



Universidad Tecnológica Nacional

Facultad Regional Mendoza

Licenciatura en Administración de Empresas

**EL ENDOMARKETING COMO FACTOR DE SATISFACCIÓN
LABORAL EN CRÉDITO MÁGICO S.A.**

**Tesis para obtener el título de grado de Licenciada en Administración
de Empresas**

Autoras: ANDREINA LAURA ORO

PABLA ESTEFANIA NICOLI

Directora: Lic. Celia González

Mendoza, Argentina

2023

AGRADECIMIENTOS

A nuestra tutora de tesis Lic. Celia González, Lic. Analía Andrada y al director de carrera Lic. Mariano Gubiotti, quienes nos han guiado en el desarrollo de la investigación, con predisposición, compromiso y profesionalismo.

A nuestras familias por habernos brindado su apoyo incondicional en todo momento, siendo un pilar fundamental para que concretemos esta etapa.

A la empresa Crédito Mágico S.A, por permitirnos conocer la compañía y aplicarla como nuestro caso de estudio, también a sus colaboradores de sucursales y la gerencia general, quienes han participado en nuestro trabajo y en la etapa de recolección de datos.

RESUMEN

El siguiente trabajo se llevó a cabo para determinar si el *Endomarketing* es un factor que se encuentra directamente relacionado con la satisfacción laboral. A fin de comprobar esta premisa se tomó como caso de estudio una empresa de créditos donde, a través de una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa mediante el uso del cuestionario, la entrevista, y la observación de los investigadores, se extrajeron datos de la muestra previamente seleccionada. Del análisis de los mismos, se obtuvo como conclusión principal que el Endomarketing si es un factor importante para lograr la satisfacción laboral en una organización, y en consecuencia, impacta positivamente en ésta. Se determinó que la empresa en estudio no aplica Endomarketing como proceso en su gestión, pero sí lleva a cabo acciones relacionadas que pueden direccionarse a aplicar un plan de Endomarketing.

Palabras claves: Clientes Externos, Clientes Internos, Endomarketing, Satisfacción Laboral.

GLOSARIO

Cientes Externos: Son las personas que no forman parte de un equipo de trabajo dentro de la empresa y que requieren de los bienes y/o servicios de la misma.

Cientes Internos: Son aquellas personas que colaboran dentro de la empresa, cuyas tareas asignadas son requeridas para satisfacer las necesidades de los clientes externos y sin los cuales este objetivo no se alcanzaría.

Endomarketing: Es el conjunto de estrategias y acciones propias del Marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa.

Satisfacción Laboral: Estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva sobre experiencias laborales del sujeto.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	II
RESUMEN.....	III
GLOSARIO	IV
ÍNDICE DE IMÁGENES	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema	3
1.2. Problema.....	3
1.3. Objetivo general	3
1.4. Objetivos específicos	3
1.5. Preguntas de investigación	4
1.6. Justificación.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7
2.1.1. La importancia del marketing interno en las empresas de servicio. Contexto Argentina 2012.	7
2.1.2. Trabajo de investigación: Satisfacción laboral	8
2.1.3. La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing	9
2.2. Presentación y descripción de la empresa.....	10
2.2.1. Planificación estratégica	11
2.2.2. Organigrama Crédito Mágico SA.....	13
2.3. Referencias teóricas.....	13
2.3.1. Cultura organizacional	13
2.3.1.1. Culturas fuertes versus débiles	15
2.3.1.2. Alineamiento organizacional.....	16
2.3.2. Endomarketing.....	17
2.3.2.1. Historia del Endomarketing.....	17
2.3.2.2. Evolución del Endomarketing	18
2.3.3. Los cinco enfoques del marketing.....	19

