---

<sup>21</sup> Barba, Antonio; Solís, Pedro. *Cultura en las Organizaciones*. Editorial Vertiente, México. 1998.

## 7. Estabilidad.

### **Funciones de la cultura:**

La cultura primero posee un papel de definición de fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

#### **2.8.1 Desarrollo de la cultura organizacional**

La cultura organizacional se forma como respuesta a dos desafíos dominantes a los que se enfrenta toda organización:

- 1) adaptación externa y la supervivencia y
- 2) la integración interna.

La adaptación externa y la supervivencia se relacionan con el modo en el que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. La adaptación externa y la supervivencia incluyen resolver los siguientes temas:

- Misión y estrategia: Identificar la misión principal de la organización; seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- Metas: Establecer metas específicas.
- Medios: Determinar la forma de lograr las metas; los medios, incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- Medición: Establecer criterios para medir cuan bien logran las metas las personas y los equipos.

La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivos entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas:

- Lenguaje y conceptos: Identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- Límites de grupo y de equipo: Establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- Poder y estatus: Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.

- Recompensar y castigos: Desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

***Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.*** <sup>22</sup>

## **2.9 Estrategias del Marketing Interno**

Las estrategias del marketing interno se fundamentan en el principio que, para satisfacer las necesidades de los clientes externos, previamente hemos de satisfacer las necesidades de los clientes internos.

En este sentido Davis (2007). "Cree que, para satisfacer las necesidades de los clientes internos, los gerentes y los miembros de una organización deben establecer relaciones personales cercanas. En una empresa este tipo de actitud se considera más importantes que las ventas".

### **2.9.1 Bienestar Laboral y Trabajo en Equipo**

El marketing interno puede usarse para incrementar el involucramiento de los empleados hasta llegar a tomar decisiones, haciendo compromisos y tomando acción. El involucramiento de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones compartidas es generar la confianza suficiente para el mejor desempeño laboral, la gerencia debe tener como meta principal el involucramiento, consenso y motivación de los empleados.

Hay que tomar en cuenta varios factores para lograr la satisfacción de los empleados, como son: a) la seguridad en el empleo, b) el desarrollo continuo de la empresa para transmitir sus valores, cultura y misión y así tener un grupo de empleados leales, d) el reconocimiento, e) la información compartida, f) el empowerment (el poder delegado a los empleados para tomar determinadas decisiones) y g) la reducción de la discrepancia en el status.

### **2.9.2 Compromiso**

El compromiso que deben mantener los empleados es conceptualizado por Pintado (2007) de la siguiente manera "Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos récords de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la organización e indicar en índices de rotación más bajos."

---

<sup>22</sup> Wendell, F y Bell, C. Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1995.

Meyer y Herscovitch (2001) pág. 99: establece la tipología de compromisos:

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

### **2.9.3 Sentido de Pertenencia**

El sentido de pertenencia está relacionado con la fidelidad e identificación de los empleados con la empresa, para lo cual es necesario inculcarles a los empleados una verdadera cultura corporativa. También manifiesta que la comunicación interna es una “herramienta estratégica clave para potenciar el sentido de pertenencia de los empleados”.

El cliente interno debe prepararse para enfrentar nuevos desafíos, por lo cual hay que mantener un programa de capacitación en la empresa, en los aspectos relacionados con el mercadeo y el servicio de la empresa al cliente externo. Asegura el autor que, educar al “colaborador interno en mercadeo y servicio al cliente, es un componente de servicio para el cliente interno”.

### **2.9.4 Compensación y beneficio**

Toda empresa debe contar con un sistema de compensación y beneficio, los cuales tienen que ser explícitos y conocidos por todos los miembros de la organización. Según Serna

(2003), los sistemas de compensación deben pasar por un análisis interno y externo capaz de poder comprar con el de otras empresas de la misma índole, y equitativos internamente. De igual forma Davis (2007) y Lamb y col. (2006), están de acuerdo que se deben establecer sistemas y beneficios que satisfacen las necesidades de los clientes internos.

La mayoría de las empresas aplican los sistemas de compensación impuestos por la ley, siendo esto uno de los principales errores, por cuanto si se quiere un desempeño eficiente del cliente interno se deben aplicar estrategias de mercadotecnia interna para poder gozar de un personal satisfecho. Una de ellas sería la medición y el premio del desempeño por un buen servicio. Una generosa gratificación, referente a un pago excelente de salario, puede estar asociada al pago de bonos por productividad o alcance de metas y objetivos de la empresa. También se puede optar los salarios más altos que la competencia, demostrando de esta manera el compromiso que tiene la empresa con sus empleados. Una buena alternativa constituiría la gratificación que amarra el empleado a los resultados de la organización, haciendo que el empleado consiga verse como propietario de ella. (Bohnenberger María Cristina 2005)

#### **2.9.5 Pasos para realizar un correcto marketing interno**

Para realizar un correcto marketing interno, es necesario:

- *Elegir el momento apropiado.* Cualquier momento es bueno para promocionar la imagen de empresa, pero existen algunos especialmente propicios: lanzamiento de una campaña de marketing, cambio de la identidad corporativa, momentos de crisis en que son necesarios nuevas comunicaciones, etc.
- *Trabajar la coherencia entre el marketing interno y el externo.* Es imprescindible que los mensajes que se están emitiendo al exterior sean coherentes con los internos para garantizar su eficacia.
- *Permanecer en el tiempo.* Los valores de la corporación y de la marca deben estar presentes en todas las actividades de los empleados. Para ello, es necesario practicar una política de comunicación suave pero continua.
- *Enfocar la comunicación.* Se debe partir del grado de comprensión de la marca que tienen los empleados para poder detectar así posibles distorsiones respecto al mensaje que realmente quiere emitir la empresa. Para ello, es conveniente realizar un estudio previo recurriendo a diferentes medios como encuestas, reuniones informales, etc.
- *Diseñar el mensaje según el tipo de organización.* Se suele apelar a los valores morales, pero poniendo énfasis en las creencias más que en las intenciones.
- *Seleccionar el canal de comunicación apropiado.* Puede ser a través de declaraciones de personal emblemático dentro de la empresa (Presidente, Director General, etc.), por ejemplo, con motivo de convenciones, reuniones departamentales, etc. O por otros medios más o menos convencionales: videos corporativos, grandes carteles, comunicaciones vía e-mail, reuniones no programadas, etc.

- *Elaborar un plan estratégico* que contemple una dotación presupuestaria y unos plazos de ejecución realistas. Se debe realizar un seguimiento del grado de implantación, reconocimiento y aceptación del plan para corregir cuanto sea necesario. <sup>23</sup>

Para garantizar el éxito de la campaña de marketing interno es imprescindible la implicación de la gerencia de la compañía y la aceptación de los principales cuadros de la misma. Para ello, se aconseja la celebración de reuniones multifuncionales y la creación de equipos multidisciplinares tanto para su diseño como para su implantación y seguimiento.

## **2.10 Evaluación de la Calidad del Servicio al Cliente Interno**

Si se pretende conocer oportuna y permanentemente el nivel de su satisfacción y la incorporación de los valores que soportan la cultura de la institución. Se debe mantener una evaluación periódica y constante; es un proceso continuo, metódico y sistemático. Se basa en escuchar la opinión del empleado sobre la calidad de los procesos empresariales, la satisfacción o insatisfacción que le genera la organización,

Este tipo de evaluación busca primordialmente los siguientes objetivos:

- Obtener índices de satisfacción del personal interno, tanto perceptivos como reales.
- Medir el índice de incorporación de cultura.
- Diseñar estrategias que permitan alinear la organización hacia una visión compartida.
- Ejecutar las acciones que requería el alineamiento empresarial de tal manera que su cultura se convierta en su verdadera ventaja competitiva.

## **2. 11 La Felicidad**

La felicidad hace referencia en realidad a cuatro cosas <sup>24</sup>: control percibido, progreso percibido, conectividad (número y profundidad de tus relaciones) y la visión / significado (ser parte de algo más grande que tú mismo).

Los estudios han demostrado que los empleados comprometidos son más productivos y que el número de buenos amigos que un empleado tiene en el trabajo se correlaciona con el

---

<sup>23</sup> [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia\\_interna](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_interna)

<sup>24</sup> Hsieh, Tony. Delivering Happiness. Ed. Profit, Nueva York, NY. 2013.

compromiso de los empleados. La felicidad no proviene principalmente de dentro de cada uno, sino más bien de entre ellos.

Muchas empresas y gerentes creen que dar a los empleados más dinero los hará más felices, mientras que la mayoría de las encuestas de recursos humanos muestran que, una vez que la gente satisface sus necesidades básicas, el dinero pasa a ser de los últimos en la lista de importancia comparado con conceptos intangibles como la calidad de la relación con un gerente y las oportunidades de crecimiento profesional.

### **2.11.1 Conocer y lograr la Felicidad en los empleados-colaboradores**

La identificación de las necesidades y deseos de los empleados se logra por medio de la **encuesta de Clima Laboral**, entre otras, que también puede ser utilizada para controlar el impacto de las políticas de la gestión de personas en los empleados. Por otra parte, la investigación interna debe ser tratada con cuidado, pues los empleados son mucho más sensibles a su repercusión que los clientes externos. Los resultados también deben ser observados con cautela, pues pueden recibirse influencias en función de la repercusión que una investigación puede generar.

El proceso de consecución de talento humano (Kotler, 1998) es una actividad del sector de recursos humanos, pero que puede recibir una contribución de los conceptos de marketing interno. La contratación es la actividad que selecciona los empleados para participar de la empresa. Este es el momento en que debe ser hecha la identificación de cambios de valores entre la organización y los nuevos empleados. Es importante, sino fundamental, compartir los valores entre los empleados y la organización lo que garantizaría un nivel adecuado de alineación con la filosofía de orientación al mercado.

El compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los antecedentes principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente interno.

Consecuencias posibles que podrían ser efecto del proceso de marketing interno, o Endomarketing aplicado en una organización:

#### **Seguridad en el empleo**

Maslow en 1943 planteó su modelo de jerarquía de necesidades que ubica a la seguridad como una necesidad primaria que la organización puede aportar a satisfacer; por ello, es uno de los componentes que identifica que el empleado está seguro en su empleo. Esta seguridad es proporcionada por la organización que muestra que está comprometida con su fuerza de trabajo. Según estudios, hay investigaciones que muestran la relación entre la seguridad del empleado en el empleo con la confianza en la gestión, reducción de los niveles de rotación de personal y el rendimiento de la organización.

### **Desarrollo continuo**

Las empresas requieren de un extensivo desarrollo para alcanzar varios objetivos: comunicar los valores, la cultura y la misión de la empresa, preparar a los empleados de la línea de frente para resolver problemas que podrán ser encontrados en los contactos con el cliente, capacitar a los empleados para los cambios que podrían ocurrir en la organización, adecuar las actitudes de los empleados y, adicionalmente, aumentar sus habilidades. Los autores proponen que un extensivo desarrollo está asociado a la satisfacción del trabajo, a la confianza en la gestión y a la lealtad del empleado a la organización.

### **Reconocimiento**

La retribución resulta crítica porque el empleado siempre se pregunta que hay para él por su esfuerzo, entonces, una generosa gratificación, normalmente relacionada a un pago excelente de salario, puede estar asociada al pago de bonos por productividad o alcance de metas y objetivos de la organización. Por otro lado, la organización puede optar por pagar los salarios más altos de la industria, lo que también demuestra el compromiso que tiene con sus empleados. La mejor alternativa, según análisis hechos por los autores, es la gratificación que amarra el empleado a los resultados de la organización, haciendo con que el empleado consiga verse como propietario de ella, es decir como socio de la misma.

### **Información compartida**

Para poder generar niveles de confianza y compromiso deseados, es necesario que la organización disemine y comparta la información con sus empleados o clientes internos. Básica información a ser compartida constituye, por ejemplo, los salarios que se pagan a los empleados y los resultados de rendimiento alcanzados. Según los autores, es un punto crítico para las organizaciones que algunas veces insisten en no hacer circular la información, por varias razones, entre las cuales se destaca la creencia de que la información difundida puede llegar a la competencia. Está claro, sin embargo, que si la información está disponible internamente ella también está disponible externamente, es cuestión de tiempo. Además, una buena gestión de información proporciona varios beneficios para la organización.

### **Empowerment**

El empoderamiento es cabalmente el poder delegado a los empleados de una organización para tomar determinadas decisiones. Este proceso tiene por un lado la libertad y el respeto del empleado y por otro la expectativa y la necesidad de delegación por parte de los gestores. Para que los empleados sean capaces de tomar decisiones correctas, es necesario que las descripciones de los trabajos sean amplias y claras. Bansal, Mendelson y Sharma (2001) citan estudios que demuestran asociación positiva entre el empowerment y la satisfacción del trabajo, la lealtad con la organización y la confianza en la gestión; Es decir, a mayor lealtad, mayor satisfacción.

### **Reducción de la discrepancia de status**

La reducción de la discrepancia del status puede ocurrir a partir de dos vías: de la disminución de los niveles jerárquicos o en función de características de actuación del nivel ejecutivo, como transparencia, equidad e integridad, que atraviesan la estructura jerárquica de la organización. La reducción del status puede ser asociada a las consecuencias del marketing interno.

## **CAPÍTULO 3: Comunicación Interna**

### **3. 1 La Comunicación Corporativa**

Es el conjunto de mensajes que se proyectan al público interno y publico externo a fin de transmitir y acompañar la misión, visión y valores de la compañía.

Las comunicaciones, ejecutadas de forma estructurada y estratégica, brindan a las empresas una ventaja competitiva al momento de operar, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

#### **Público Interno**

Es el grupo de personas que conforman la empresa y que están directamente vinculadas a ella. El público interno está conformado por personas de la Empresa incluidos accionistas, directivos, empleados, trabajadores y familiares directos y personal tercero incluidos contratistas, proveedores, distribuidores, etc.

### **3.2 Proceso de comunicación interna**

Para el buen funcionamiento de una empresa hay que establecer canales efectivos de comunicación interna en todos los niveles, multidireccional, y tener acceso libre a la información.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Si se quiere motivar al talento humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido debe existir una comunicación interna efectiva, siendo necesario siempre transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa. También cree que el feed back es fundamental en este tipo de comunicación, ya que todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información.

Las Comunicaciones Internas de una empresa constituyen la columna vertebral, ya que deben informar, motivar, educar, generar retorno, abordar las crisis, fidelizar los contenidos, construir comunidad y fortalecer la cultura de la organización. Todo esto se lleva a cabo por medio de la gestión comunicativa (reuniones, comunicación interpersonal, etc.) y por los soportes

comunicacionales (afiches, revistas, intranet), productos que refuerzan la instalación de contenidos y nuevos temas en la organización. Sistemas de Compensación y Beneficio.

Alineando su estrategia con la de la Empresa y utilizando diferentes medios y herramientas, el área de RH centraliza el tema de Comunicaciones ocupándose de administrar y transmitir los mensajes estratégicos a sus diferentes públicos.

El objetivo último es mantener informada y comunicada a toda la Empresa, para mejorar la gestión diaria, desarrollar y fomentar una cultura compartida en cuanto a los valores y contribuir al manejo del cambio en los momentos de crisis o cambios profundos.

A modo de ejemplo, través del desarrollo de planes de comunicación comercial, se da soporte a la tarea de ventas, construyendo un vínculo afectivo con la marca buscando hacer más efectiva la relación de la Empresa con su cadena de valor.

En las relaciones externas, las Comunicaciones dan soporte a las acciones sociales en la transmisión de los mensajes estratégicos y la imagen de la Empresa.

En el mismo frente (el externo) se hace necesario también mantener una relación fluida con los medios de comunicación especializados como las revistas de negocios específicos del sector, siendo el nexo con los contactos internos y analizando la oportunidad y los mensajes que deben ser transmitidos en estos medios.

### **3.2.1 Identidad Corporativa**

La Identidad Corporativa está conformada por la imagen corporativa y la percepción del público interno y externo de los valores. Por ese motivo, los elementos de la imagen corporativa como el correcto uso del logotipo, los colores, la aplicación del nombre, se deben alinear y tener coherencia con los mensajes y las acciones que la Empresa transmite a los diferentes públicos.

### **3.2.2 Comunicaciones internas. Estrategias y valores**

El área de RR. HH a través de las Comunicaciones se encarga de transmitir las estrategias y valores de la Empresa mediante:

o Promover el flujo de información y comunicación que permita la alineación e integración de la gestión de la Empresa entre los distintos niveles jerárquicos y horizontalmente entre las áreas y dentro de cada una.

- o Desarrollar lo anterior como un flujo no unidireccional sino compartido con proactividad y realimentación.
- o Promover, a partir de esta gestión, una cultura común para los empleados centrada en su responsabilidad social con todos los actores involucrados en la Empresa económica.
- o Transmitir la misión y visión y promover la efectiva práctica de los valores de la Empresa.

### **3.2.3 Comunicaciones internas de la empresa al Personal**

Los canales principales que se utilizan son:

**Periódico o revista de Empresa:** Es de salida regular y trata temas estratégicos y de interés interno. Llega a todos los empleados.

**Carteleras:** Ubicadas estratégicamente dentro de las plantas y edificios administrativos o comerciales. Contienen información de gestión y de difusión, así como avisos, advertencias, recordatorios. Su adecuado diseño, organización y actualización las convierte en un medio muy efectivo de comunicación.

**Charlas con el personal:** Charla / reunión que se realiza periódicamente y tiene el objetivo de mantener al personal actualizado respecto a los avances del negocio. Es un espacio abierto a la comunicación con la Alta Dirección donde se comparten con los participantes dudas e inquietudes.

**Puertas Abiertas:** Se facilita el acceso a la información de gestión en todos los niveles. Se promueve la participación de distintos niveles en las decisiones operativas. Se realizan reuniones de actualización de avance del negocio con participación activa de todo el personal.

**Encuesta de Opinión:** La mayoría de los canales de comunicación funcionan “de la empresa a la persona”, mientras que las encuestas lo hacen en sentido inverso. *El objetivo es brindar a todo el personal la oportunidad de expresar su opinión libremente sobre aspectos importantes del trabajo, la relación entre las distintas áreas y la Empresa en general.*

Principales aplicaciones:

- o Termómetro de Percepciones.
- o Busca oportunidades de mejora en distintos temas y niveles.
- o En base a los resultados se definen

Planes de Acción. Características:

- Se debe realizar con frecuencia anual o cada 2 años a todo el personal para que se pueda apreciar las variaciones.
- Se garantiza confidencialidad.
- Se aprovecha su resultado en la detección de emergentes que permiten trabajar sobre ellos.

A partir de su realización, hay un plan de difusión, análisis de los resultados y definición de acciones que se define desde el máximo nivel hacia abajo:

- Dirección: los temas comunes a la Empresa.
- Áreas: temáticas específicas de cada área funcional con su grupo las acciones generales, son ajustados a su propia realidad, y se coordina la comunicación y comentario de los resultados con el resto del personal.

La Gestión del Proceso está a cargo del área de Recursos Humanos.

### **3.3 Rol del Responsable de Área**

Los responsables de las áreas tienen que estar atentos a las novedades que constantemente suceden, para transmitirlos a toda la organización. Deben conocer los distintos canales de comunicación disponibles y utilizarlos como herramientas que mejoran la comunicación en la Empresa.

RR. HH es responsable de generar espacios de comunicación para que cada empleado disponga de la información necesaria para el ejercicio de su función y mantenerlo actualizado de las novedades y su entorno, en función de los valores, el contexto y la estrategia que guían a la Empresa.

Se espera que todos los empleados brinden la información necesaria para enriquecer estos espacios y comunicar las acciones que se llevan a cabo en cada sector, aprovechando los diferentes medios disponibles.

## **CAPITULO 4: Medición de la satisfacción del cliente interno.**

### **4.1 Introducción**

El Marketing encierra la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de éste, por ello debe ser importante referirnos a este término, analizándolo estrechamente, para cimentar aún más esa posición a la que señalamos y en cuyo tenor descansa además, la “Trilogía de Investigación e Hipótesis”.

En este sentido, primeramente se examina el significado de necesidad. Para Kotler por ejemplo; *“la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos”* <sup>25</sup>.

Por su parte, McClelland asume que una necesidad *“es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo”* <sup>26</sup> Este concepto, puede servir en este análisis como indicación de que “algo” de lo que está en busca un cliente, puede ser “algo” de lo que se tiene para satisfacerlo.

Otros Autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow. Quien incluso, ha creado una Teoría de las necesidades, induciendo que: *“una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades”*<sup>27</sup>. Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos: 1) Necesidades Fisiológicas; 2) Necesidades de Seguridad; 3) Necesidades de Pertenencia; 4) Necesidades de Estima y 5) Necesidades de Autorrealización.

Si se analiza la perspectiva de Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado. Necesidad para Maslow, es *“la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera”*

Al respecto Herzberg, otro autor estudioso de las necesidades y, aplicando el concepto de Maslow, también induce que las necesidades, son *“un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no sólo para el individuo, sino para los de su entorno, en este caso menciona a la organización”* <sup>28</sup>

Seguros de entender este concepto, se hace imprescindible comprender también lo que significa el término Satisfacción. De este modo, es posible estar cada vez más cerca de la cimentación del modelo deseado.

Satisfacción, (del latín satis = bastante + facere = hacer) -aunque definido por el Diccionario de la lengua Española<sup>29</sup> como *“El estado que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba”*- debe ser entendido - específicamente en este análisis relacionado con el

<sup>25</sup> Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control* 7ª edición. 1993: Pág. 5.