2.3.4.	Mezcla de marketing interno	21
2.3.5.	Cliente interno.....	22
2.3.5.1.	Tipos de clientes internos	23
2.3.6.	Elementos del Endomarketing	24
2.3.7.	Modelos de Endomarketing	26
2.3.8.	Endomarketing y los recursos humanos	27
2.3.9.	Endomarketing como factor estratégico.....	29
2.3.10.	Impacto del Endomarketing en la rentabilidad	30
2.3.11.	Marketing	30
2.3.12.	Resultados que pretende generar el marketing Interno	31
2.3.13.	Marketing mix.....	32
2.3.14.	Endomarketing y marketing externo	34
2.3.15.	Administración de recursos humanos	36
2.3.15.1.	Sistemas de administración de las organizaciones humanas.....	37
2.3.15.2.	Proceso de recursos humanos	38
2.3.16.	Satisfacción Laboral.....	42
2.3.17.	Actitudes	43
2.3.18.	Impacto de la satisfacción laboral sobre la satisfacción del cliente	47
2.3.19.	Motivación.....	47
2.3.19.1.	Primeras teorías de la motivación	48
2.3.19.2.	Teorías contemporáneas de la motivación	52
2.3.20.	Comunicación	54
2.3.20.1.	Funciones de la comunicación	54
2.3.20.2.	Proceso de comunicación.....	55
2.3.20.3.	Dirección de la comunicación	55
2.3.20.4.	Canales de comunicación.....	56
2.3.21.	Fidelización.....	57
2.4.	Hipótesis.....	58
2.5.	Variables.....	58
CAPITULO III		59
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION		59
3.1.	Diseño de la investigación.....	59
3.2.	Tipo de investigación.....	60

3.3. Universo, población y muestra	60
3.4. Método de muestreo	61
3.5. Recolección de datos	61
3.5.1. Diseño de los instrumentos de recolección.....	62
3.6. Validez, confiabilidad y prueba piloto.....	63
CAPITULO IV.....	64
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	64
4.1. Análisis de datos demográficos de la muestra	64
4.2. Resultados de la encuesta	66
4.2.1. Valoración de los clientes internos respecto a los aspectos físicos y/o imagen de Crédito Mágico S.A.....	67
4.2.2. Comunicación interna (descendente y ascendente)	70
4.2.3. Valoración de atributos laborales en Crédito Mágico	71
4.2.4. Valoración de aspectos físicos y/o imagen en cualquier tipo de compañía.	73
4.2.5. Aspectos relevantes en el desempeño laboral.....	76
4.2.6. Preguntas sobre Crédito Mágico, con respuestas de SI/NO.....	79
4.2.7. Premisas con los que se identifica el Cliente Interno.....	83
4.2.8. Estilos de liderazgos	85
4.3. Resultados de la entrevista	86
4.3.1. Percepción de los aspectos físicos e imagen corporativa.....	86
4.3.2. Conocimiento del cliente interno	87
4.3.3. Beneficios al cliente interno	87
4.3.4. Comunicación interna	87
4.3.5. Capacitación	88
4.3.6. Rotación.....	88
4.3.7. Planificación estratégica	88
4.3.8. Conocimiento del Endomarketing	89
4.3.9. Estilo de liderazgo.....	89
CAPITULO V.....	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1. Conclusiones.....	90
5.2. Recomendaciones.....	94
ANEXOS	98
5.3. ANEXO N° 1: MODELO DE ENTREVISTA	98