<sup>26</sup> Schiffman, León G. y Otros. *Comportamiento del consumidor*. Ed Prentice – Hall. 2000: Pág. 36

<sup>27</sup> Stoner, James A. y otros. *Administración*. 6ª edición. Editorial Prentice – Hall, México, 1996. Pág. 490

<sup>28</sup> STONER, James y otros. Ob. Cit. 1996: 492.

<sup>29</sup> García - Pelayo, Ramón Diccionario Larousse Usual. México, 1974: Pág. 784.

Marketing o el servicio al cliente - y de acuerdo a la idea de James Stoner, como "*Los Factores que pueden alcanzar o colmar aquello de lo que se carecía*"<sup>30</sup>

Ahora bien, con lo señalado se logra deducir que cada institución, especialmente las de servicio, pueden brindar un tipo de satisfactores que vengán a colmar las expectativas de sus clientes, no precisamente satisfaciendo las necesidades básicas enunciadas por Maslow, sino aquellos intereses o factores, de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización, en la que sin embargo, es posible descubrir las necesidades y entregar sus satisfactores.

#### **4.2 Cómo investigar el grado de satisfacción del cliente interno**

Satisfacción se define conceptualmente como „el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto"<sup>31</sup>, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.

También, se le podría preguntar directamente a un entrevistado si está o no satisfecho con su trabajo. Es decir, se puede utilizar el propio término en la pregunta, o algún sinónimo de uso más coloquial y frecuente. Satisfacción tiene como sinónimos alegría, placer, gusto, complacencia, gozo, deleite, agrado, bienestar o contento, entre muchas otras. Y como antónimos desagrado, disgusto, descontento o tristeza y desde luego, insatisfacción. El uso coloquial de la expresión „estar, o sentirse satisfecho" es sumamente improbable entre clientes y consumidores de habla hispana, por lo que hay que cuestionar su uso en un cuestionario.

Vale la pena preguntarse cuando fue la última vez que alguien conocido declaró estar, haber quedado o sentirse 'satisfecho' después de ver una película, ir a la peluquería, realizar un viaje en avión o después de una visita a las oficinas de atención al cliente de su proveedor de telefonía celular, conexión a Internet, televisión por cable, etc.

Las expresiones locales varían y es evidente que hay mucho trabajo por hacer en la redacción de preguntas para el cuestionario de un estudio de satisfacción. 'Estar, o sentirse contento' pareciera ser una expresión bastante más común. Es decir, la satisfacción del cliente interno es uno de los resultados más importantes de escuchar y gestionar sus necesidades. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa para todo el programa.

<sup>30</sup> STONER, James y otros. Ob. Cit. 1996: Pág. 491.

<sup>31</sup> Domínguez, José Ignacio. *Medir la satisfacción del cliente*. Estudios de mercado. w [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.<sup>32</sup>

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

**1- El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

**2- Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra. Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente

---

<sup>32</sup> Kotler, Phillip. Dirección de Mercadotecnia. 8ª edición. Edición de Nuevo Milenio. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 2006: Pág. 40 – 41.

situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales). En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar. <sup>33</sup>

**3- Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

***Insatisfacción:*** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

***Satisfacción:*** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

***Complacencia:*** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

---

<sup>33</sup> Stanton, W. Fundamentos de Mercadotecnia. 13a Edición. Ediciones Prentice Hall México. 2005.

# **PARTE III**

# **TRABAJO DE CAMPO**

## **CASO MM S.A**

### **Tipo de diseño**

El trabajo de campo se inició con una fase exploratoria de contenidos teóricos sobre el tema, e investigaciones correlacionadas en Villa María y zona de influencia, y un rastreo en bases de datos de distintas Universidades (estado del arte). Es un estudio descriptivo, transversal (estudio de un aspecto de la realidad en un corte temporal determinado, en el cual se describen las características del fenómeno en estudio, en sus particularidades). Es deductivo, en la medida que exige la elaboración de variables y cuyo trabajo de campo se llevó a cabo en una empresa metalúrgica de la ciudad de Villa María. La metodología responde al paradigma cuali - cuantitativo. Se accedió a los diferentes datos a través de: documentación descriptiva, estudio de la situación, documentación, trabajo de campo.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta de la satisfacción del cliente interno, con preguntas de alternativa abierta y cerrada; al personal directivo y empleados de la empresa, del sector Materiales siderúrgicos. Se ajustaron las preguntas a los puntos primordiales del estudio. Los resultados se trabajaron estadísticamente, cuantitativamente, y sus resultados permitieron detectar aspectos positivos y negativos que facilitarán la acción posterior en la empresa. A continuación, se realizaron las interpretaciones de las encuestas fundamentalmente a la luz de lo conceptual teórico. Este aspecto permitió el análisis cuantitativo y arrojó posibilidades de acceder a información estandarizada para apoyar lo cualitativo. En el período 2017.

### **Universo, Población o Colectivo**

El 100% de la población de empleados del sector Materiales siderúrgicos. Total 85.

### **La variable: El entorno**

La Empresa en cuestión está ubicada en la Ciudad de Villa María, Córdoba, Argentina y se dedica a la comercialización de materiales siderúrgicos: Chapas laminadas en frío y caliente, Galvanizadas, Cincalum, Perfiles, Hierros para la construcción, electrodos, caños, etc., consolidándose como líder en el sector metalúrgico del centro del país.

En la década del 80 incorpora el corte y plegado de chapas y la construcción de instalaciones industriales, y en el año 1993 la fabricación de semirremolques y acoplados.

En el año 1999 diseñan un modelo de portacontenedores que fue patentado en los EEUU y en la actualidad se exporta a dicho país. Además, fabrica unidades de transporte especiales preparadas para satisfacer las más amplias necesidades de los clientes.

En Mayo del 2002 certifica su Sistema de Calidad basado en la Norma I.S.O. 9001/2000. La empresa cuenta además con la Licencia de Configuración de Modelo otorgada por el Ministerio de la Producción.

Para llevar a cabo las actividades cuenta con instalaciones industriales de 7000 m<sup>2</sup> cubiertos en Villa María, Córdoba y 2000 m<sup>2</sup> cubiertos en Villa Mercedes, San Luis, dotadas de los equipos más modernos. Por Ejemplo: guillotinas y plegadoras con control numérico, pórticos, semipórticos, puentes grúa desde 3 Tn. hasta 10 Tn., sistemas de soldaduras. Mig Mag. y máquinas de pintar de última generación, (sistema air less), pantógrafo con lector óptico para corte de materiales hasta 200 mm de espesor y corte por plasma. Tren de corte y planchado de bobinas de chapa hasta 3.20 mm. de espesor, etc.

La Industria metalúrgica analizada asume como objetivo fundamental de su accionar empresario el logro y mantenimiento de la satisfacción de sus clientes a través del cumplimiento integral de sus requerimientos y expectativas.

Como medio para alcanzar dicho objetivo adopta el Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con la norma ISO 9001:2000, basado en las siguientes premisas fundamentales:

1- Poner esfuerzo en la disminución constante de las no conformidades de producto y del Sistema de Calidad.

2- Involucrar en esta tarea a los proveedores y concesionarios quienes son parte del negocio.

3- Capacitar al personal para mejorar continuamente los procesos y propiciar su desarrollo personal.

4- Mejorar continuamente la realización de todas las actividades que se realicen.

El más alto nivel de dirección de la empresa compromete su máximo apoyo y compromiso en el respeto de la Política de Calidad y reconoce explícitamente que el más valioso elemento con que cuenta para alcanzar sus objetivos de Calidad es el personal.

### **Análisis de los datos**

Al analizar las políticas de fidelización actuales de la empresa, se detecta que si bien existen políticas de fidelización de clientes externos (sustentadas en la aplicación de las Normas de calidad ISO), esta empresa no cuenta con políticas de fidelización con alcance a los clientes internos, reflejada en el área de Recursos Humanos.

A modo de ejemplo, se muestran algunas de las prácticas del Sistema de Gestión de Calidad que implementa la empresa, y que persiguen como meta principal, la fidelización del cliente externo.

### **Política de calidad**<sup>34</sup>

El Gerente general asume como objetivo fundamental de su accionar empresario el logro y mantenimiento de la satisfacción de sus clientes a través del cumplimiento integral de sus requerimientos y expectativas.

Como medio para alcanzar dicho objetivo adopta el Sistema de Gestión de la Calidad que el Manual documenta, y que cumple con la norma ISO 9001:2000, basado en las siguientes premisas fundamentales:

- 1- Mejorar continuamente la realización de todas las actividades relevantes.
- 2- Involucrar en esta tarea a los proveedores y concesionarios quienes son parte de nuestro negocio.
- 3- Capacitar al personal para mejorar continuamente los procesos y propiciar su desarrollo personal.
4. Fomentar la seguridad e integridad de todos los que hacen MM S. A.

El más alto nivel de dirección de la empresa, compromete su máximo apoyo y compromiso en el respeto de la Política asumida y en la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y reconoce explícitamente que el más valioso elemento con que cuenta para alcanzar sus objetivos de Calidad es el personal).

El logro de los objetivos declarados en la Política de Calidad se mide por medio de las metas que, en cada caso se pueden establecer. Fijado el objetivo, las metas y/o acciones, las mediciones estarán claramente definidas y evaluadas por medio de índices. El análisis, evaluación y cálculo de los índices asociados a las metas, será la manera de medir la evolución de la calidad y contribuir en la concreción del objetivo y, consecuentemente, la mejora continua del SGC.

Para cumplir la Política de Calidad, la Empresa identifica, fundamentalmente:

- necesidades y grado de satisfacción de los clientes;
- la eficiencia en el suministro del producto y la prestación del servicio asociado.

El programa de calidad enmarcado dentro de la Política de Calidad establece, de acuerdo a las actividades que la Empresa ejecuta, un Sistema de Gestión que asegura la comercialización de materias primas e insumos industriales.

En la medida de sus posibilidades, la empresa define métodos y establece índices para monitorear la evolución de los siguientes tópicos:

---

<sup>34</sup> MGC-05. Manual de gestión de la calidad. Empresa MM S.A. 2017.

- No conformidades.
- Acciones correctivas y preventivas.
- Desarrollo de los RR HH.
- Desempeño de los proveedores de materias primas y servicios.
- Satisfacción de clientes
- Otros.

Es decir que existe evidentemente una política de fidelización del cliente externo, que se traduce a través de las lecturas de las Normas ISO, pero no se observan políticas concretas en materia de aplicaciones de marketing interno o fidelización de clientes internos que favorezcan o motiven mejoras para fomentar la satisfacción de los mismos.

A título de ejemplo, también, se menciona del **Manual de procedimientos**, las acciones relacionadas con la satisfacción de los clientes externos.

- 1) OBJETO: Establecer el método para conocer el grado de satisfacción de los clientes.
- 2) ALCANCE: Un muestreo predeterminado de clientes, según su grado de incidencia en los negocios de MM S.A y el tipo de producto comercializado.
- 3) PROCEDIMIENTO:
  - El relevamiento del grado de satisfacción de los clientes se efectuará utilizando el formulario "Encuesta de Satisfacción del Cliente".
  - El formulario "Encuesta de Satisfacción del Cliente" cuenta con la indicación de que deberá ser devuelto al Gerente de Gestión de la Calidad.
  - El Gerente de Gestión de la Calidad remitirá anualmente el formulario "Encuesta de Satisfacción del Cliente" a cada cliente preseleccionado para ser consultado telefónicamente como medio principal, o en menor medida vía correo o e-mail.
  - El Gerente de Gestión de la Calidad activará la devolución de los formularios a partir de la semana de haber sido enviado a los clientes.
  - El Gerente de Gestión de la Calidad analizará los resultados de la encuesta y los ordenará en un diagrama de barras que enviará al Gerente General para su toma de conocimiento.
  - Cuando corresponda, el Gerente de Gestión de la Calidad emitirá los Pedidos de Acción Correctiva necesarios para corregir las situaciones que originaron insatisfacción en los clientes.

Otro ejemplo que se considera en este análisis son los Procesos relacionados con los clientes externos, en los que se establece: <sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Manual de procedimientos. Procesos relacionados con el cliente. PG 1701. Rev. 04. Empresa MMS.A

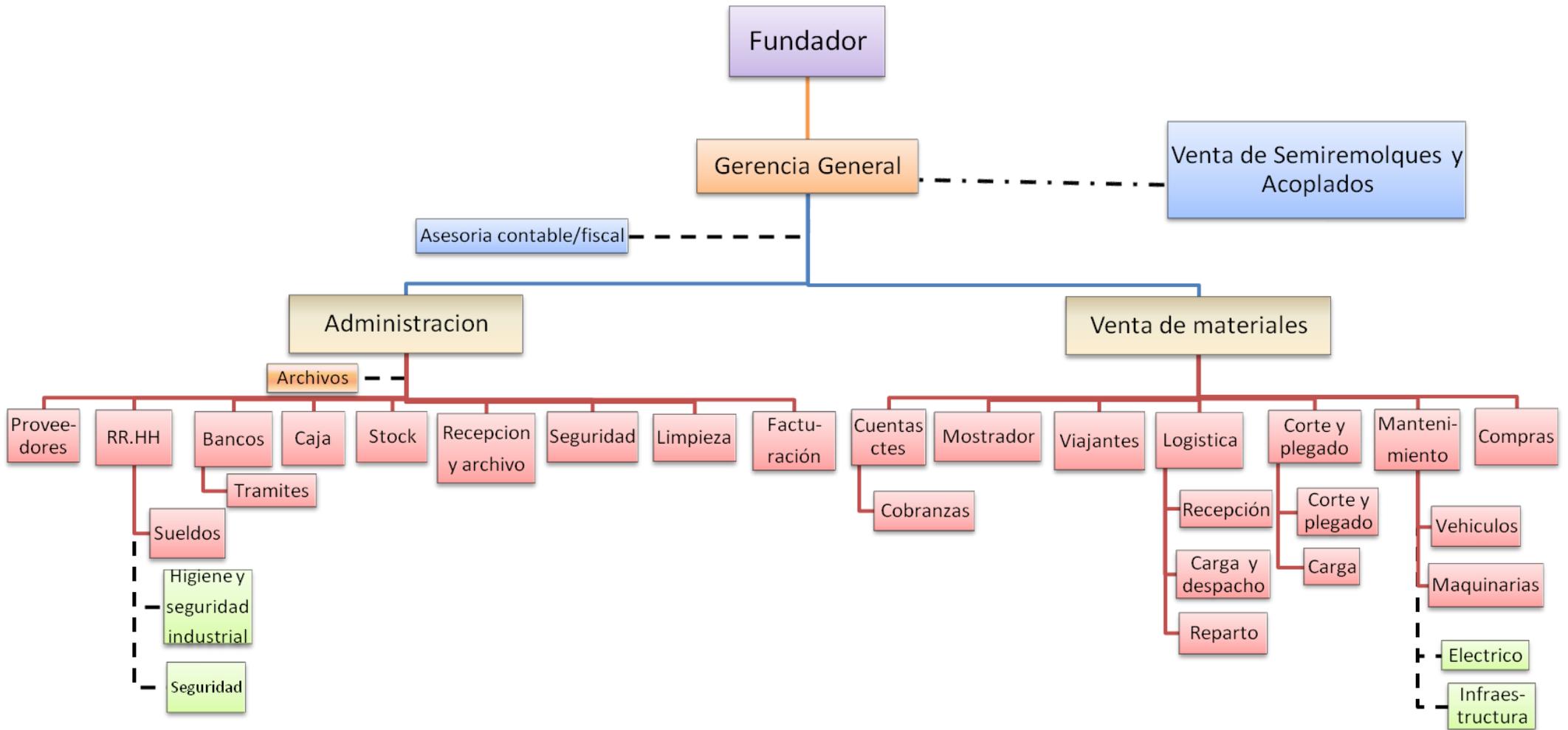
- 1) OBJETO: Establecer la metodología a aplicar para asegurar la capacidad y la posibilidad de la empresa para cumplir con los requisitos de un contrato o con sus modificaciones en relación con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- 2) ALCANCE: Todos los contratos de MM S.A en cualquiera de sus tres sectores, desde la revisión previa a la firma de un contrato y hasta la ejecución de modificaciones posteriores a la firma.

Este procedimiento se aplicará en los siguientes casos:

- Productos Comercializados por la empresa en forma habitual y que forman parte de su cartera de productos.
- Productos especiales cuyas cláusulas o características lo diferencian sustancialmente de productos elaborados o provistos por la Empresa en oportunidades anteriores.
- Cantidad de productos o plazos de entrega que impongan un análisis de la capacidad para cumplir con ellos.

# **ORGANIGRAMA**

## **“EMPRESA MM S.A.”**



ORGANIGRAMA EMPRESA METALÚRGICA

**Encuestas:**

Para medir la satisfacción de los clientes internos y analizar la aplicación del Endomarketing, se realizaron Encuestas a todos los empleados del Sector Materiales siderúrgicos.

Las encuestas se realizaron usando un cuestionario, con preguntas de tipo cerradas y algunas abiertas. De manera anónima.

**Detalles de procedimiento para la realización de encuestas**

Para este relevamiento interno, se evaluó la participación de 85 personas.

**Modalidad de las encuestas:** Las encuestas se realizaron usando un cuestionario, con preguntas de tipo cerradas y algunas abiertas. De manera anónima.

Cada Encargado de sector, le entregó a cada empleado una encuesta y se armaron urnas, ubicadas en diferentes lugares dentro de las instalaciones, para que las depositen, una vez completadas.

**Tabla 1: Variable a Evaluar: Satisfacción del empleado e implementación de Endomarketing**

Conceptualización	Indicadores	Preguntas Claves	Técnicas Instrumentos
<p>El Endomarketing busca fidelizar a los empleados o comprometer al empleado con la empresa, mediante el otorgamiento de un buen servicio interno, excelentes condiciones laborales y por supuesto, respuestas positivas y oportunas a sus requerimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nivel de integración en la empresa.</li> <li>■ Nivel de integración en el trabajo.</li> <li>■ Nivel de satisfacción personal.</li> <li>■ Motivación</li> <li>■ Bienestar laboral</li> <li>■ Condiciones ambientales del puesto de trabajo.</li> <li>■ Nivel de Ergonomía del trabajo.</li> </ul>	<p>¿Cómo se siente Ud. Dentro de la empresa?                  ¿Qué opina de las actividades de integración para mejorar las relaciones con sus compañeros?                  ¿Ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo?                  ¿Cómo es la relación con sus jefes?                  ¿Considera que realiza un trabajo útil?                  Explique.                  ¿Hace esfuerzos adicionales cuando la empresa lo necesita?                  ¿Le pagan puntualmente su remuneración?                  ¿Les prestan atención a sus necesidades en su puesto de trabajo?                  ¿Describa las condiciones ambientales de su trabajo en la empresa?                  ¿Cree Ud. que los incentivos económicos mejoran las actividades laborales en su puesto de trabajo?</p>	<p>Encuesta                  Cuestionario Anexo                  Nº 1</p>

### **Análisis de datos:**

Una vez recolectada la información de las encuestas aplicadas a los clientes internos, se procedió a tabular la los datos en forma ordenada para obtener los porcentajes de cada una de las opciones de respuesta dentro de las preguntas identificadas con la escala de Likert para su posterior interpretación.

### **Interpretación de resultados:**

Para la interpretación de los datos se procedió a elaborar gráficos de diferentes tipos, que muestran el peso porcentual de cada opción de respuesta. Se tomó como referencia el marco teórico de las variables para relacionarlo con la información estadística obtenida para comprobación de la hipótesis de investigación y dar vía libre para el diseño de la propuesta de solución.

### **Encuestas empleados**

#### **1) Grado de satisfacción. Como se siente en la empresa**

<b>GRADO DE SATISFACCIÓN</b>	<b>%</b>
<b>Muy satisfecho</b>	<b>5%</b>
<b>Satisfecho</b>	<b>49%</b>
Neutral	<b>10%</b>
Insatisfecho	<b>36%</b>
Muy insatisfecho	<b>0%</b>

**Fuente: Encuesta empleados**

Con respecto al grado de satisfacción el 54 % manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho. Un 10% permanece neutral y el 36% restante expresa estar insatisfecho por motivos tales como:

- "Hay desiguales condiciones de trabajo entre los compañeros"
- "Mucha desorganización".
- "Poca motivación. "
- "No escuchan las necesidades del empleado. "
- "La forma de trabajo y calidad del mismo".
- "No me gusta el sueldo."
- "Tengo que estar adivinando las cosas, no me comunican nada."

- “Estoy insatisfecho con mi encargo.
- “No hay progreso.”
- “No hay comunicación”.

### 3) Satisfecho con la trayectoria en la empresa

<b>SATISFECHO CON LA TRAYECTORIA</b>	<b>%</b>
Para nada	<b>1%</b>
Un poco	<b>16%</b>
Ni poco ni mucho	<b>14%</b>
Mucho	<b>36%</b>
Totalmente	<b>33%</b>
No contesta	<b>0%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados

Como se aprecia en la tabla precedente el 69% de los empleados se muestran satisfechos con la trayectoria de la empresa.