5.4.ANEXO N° 2: MODELO DE ENCUESTA	100
BIBLIOGRAFIA.....	105

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1: Organigrama	13
Imagen N° 2: Elementos del Endomarketing	24
Imagen N° 3: Elementos del Endomarketing	30
Imagen N° 4: Las 4 "P"	33
Imagen N° 5: Marketing interno y marketing externo	35
Imagen N° 6: El proceso de gestión de RRHH	38
Imagen N° 7: Los componentes de una actitud	45
Imagen N° 8: Las tres actitudes más importantes.....	46
Imagen N° 9: Teoría de los dos factores	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Rango de edad.....	64
Gráfico N° 2 Género	65
Gráfico N° 3 Antigüedad	65
Gráfico N°4 Nivel educativo	66
Gráfico N° 5 Iluminación	67
Gráfico N° 6 Lay out o distribución del espacio	67
Gráfico N° 7: Climatización	68
Gráfico N° 8 Ambientación y acondicionamiento del espacio	68
Gráfico N° 9 Cocina y sanitario	69
Gráfico N° 10 Condiciones de confort y ergonómicas del puesto	69
Gráfico N° 11 Comunicación interna descendente.....	70
Gráfico N° 12 Comunicación interna ascendente	71
Gráfico N° 13 Atributos	71
Gráfico N° 14 Iluminación	73
Gráfico N° 15 Lay out.....	74
Gráfico N° 16 Climatización	74
Gráfico N° 17 Ambientación y acondicionamiento del espacio	75
Gráfico N° 18 Cocina y sanitarios	75
Gráfico N° 19 Condiciones de confort y ergonómicas del puesto	76
Gráfico N° 20 Flexibilidad	76
Gráfico N° 21 Participación en las decisiones	77
Gráfico N° 22 Disponibilidad de herramientas de trabajo	78
Gráfico N° 23 Posibilidad de crecimiento y desarrollo	78
Gráfico N° 24 Ambiente y clima laboral.....	79
Gráfico N° 25 ¿La empresa brinda capacitación?.....	79
Gráfico N° 26 ¿Son importantes para ud. las capacitaciones?.....	80
Gráfico N° 27 ¿Recomendaría Crédito Mágico SA para trabajar?.....	80
Gráfico N° 28 ¿Cuenta con las herramientas y/o recursos necesarios para desarrollar su labor de forma eficiente?.....	81
Gráfico N° 29 ¿Siente que puede contar con el apoyo de la empresa para	

tratar temas de índole personal y/o laboral?	81
Gráfico N° 30 ¿Conoce la Visión, Misión y Valores de la empresa?	82
Gráfico N° 31 ¿Cambiaría de empresa si le ofrecieran un puesto similar por un salario más alto?	82
Gráfico N° 32 “Me considero parte del equipo del trabajo”	83
Gráfico N° 33 “Mi desempeño en la empresa es de suma importancia para que la misma cumpla sus objetivos”	83
Gráfico N° 34 “Mi desempeño en la empresa se limita a cumplir mis funciones”	84
Gráfico N° 35 “Mi labor no hace la diferencia en el cumplimiento de los objetivos”	85
Gráfico N°36 Tipo de gestión que los clientes internos identifican de sus superiores	85

INTRODUCCIÓN

Está demostrado que existe una relación directa entre la satisfacción de los empleados de una compañía y la forma en que ellos venden la imagen de la misma, los productos y servicios a los clientes externos. Los estudios relacionados dejan en evidencia que es casi imposible que una compañía sea realmente exitosa si sus trabajadores no están motivados a contribuir con la consecución de las metas.

El *Endomarketing* o *marketing* interno es un proceso de gestión, cíclico y continuo, que promueve la motivación de los trabajadores, el mejoramiento del clima organizacional y la obtención de un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador.

El *Endomarketing* optimiza la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones, las cuales buscan mejorar la condición laboral de los colaboradores, llamados clientes internos, de esta manera repercute positivamente en la satisfacción del cliente externo, motivo por el cual toda empresa existe. Cada vez más, las organizaciones en el mundo y también en la República Argentina, están otorgando mayor relevancia a este proceso.

En la presente investigación se analiza como caso de estudio a la empresa Crédito Mágico S.A. teniendo el objetivo de determinar si el *Endomarketing* es un factor de satisfacción laboral en la misma, buscando comprobar la hipótesis planteada en la cual se sostiene que en Crédito Mágico S.A., el *Marketing* Interno es un factor de satisfacción laboral.