### Actitudes hacia la empresa

<b>ACTITUDES</b>	<b>Para nada</b>	<b>Un poco</b>	<b>Ni poco ni mucho</b>	<b>Mucho</b>	<b>Totalmente</b>	<b>No S / No C</b>
4 – Ha participado de actividades de integración para mejorar las relaciones con sus compañeros?	<b>10%</b>	<b>29%</b>	<b>16%</b>	<b>35%</b>	<b>10 %</b>	<b>0%</b>
5 – Ha tenido conflictos con sus compañeros?	<b>41%</b>	<b>11%</b>	<b>26%</b>	<b>13%</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>
6- Se siente integrado en la empresa?	<b>17%</b>	<b>36%</b>	<b>12%</b>	<b>30%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>

**Fuente:** Encuesta empleados

Las actitudes de los empleados hacia la empresa tienen que ver con sus relaciones principalmente. Como positivo podemos observar que más del 50 % manifiesta no haber tenido conflictos con sus compañeros y que se siente integrado a la empresa. Por el contrario, no se reflejan las mismas actitudes cuando se observa que el 40 % no ha participado de actividades de integración.

### 7 a 12) Nivel de satisfacción con los diferentes aspectos:

ASPECTOS	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	No contesta
7- Reconocimiento por mi trabajo	11%	20%	21%	37%	11%	0%
8- Relación con mi jefe	11%	16%	33%	31%	7%	1%
9- Pago puntual de salario	0%	5%	10%	61%	24%	0%
10- Clima laboral	10%	14%	25%	44%	7%	0%
11- Comunicación interna	15%	34%	18%	24%	9%	0%
12- Relación con mis compañeros	1%	2%	22%	49%	22%	1%

Fuente: Encuesta empleados

Hay opiniones diversas sobre estos aspectos: algunos se muestran mayormente satisfechos, especialmente en lo que respecta al reconocimiento por su trabajo (48%), pago puntual del salario (85%), clima laboral (51%), relación con los compañeros (71%).

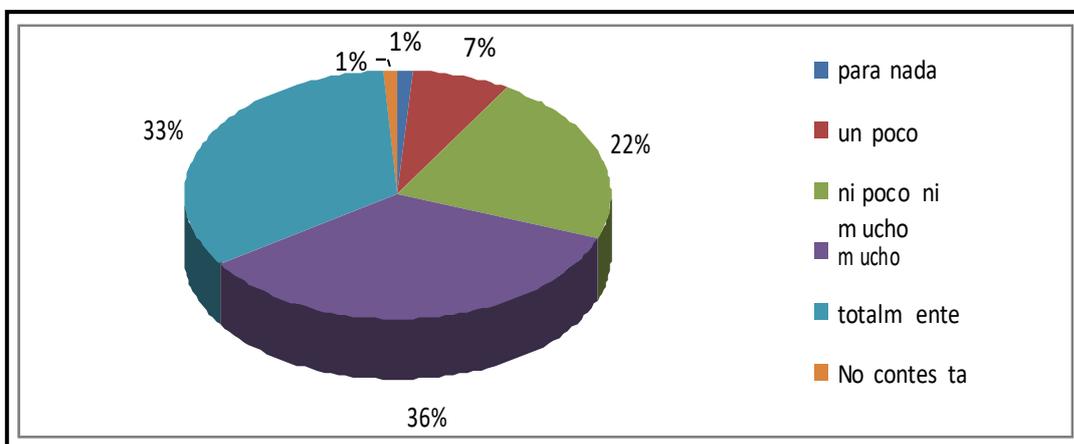
Al mismo tiempo es un llamado de atención la circunstancia de que numerosos empleados se muestran muy insatisfechos e insatisfechos con respecto a: relación con el jefe (27%), clima laboral (54%), comunicación interna (49%).

Y es notable constatar que en todos los ítems existen cantidades elevadas de personal que se muestra indiferente a las circunstancias consideradas (ni satisfechas ni insatisfechas).

Condiciones ambientales:

Los siguientes gráficos muestran cómo ven los empleados y trabajadores en general al lugar de trabajo, como visualizan algunas de sus características.

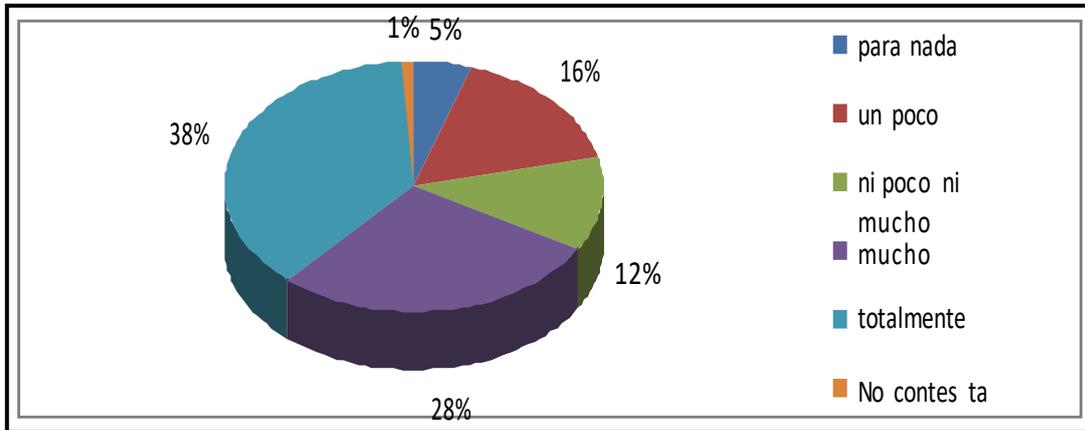
Gráfico 1: (13) ¿Suficiente luz en el lugar de trabajo?



Fuente: Encuesta

El 69% lo considera con iluminación adecuada. Sería conveniente constatar en qué lugares y por qué motivos un 8% estima que la iluminación no es suficiente.

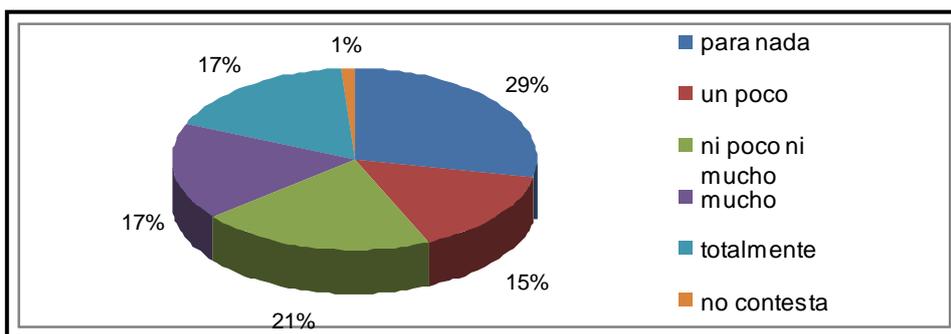
**Gráfico 2: (14) ¿Su puesto le resulta cómodo?**



Fuente: Encuesta

El 66% estima que su lugar de trabajo es muy cómodo. Igual reflexión que en la pregunta anterior: lugares y razones que tiene el 7% para considerarlo poco cómodo, a los efectos de subsanar la problemática.

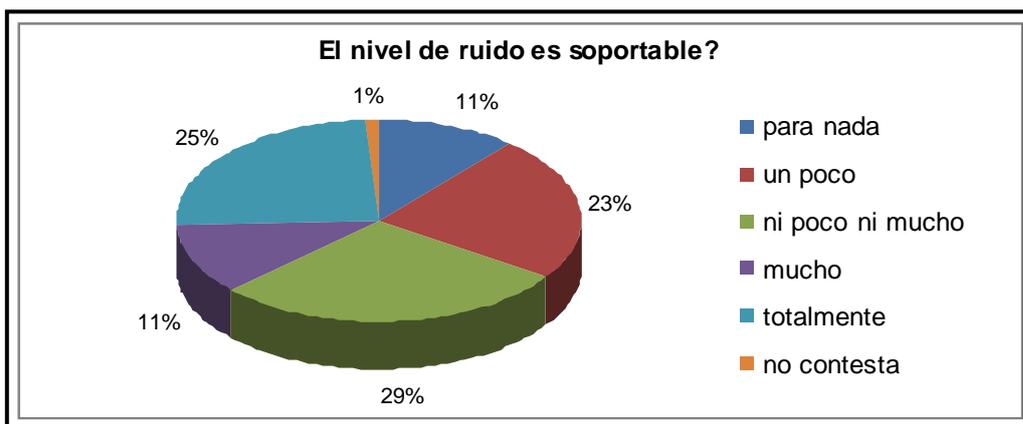
**Gráfico 3: (15) ¿La temperatura es la adecuada?**



Fuente: Encuesta

Se hace evidente que la temperatura para una gran mayoría no es la adecuada (43%) y este puede ser una razón importante para la disconformidad del encuestado con su lugar de trabajo.

**Gráfico 4: (16) ¿El nivel de ruido es soportable?**



Fuente: Encuesta

También existen diferentes opiniones respecto al nivel de ruido. Para que se pueda concluir significativamente habría que relacionar esta respuesta con el área y el puesto de trabajo.

**Tabla 2: Visualización del personal jerárquico**

ACERCA DE LA PERSONA DE LA QUE RECIBE ÓRDENES	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	No contesta
17 - Reconocimiento recibido por parte del jefe	5%	16%	22%	36%	17%	4%
18 – Comunicación general con mi jefe	4%	31%	15%	33%	12%	5%
19 – Le presta atención a sus necesidades en su puesto de trabajo?	5%	35%	17%	30%	8%	5%
20 – Comunica el cumplimiento de objetivos?	6%	22%	14%	30%	23%	5%

Fuente: Encuesta

En estos ítems se trata de establecer cómo es la interrelación jefe – empleado según la perspectiva de este último. En la mayoría de los considerandos se expresa estar satisfechos y/o muy satisfechos en cuanto al reconocimiento recibido por parte del jefe (53%), comunicación del cumplimiento de objetivos (53%). A excepción de la variable Comunicación general con el jefe que indica que no están satisfechos un 35% y que no le presta atención a sus necesidades en su puesto de trabajo (40%).

**MOTIVACION EN EL TRABAJO**

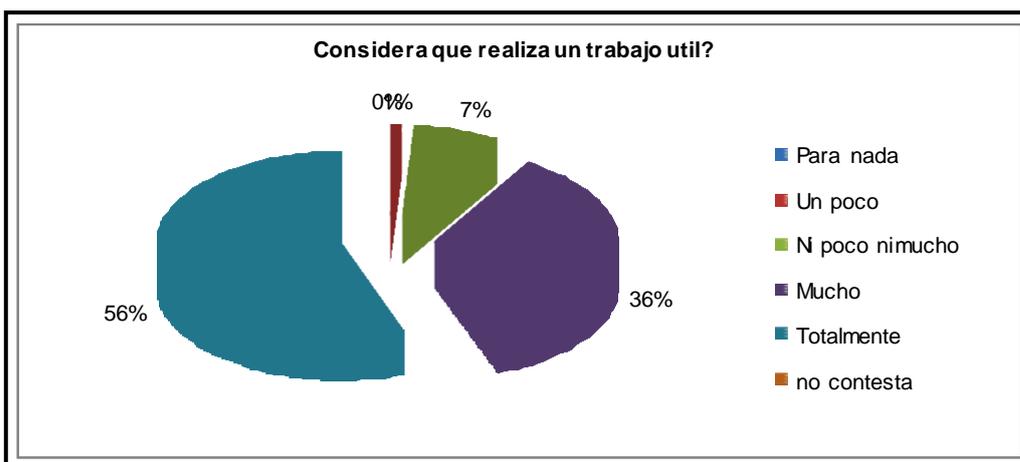
Sobre el puesto de trabajo en la empresa. Considera Usted que...	PARA NADA	UN POCO	NI POCO NI MUCHO	MUCHO	TOTALMENTE	No contesta
21- ..tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	5%	16%	22%	36%	17%	4%
22- ... realiza esfuerzos adicionales cuando la empresa lo necesita?	4%	31%	15%	33%	12%	5%
23- Considera que realiza un trabajo útil?	0%	0%	7%	36%	56%	5%
24- Cree que los incentivos económicos mejoran las actividades laborales en su puesto de trabajo??	6%	22%	14%	30%	23%	5%

El 53 % estima que tiene capacidad de iniciativa en su trabajo.

El 45 % asume que realiza esfuerzos adicionales cuando la empresa lo necesita. En tanto que un 35 % asume lo contrario.

Respecto a la creencia de si los incentivos económicos mejoran las actividades laborales, el 53 % responde afirmativamente.

**Gráfico 5: (23) ¿Considera que realiza un trabajo útil?**



Fuente: Encuesta

El 92% así lo estima.

## **IV. CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

En este trabajo, la investigación de campo se llevó a cabo en una prestigiosa empresa del rubro metalúrgico de la ciudad de Villa María, recogiendo datos a través de formularios de encuestas al 100 % del total de la población de empleados (85 personas), de la unidad de negocios Comercialización de materiales siderúrgicos.

Se partió del problema que expresa la viabilidad de aplicación de Endomarketing en dicha empresa, para lograr la fidelización de los clientes internos.

La instancia de relevamiento interno, se efectuó en una primera etapa de encuestas anónimas en donde se indagaron aspectos sobre la empresa en general, condiciones ambientales laborales, motivación en el puesto de trabajo, relación con los compañeros, relación con sus jefes y reconocimiento y motivación económica.

Se plantearon los siguientes *objetivos generales*:

1. Analizar las políticas de recursos humanos de una empresa metalúrgica de Villa María, Córdoba.
2. Analizar las políticas de fidelización o gestión de clientes internos de una empresa metalúrgica de Villa María, Córdoba.

Y los siguientes *objetivos específicos*:

1. Reconocer las estrategias motivacionales empleadas por la empresa para lograr y/o mantener la satisfacción y el compromiso de los empleados.
2. Describir los medios de comunicación internos utilizados en prácticas de la empresa.
3. Describir el proceso de fidelización de los clientes puesto en práctica en la empresa considerada.
4. Medir la satisfacción del cliente interno.
5. Analizar qué tipo de estrategias de endomarketing permitirá a la empresa mejorar la satisfacción y fidelización del cliente.

Respondiendo a los **objetivos generales** se pudo concluir en lo siguiente:

1. Si bien se evidencia la existencia de un departamento de RR.HH, prácticas y procesos relacionados a la gestión del personal en la organización, como por ejemplo Procesos de selección de personal, del análisis ha surgido que no existe una política formal de Recursos Humanos o un proceso formalizado integral relacionado a la comunicación interna, motivación y aplicación del marketing interno, objeto de éste trabajo.

2. Si bien existen políticas de fidelización de clientes externos, plasmadas particularmente en el Sistema de Gestión de calidad (ISO 9001:2000) que aplica la organización, no se ponen en práctica conscientemente programas de fidelización para clientes internos; son esfuerzos más guiados por el sentido común que por un sentido científico.

Esta empresa ha iniciado esfuerzos para mejorar la atención al cliente interno, incluyendo en su política de calidad, que se cita a continuación, algunas premisas que manifiestan lo valioso que es el personal para alcanzar los objetivos:

“La empresa MM S.A asume como objetivo fundamental de su accionar empresario el logro y mantenimiento de la satisfacción de sus clientes a través del cumplimiento integral de sus requerimientos y expectativas.

Como medio para alcanzar dicho objetivo adopta el Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con la norma ISO 9001:2000, basado en las siguientes premisas fundamentales:

1- Poner esfuerzo en la disminución constante de las no conformidades de producto y del Sistema de Calidad.

2- Involucrar en esta tarea a los proveedores y concesionarios quienes son parte del negocio.

3- Capacitar al personal para mejorar continuamente los procesos y propiciar su desarrollo personal.

4- Mejorar continuamente la realización de todas las actividades que se realicen.

El más alto nivel de dirección de la empresa compromete su máximo apoyo y compromiso en el respeto de la política de Calidad y reconoce explícitamente que el más valioso elemento con que cuenta para alcanzar sus objetivos de Calidad es el personal.”

En términos de **objetivos específicos**, se abordaron a las siguientes conclusiones:

1- Uno de los aspectos analizados es el hecho de si la empresa emplea estrategias motivacionales para lograr y/o mantener la fidelización, satisfacción y el compromiso de los empleados o clientes internos. Con lo cual es necesario volver a las normas del Sistema de gestión de Calidad ISO porque la empresa reconoce en sus prácticas, estrategias de fidelización pero orientadas a los clientes externos. **Por lo que podemos afirmar que la empresa define sus estrategias en función de dichas normas que no tienen el alcance necesario en la gestión de RR.HH.** Por ejemplo, uno de los procedimientos de aplicación de las mismas, es el de las No conformidades: cuyo objeto es establecer la metodología y las acciones a tomar para la administración y la disposición final de los productos no conformes.

También se ponen en práctica acciones preventivas y correctivas a los efectos de mejorar la calidad y mantener satisfecho al cliente externo, con el objeto de establecer los lineamientos generales y requerimientos para implementar métodos que permitan detectar la necesidad de la aplicación de Acciones Preventivas y/o Correctivas, y para administrar dichas acciones.

2- Respecto a los medios de comunicación internos utilizados en prácticas de la empresa, se analizaron que son deficientes ya que en las encuestas de satisfacción del cliente interno así lo manifiestan los empleados, como una de las falencias en la gestión en los recursos humanos. Solo se utilizan medios telefónicos, emails y comunicación directa con el personal en caso de ser necesario.

3- El proceso de fidelización de clientes que implementa la empresa refiere a clientes externos. No se implementan acciones o procesos formales en donde se obtenga como resultado una mayor satisfacción o fidelidad del cliente interno.

4- Respecto a la medición de la satisfacción del cliente interno, a continuación se demuestra el análisis de resultados de la encuesta realizada al personal:

- Con respecto a cómo se siente el personal dentro de la empresa, el 54 % manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho. Un 10% permanece neutral y el 36% restante expresa estar insatisfecho por motivos tales como:

- ✓ "Hay desiguales condiciones de trabajo entre los compañeros"
- ✓ "Mucha desorganización".
- ✓ "Poca motivación. "
- ✓ "No escuchan las necesidades del empleado. "
- ✓ "La forma de trabajo y calidad del mismo".
- ✓ "No me gusta el sueldo."
- ✓ "Tengo que estar adivinando las cosas, no me comunican nada."
- ✓ "Estoy insatisfecho con mi encargado.
- ✓ "No hay progreso."
- ✓ "No hay comunicación".

- El 69% de los empleados se muestran satisfechos con su trayectoria en la empresa.
- Las actitudes de los empleados hacia la empresa tienen que ver con sus relaciones principalmente. Como positivo podemos observar que más del 50 % manifiesta no haber tenido conflictos con sus compañeros y que se siente integrado a la empresa. Por el contrario, no se reflejan las mismas actitudes cuando se observa que el 40 % no ha participado de actividades de integración.
- Hay opiniones diversas sobre algunos aspectos: algunos se muestran mayormente satisfechos, especialmente en lo que respecta al reconocimiento por su trabajo (48%), pago puntual del salario (85%), clima laboral (51%), relación con los compañeros (71%).

Al mismo tiempo es un llamado de atención la circunstancia de que numerosos empleados se muestran muy insatisfechos e insatisfechos con respecto a: relación con el jefe (27%), clima laboral (54%), comunicación interna (49%).

Y es notable constatar que en todos los ítems existen cantidades elevadas de personal que se muestra indiferente a las circunstancias consideradas (ni satisfechas ni insatisfechas).

- Respecto a las condiciones ambientales a las que están expuestos los puestos de los trabajadores: El 69% lo considera con iluminación adecuada. Sería conveniente constatar en qué lugares y por qué motivos un 8% estima que la iluminación no es suficiente.

El 66% estima que su lugar de trabajo es muy cómodo. Igual reflexión que en la pregunta anterior: lugares y razones que tiene el 7% para considerarlo poco cómodo, a los efectos de subsanar la problemática.

Se hace evidente que la temperatura para una gran mayoría no es la adecuada (43%) y este puede ser una razón importante para la disconformidad del encuestado con su lugar de trabajo.

También existen diferentes opiniones respecto al nivel de ruido. Para que se pueda concluir significativamente habría que relacionar esta respuesta con el área y el puesto de trabajo.

- Respecto a cómo es la interrelación jefe – empleado según la perspectiva de este último, en la mayoría de los considerados se expresa estar satisfechos y/o muy satisfechos en cuanto al reconocimiento recibido por parte del jefe (53%), comunicación del cumplimiento de objetivos (53%). A excepción de la variable Comunicación general con el jefe que indica que no están satisfechos un 35% y que no le presta atención a sus necesidades en su puesto de trabajo (40%).
- La última variable de análisis fue la motivación en el trabajo: El 53 % estima que tiene capacidad de iniciativa en su trabajo. El 45 % asume que realiza esfuerzos adicionales cuando la empresa lo necesita. En tanto que un 35 % asume lo contrario.
- Respecto a la creencia de si los incentivos económicos mejoran las actividades laborales, el 53 % responde afirmativamente.

5- Luego del análisis realizado de las conclusiones que anteceden, se propone la implementación de un Plan de Endomarketing que permitirá a la empresa mejorar las prácticas de Recursos Humanos, la comunicación interna, la satisfacción y fidelización de su cliente interno. A continuación, se detalla el mismo:

### **Plan de Endomarketing**

Como resultado de la investigación se concretó que es necesario diseñar un Plan de endomarketing con la finalidad que cada uno de los colaboradores se sientan motivados y vinculados con la empresa, conozcan claramente para qué están allí, sus acciones estén encaminada al logro de los objetivos, aspectos fundamentales para lograr resultados positivos organizacionales.

Es muy conocido que toda actividad que vaya dirigida hacia el personal interno de la empresa logrará efectos directos significativos en el rendimiento, productividad, vinculación y por tanto en el valor competitivo de la empresa.