Mediante la obtención de datos recabados durante el primer semestre del año 2021 y su respectivo análisis, se desarrollan conclusiones a fin de responder el objetivo principal de la investigación e hipótesis.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos:

En el capítulo I, se presenta el tema de estudio, se plantea el problema, luego se define el objetivo general y sus objetivos específicos, se explicitan las preguntas de investigación, se presenta su justificación, viabilidad y las consecuencias.

En el capítulo II, se presentan los antecedentes y se desarrollan los temas teóricos que sustentan y dan marco a la presente investigación.

En el capítulo III, se determina el tipo de diseño metodológico aplicado y su alcance, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo IV, se analizan los resultados obtenidos mediante el cuestionario y la entrevista.

Por último, en el capítulo V, se arriba a las conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis realizado en el capítulo anterior, en el cual se valida la hipótesis propuesta como también el objetivo general y los objetivos específicos planteados.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se definen como base de la investigación, el tema, el problema, los objetivos generales, los objetivos específicos, las preguntas de investigación, la justificación, la viabilidad y las consecuencias.

1.1. Tema

El Endomarketing como factor de satisfacción laboral en Crédito Mágico S.A.

1.2. Problema

¿El Endomarketing es un factor de satisfacción laboral en Crédito Mágico S.A.?

1.3. Objetivo general

Determinar si el Endomarketing es un factor de satisfacción laboral en Crédito Mágico S.A.

1.4. Objetivos específicos

Establecer si las características físicas e imagen corporativa de Crédito Mágico S.A. son relevantes para los clientes internos de la misma.

Determinar cuán valorados son los programas de capacitación y eventos corporativos, por los clientes internos de Crédito Mágico SA.

Conocer si los valores e intereses personales de los clientes internos se encuentran alineados a la cultura organizacional de Crédito Mágico S.A.

Identificar si los clientes internos de Crédito Mágico S.A. se encuentran fidelizados a la misma.

Determinar si la comunicación organizacional interna de Crédito Mágico S.A. es eficaz para los empleados.

1.5. Preguntas de investigación

A partir de cada objetivo específico surge la necesidad de ubicar a los mismos dentro de una pregunta de investigación:

¿Las características físicas e imagen corporativa de Crédito Mágico S.A. son relevantes para los clientes internos de la misma?

¿Cuán valorados son los programas de capacitación y eventos corporativos, por los clientes internos de Crédito Mágico SA?

¿Los valores e intereses personales de los clientes internos se encuentran alineados a la cultura organizacional de Crédito Mágico S.A.?

¿Los clientes internos de Crédito Mágico S.A. se encuentran fidelizados a la misma?

¿La comunicación organizacional interna de Crédito mágico S.A. es la más eficaz para los empleados?

1.6. Justificación

- Conveniencia

Mediante el trabajo de investigación, se puede contribuir a recabar información necesaria para comprender la postura de Crédito Mágico S.A. en relación a sus clientes internos y cuál es la percepción de éstos respecto a la empresa. Además, demostrar cómo los mismos pueden representar una oportunidad si se los ve como un factor esencial para contribuir en la satisfacción del cliente externo, el desempeño laboral y motivación, entre otros.

- Implicancias Prácticas

Los resultados obtenidos de esta investigación pueden contribuir a establecer un modelo de *Endomarketing* a fin de lograr la satisfacción laboral de los clientes internos, como así también, potenciar su productividad y competitividad, optimizando en general la calidad laboral en el que éstos se ven inmersos. Del mismo modo, se influye positivamente en los clientes externos de las empresas, generando un valor único.

- Relevancia Social

Todas las acciones que la empresa realice desde el concepto de *Endomarketing*, beneficiará a los clientes internos, como así también a la propia empresa, ya que podrían tener un impacto directo en la calidad de vida de los colaboradores y su vez en la productividad de la compañía, lo que permitiría a la misma tomar conciencia sobre la importancia de cuidar el bienestar de sus empleados.

- Viabilidad

Para la investigación se cuenta con los recursos