### **Justificación**

Es necesario reconocer que el talento humano de la empresa constituye la columna vertebral, ya que solo a través de ellos se puede llegar a alcanzar los objetivos y las metas que los altos directivos plantean anualmente, cuando los empleados se encuentran motivados a realizar un trabajo armónico y se empoderan de la empresa se convierten en los mejores transmisores de una excelente imagen de la empresa para la cual labora, de esta manera los resultados de la empresa, se reflejan en el aumento y satisfacción de los clientes y el alto compromiso de los empleados con su cargo y por ende con su empresa.

Es por ello que a través de la presente propuesta se pretende generar mayores sentimientos de compromiso y reconocimiento en los empleados, a la vez la implementación de estrategias efectivas para el público interno, que coadyuve a satisfacer los deseos y necesidades que estos presentan.

Mediante la adecuada interrelación empleado-cliente externo que es uno de los propósitos del endomarketing se lograra ofrecer un excelente servicio, por su parte los empleados contribuirán a la creación de un ambiente laboral Satisfactorio que redundara en empleados comprometidos con entregar un servicio de calidad al cliente externo.

El impacto del endomarketing será en todas las áreas de la empresa, se tendrá una mejor comunicación entre ellas, se orienta también a la evaluación integral de los planes y estrategias propuestos por el área para establecer su viabilidad.

#### Diagnostico situacional Empresa MMS.A

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Solvencia de socios y accionistas</li> <li>● Experiencia comercial de la empresa</li> <li>● Gran Imagen institucional</li> <li>● Relaciones interpersonales adecuadas</li> <li>● Liquidez financiera</li> <li>● Mejoramiento y agilidad de procesos</li> <li>● Más de 40 años de trayectoria</li> <li>● Capacidad operativa que permite atender variados niveles de demanda.</li> <li>● Visión entusiasta de la dirección en busca de nuevas oportunidades de negocios.</li> <li>● Desarrollo de un entramado comercial de amplio alcance territorial</li> <li>● Adopción de la norma ISO 9001:2000 del Sistema de Gestión de Calidad como guía y sustento de implementación de los procedimientos que cumplimentan los objetivos propuestos, en Fábrica de acoplados.</li> <li>● Consulta y venta personalizada</li> <li>● Servicios de entrega puerta a puerta a diferentes puntos del país.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Confianza de instituciones financieras</li> <li>● Clientes potenciales insatisfechos en otras empresas</li> <li>● Incremento de la construcción en el país</li> <li>● Ampliar la cobertura del mercado hacia la zona centro del país y a nivel nacional</li> <li>● Amplia fidelización de clientes</li> <li>● Posibilidad de realización de alianzas, proyectos asociativos o acuerdos de cooperación.</li> <li>● Disponibilidad de fuentes de financiamiento para proyectos asociativos, desarrollo de innovaciones tecnológicas y protección legal.</li> <li>● Disponibilidad de tecnología y maquinaria de avanzada.</li> <li>● Recuperación y crecimiento de la actividad de la construcción.</li> <li>● Tendencia a un polo industrial regional entre Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé atractivo para clientes y proveedores.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inapropiado sistema de seguimiento y control</li> <li>● Escasos programas de capacitación de servicio al cliente</li> <li>● Procesos de selección de personal inadecuados</li> <li>● Débil compromiso y empoderamiento por parte de los empleados</li> <li>● Poca comunicación de la alta gerencia con mandos medios y de éstos con los empleados.</li> <li>● Espacio físico de las instalaciones edilicias, Unidad Comercialización de materiales, acotado para cumplir eficazmente con el nivel de operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas gubernamentales que afectan el giro de negocio.</li> <li>● Dificultad para reclutar mano de obra calificada</li> <li>● Alza costos de producción</li> <li>● Retraso cambiario</li> <li>● Mayores barreras comerciales que dificultan el acceso a mercados externos.</li> <li>● Creciente participación de China como proveedor de partes y maquinarias.</li> <li>● Constante incremento de los costos de la materia prima y fletes.</li> <li>● Problemas energéticos y alto costo de los servicios que afecten la producción de la industria.</li> <li>● Política abierta a las importaciones en un cambio de gobierno.</li> <li>● Alto poder de negociación del gremio de trabajadores (UOM, Adimra).</li> </ul>

### **ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING**

#### **Estrategia de comunicación interna:**

Objetivo: Mantener una comunicación fluida entre todos los clientes internos en todos los aspectos administrativos y comerciales de la empresa para que desempeñen sus labores con eficiencia y se fomente la integración entre todas las áreas que conforman la estructura organizacional.

ACCIONES	RECURSOS
<p>Elaborar documentos didácticos que permitan al empleado identificarse con la misión, visión, valores y principios de la empresa.</p>	<p>Cartelera Afiches</p>

Dar a conocer las acciones empresariales, como capacitaciones, mejor empleado, reuniones y cumpleaños del mes, incorporaciones, premios, etc.	Pizarras/ Carteleras. Grupo interno en Redes sociales.
Mantener permanentes reuniones al menos una por mes con todo el personal para dar a conocer los nuevos proyectos de la empresa o para informar cuestiones inherentes a Higiene y Seguridad.	Convocatorias Registros en Minuta de reunión.

### **DEMOSTRACION DE RECURSOS IMPLEMENTADOS EN CADA ACCION**

#### **Reuniones**

Para llevar a cabo el endomarketing en el equipo y posteriormente monitorear su correcto funcionamiento, se recomienda la ocurrencia de reuniones semanales con todo el equipo.

Para los grupos pequeños puede acontecer como un desayuno de trabajo los lunes, fuera de sus instalaciones o en un almuerzo los viernes, dónde pueden estimarse las propuestas de la semana y donde pueden debatirse los eventuales problemas internos del grupo.

En los equipos más grandes, puede segmentarse los grupos en reuniones más pequeñas semanales, de acuerdo con núcleos de actividades e intereses, con una publicación general mensual. Estas reuniones con colaboradores son fundamentales para mantener la determinación y motivación del grupo.

#### **Pizarra de informaciones**

Tanto para la comunicación interna como externa, su presencia es oportuna, siempre y cuando sea colocada en el área de mayor circulación o permanencia, así será leído por colaboradores.

Para que sea creado un hábito saludable a su lectura, es importante que su contenido sea actualizado de tiempo en tiempo por alguien que es responsable de ello. Sus mensajes pueden involucrar todo lo que se tenga interés de que se entere el público externo e interno, podrían ser notas elaboradas específicamente para este fin, así como el uso de materiales impresos de la prensa especializada.

Cuando es grande el número de lectores o el mismo debe estar en un ambiente externo, se recomienda la existencia de un vidrio protector, con un candado de seguridad.



Permitir a los empleados participar en las planificaciones de la empresa y motivarles a que tomen algunas decisiones que lo hagan sentir parte y responsable del funcionamiento de la empresa.	Planificación de la reuniones
Festejar los cumpleaños de los empleados de toda la empresa que cumplan años en el mes, para fomentar la integración, el compañerismo, y un mejor clima laboral.	Tarjetas de invitación Afiches para informar modalidad Foto festejo
Festejo Día del Niño. Con motivo Día del niño se invitará a los hijos de los empleados a participar de un concurso, que consistirá en realizar un dibujo que responda a un temática en particular.	Comunicación en Grupo interno de Facebook. Afiches con toda la información para publicar en carteleras. Carteleras.
Implementar Premio por Días sin accidentes.	Cartelera Afiche Individuales para desayuno Certificado para todo el equipo
Festejo Día del amigo, con la elección del Mejor compañero.	Afiche informativo Certificado
Festejo de Nacimientos de hijos de empleados.	Publicación en grupo interno de Facebook. Tarjeta Voucher con regalo
Implementar Premios por Asistencia Perfecta	Afiche informativo Nota informativa con premio

**DEMOSTRACION DE RECURSOS IMPLEMENTADOS EN CADA ACCION**

**Implementación del Programa empleado del mes**

El programa “Empleado del mes” tiene como objetivo principal el de reconocer e incentivar a aquellas personas que en la empresa se caracterizan porque en su quehacer diario se evidencian en ellos, los valores, habilidades y las competencias institucionales.

Así mismo, mediante la implementación de este programa se busca fomentar un ambiente de sana convivencia y reconocimiento mutuo entre los empleados, una actitud frente a las

actividades que se realizan cada día en busca de la superación personal y la excelencia; además fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Desde Recursos Humanos, se realizará un sorteo de todos los empleados con mejores calificaciones.

La información de la persona electa como empleado del mes será publicada en grupo interno de Facebook, en cartelera y por medio de mails internos a todos los mandos medios.

### **Lineamiento para la elección del personal**

- Para el ascenso del personal se requerirá del informe de evaluación realizada y aprobada por el gerente, se tomara en cuenta la más alta calificación para la designación de la nueva función.
- Los componentes evaluativos serán:
  - Competencias institucionales: liderazgo, comunicación efectiva y asertiva, orientación al servicio, creatividad.
  - Valores: innovación, adaptación a los cambios, respeto, confianza, honestidad y transparencia, compromiso y responsabilidad.
  - Habilidades: colaboración, iniciativa, desempeño de sus labores, puntualidad, trabajo en equipo.
- Certificar que no está inmerso en procesos disciplinarios en el último año.
- Establecer la nueva remuneración para el personal de ascenso.

### **Festejo de cumpleaños**

El festejo de cumpleaños del personal, tiene por objetivo lograr el reconocimiento, motivación e integración entre todos los compañeros que cumplieron años en el mismo mes, de los tres establecimientos de la empresa. El festejo se realiza la primera semana del mes siguiente al que cumplieron años. La acción consta de compartir una torta, entregarles un souvenir, y presentarse ante los compañeros, para que se conozcan.

La acción esta soportada con los siguientes recursos comunicacionales:

Tarjeta de invitación:



Afiche informativo:



Fotos del agasajo:



### **Festejo Día del niño:**

Se realiza un concurso para festejar el Día del Niño con el objetivo de mejorar clima laboral y reconocimiento para los empleados.

Recurso para lograr la acción: Afiches informativos para carteleras.

## **FESTEJO DIA DEL NIÑO**

INVITAMOS A PARTICIPAR A LOS HIJOS DE NUESTROS COLABORADORES, AL CONCURSO POR FESTEJO DEL DIA DEL NIÑO.

**CONDICIONES PARA PARTICIPAR:**

- ☉ CADA NIÑO DEBERÁ REALIZAR UN DIBUJO, CON MOTIVO "FESTEJO DIA DEL NIÑO EN FAMILIA"
- ☉ ANOTARLE NOMBRE Y EDAD.
- ☉ PARTICIPAN TODOS LOS NIÑOS, HIJOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA, DE HASTA 13 AÑOS DE EDAD
- ☉ PRESENTARLO EN RECEPCIÓN CASA CENTRAL
- ☉ **HASTA EL MIÉRCOLES 16 DE AGOSTO**



**PREMIOS**

SE ENTREGARÁ:

- ☉ UN PREMIO POR PARTICIPACION, A CADA NIÑO QUE ASI LO HICIERA.
- ☉ UN PREMIO POR MEJOR DIBUJO POR RANGO DE EDAD:
  - 0 a 3 años
  - 4 a 6 años
  - 7 a 10 años
  - 11 a 13 años

### **Premio por Días sin accidentes**

Con el objetivo de **Promover el Trabajo Seguro**, a partir del año 2019, se implementará en los sectores productivos, el Premio Días sin Accidentes.

El mismo consta en alcanzar determinados días objetivos, **SIN ACCIDENTES LABORALES**, en todo el GRUPO de trabajo.

Por lo que, si **NO HAY ACCIDENTES DE TRABAJO**, tendrán los siguientes PREMIOS:

- 30 días SIN ACCIDENTES: DESAYUNO COMPLETO PARA TODO EL EQUIPO.
- 90 días SIN ACCIDENTES: CHORIPANEADA (Carne, pan, bebidas y aderezos) PARA TODO EL EQUIPO.

- 150 días SIN ACCIDENTES: ASADO (Carne, pan, bebidas, ensaladas, aderezos) PARA TODO EL EQUIPO.
- 306 días SIN ACCIDENTES: PREMIO SORPRESA!

Se informará en una CARTELERA CON CONTADOR, en cada establecimiento, los días que van transcurriendo, y al cumplir el Objetivo, se les entregará el premio la semana siguiente.

Recursos necesarios:

Cartelera informativa:



Afiche informativo:



Mantel individual para el desayuno del Primer Premio:



Certificado por el logro alcanzado:



### **FESTEJO DIA DEL AMIGO**

Con el objetivo de mejorar el clima laboral y el compañerismo, se implementa la elección del Mejor compañero, en el día del Amigo.

Cada empleado vota anota en un cupón quien significa su mejor compañero y lo deposita en una urna. Luego se realiza recuento de votos y se eligen los que tienen mayoría.

Los ganadores son reconocidos delante de sus compañeros, entregándoles un diploma y además se publican en Grupo Cerrado de Facebook.

Recursos necesarios: Afiche informativo y Certificado individual.

Afiche informativo:



Certificado Individual:



### **Festejo de Nacimientos**

Se festejan los nacimientos de los hijos de los colaboradores, entregándoles de obsequio un Voucher para que utilice en una farmacia, y además, se comunica a los compañeros, publicando una foto del recién nacido en el grupo interno de Facebook.

Recursos necesarios: Voucher de regalo y Afiche informativo.



**Premio Asistencia Perfecta**

Con el objetivo de fomentar un buen desempeño y buenas prácticas laborales, se premia a los colaboradores que tienen asistencia perfecta durante el periodo de seis meses y de un año.

Se les entrega de premio, un monto de dinero, y se les entrega delante de los compañeros, un certificado de reconocimiento.

Recursos comunicacionales necesarios: afiche informativo, diploma, nota de felicitaciones.

**Estrategia de promoción y desarrollo del personal**

Objetivo: Mejorar el conocimiento, aplicación práctica y desempeño laboral de los empleados para mejorar la calidad de trabajo y alcanzar los objetivos institucionales.

<b>ACCIONES</b>	<b>RECURSOS</b>
Seleccionar el personal con base al perfil de competencias, que reúnan atributos para ocupar puestos disponibles	Descripción de puestos y perfil de competencias
Establecer un plan de capacitación permanente con base al diagnóstico de necesidades para cada área, con el fin de que mejoren cada día su desempeño laboral.	Plan de capacitación

Establecer un modelo de bonificaciones a través de compensaciones económicas en relación a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y las metas alcanzadas.	Evaluación del desempeño
---	--------------------------

### Plan de Capacitación

El plan de capacitación es de aplicación para todo el personal.

### Evaluación de desempeño

Se presenta el formato de evaluación de desempeño al personal que se recomienda aplicar en la empresa, porque es sencilla su aplicación y la evaluación marcará la realidad de cada empleado y se tomara las decisiones correspondientes y más acertadas.

<b>Evaluación de desempeño</b>											
Nombre: _____											
Cargo: _____											
Departamento: _____											
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

# **V. BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amorós, Eduardo. *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo. Perú. 2007.
2. Barba, Antonio; Solís, Pedro. *Cultura en las Organizaciones*. Editorial Vertiente, México. 1998.
3. Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Paul R.; Mills, D. Quinn y Walton, Richard E. *Gestión de recursos humanos. Perspectivas de un Director General*. Texto y Casos. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Vol. 1. Madrid: 1989.
4. Chiavenato, Adalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Mc Graw Hill. 1997.
5. Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos* (5ta. Edición). Santa fe de Bogotá: McGraw Hill Interamericana. 2000.
6. Cowles KV. *Cuestiones en la investigación cualitativa sobre temas delicados*, Western Journal of Nursing Research. 1998.
7. Domínguez, José Ignacio. *Medir la satisfacción del cliente*. Estudios de mercado. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
8. Gamarra, Patricia; Martínez, Ramona Beatriz. *Marketing Interno y Recursos Humanos. Diagnóstico y Análisis del Clima Organizacional en una empresa de servicios*.
9. García - Pelayo, Ramón Diccionario Larousse Usual. México, 1974: Pág. 784
10. Heikki, Juslin; Lintu, Leo. *El Marketing y sus funciones*. <http://www.fao.org/forestry/docrep/wfcxi/PUBLI/V4/T212S/2-3.HTM>
11. Hooley, Graham & Saunders, John. *Posicionamiento competitivo: como establecer y mantener una estrategia de marketing en el mercado*. Makron Books. San Pablo. 1996.
12. Hsieh, Tony. *Delivering Happiness*. Ed. Profit, Nueva York, NY. 2013.
13. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/motivacion-como-eje-y-fuente-del-exito-organizacional.htm>
14. [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia\\_interna](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_interna)
15. <http://www.mailxmail.com/curso-estrategias-fundamentos-marketing/conceptos-fundamentales-marketing.2005>
16. Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control*. 7ª edición. 1993.
17. Kotler, Phillip. *Dirección de Mercadotecnia*. 8ª edición. Edición de Nuevo Milenio. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 2006.
18. Kuehl, Charles R. & Lambing, Peggy A.. *Pequeño negocio: planificación y gestión*. Nueva York, CBS Editorial de la universidad. The Dryden Press. 1987.
19. MGC-05. Manual de gestión de la calidad. Empresa MM S.A. 2017.
20. Manual de procedimientos. Procesos relacionados con el cliente. PG 1701. Rev. 04. Empresa MM S.A.
21. Phatak A. Dimensiones internacionales de la gestión. Kent. Boston, USA. 1983

22. Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México. 1991.
23. Robbins, Stephen. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Editorial: Pearson. 2004.
24. Santesmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Gesualdo, Graciela. Ob. Cit. 2004.
25. Schiffman, León G. y Otros. *Comportamiento del consumidor*. Ed Prentice – Hall. 2000.
26. Seijo Pérez, Amparo. MK: *Marketing + ventas*, ISSN 1130-8761, Año nº 22, Nº 223. 2007.
27. Stanton, W. *Fundamentos de Mercadotecnia*. 13a Edición. Ediciones Prentice Hall México. 2005.
28. Stephen Robbins, P. *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. Prentice Hall. México. 2004.
29. Stoner, James A. y otros. *Administración*. 6º edición. Editorial Prentice – Hall, México, 1996.
30. Wendell, F y Bell, C. *Desarrollo Organizacional*. (Quinta Edición). Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1995.

# **VI. ANEXO**

ANEXO 1

**MODELO DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

FECHA -----

- Por favor, dedique unos minutos a completar ésta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para conocer y evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados y el clima laboral.
- Sus respuestas serán tratadas de forma **confidencial y anónima** y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar. (Esta encuesta dura aproximadamente 30 minutos).

**TU OPINION NOS IMPORTA**

Por favor, marque con una cruz la opción deseada:

1) En general, ¿Cómo se siente Ud. Dentro de la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho (Neutral)
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

2) Por favor, en caso de que haya marcado que su grado de satisfacción es **Ni Satisfecho ni Insatisfecho (neutral). Insatisfecho o Muy insatisfecho,** explica aquí los motivos:

Por favor, utilice la siguiente escala para responder: (marque el círculo que desee)

**1- PARA NADA; 2- UN POCO; 3- NI POCO NI MUCHO; 4- MUCHO; 5- TOTALMENTE**

- |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 3) ¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?  |   | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4) ¿Ha participado de actividades de integración para mejorar las relaciones con sus compañeros? |   | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5) ¿Ha tenido conflictos con sus compañeros?   |   | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6) ¿Se siente integrado en la empresa?   | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde:

**1- MUY INSATISFECHO; 2- INSATISFECHO; 3- NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (NEUTRAL); 4- SATISFECHO; 5- MUY SATISFECHO**

	1	2	3	4	5
7) Reconocimiento por mi trabajo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8) Relación con mi jefe		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9) Pago puntual de salario		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10) Clima laboral		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11) Comunicación interna		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Relación con mis compañeros	<input type="radio"/>				

Condiciones ambientales:

Por favor, utilice la siguiente escala para responder: **1- PARA NADA; 2- UN POCO; 3- NI POCO NI MUCHO; 4- MUCHO; 5- TOTALMENTE**

	1	2	3	4	5
13) ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>				
14) ¿Su puesto le resulta cómodo?	<input type="radio"/>				
15) ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>				
16) ¿El nivel de ruido es soportable?	<input type="radio"/>				

**ACERCA DE LA PERSONA DE LA QUE RECIBE ORDENES**

A continuación valora tu nivel de satisfacción con la persona de la cual recibes órdenes, donde:

**1- MUY INSATISFECHO; 2- INSATISFECHO; 3- NI SATISFECHO NI INSATISFECHO (NEUTRAL); 4- SATISFECHO; 5- MUY SATISFECHO.**

	1	2	3	4	5
17) Reconocimiento recibido por parte de mi jefe		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) Comunicación general con mi jefe		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Le presta atención a sus necesidades en su puesto de trabajo?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20) Comunica el cumplimiento de objetivos?	<input type="radio"/>				

### MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Por favor, utilice la siguiente escala para responder: **1- PARA NADA; 2- UN POCO; 3- NI POCO NI MUCHO; 4- MUCHO; 5- TOTALMENTE.**

Sobre tu puesto de trabajo en la empresa. Considera Usted que....

	1	2	3	4	5
21)...tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	<input type="radio"/>				
22)...realiza esfuerzos adicionales cuando la empresa lo necesita?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23)...considera que realiza un trabajo útil?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) ¿Cree que los incentivos económicos mejoran las actividades laborales en su puesto de trabajo?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACION**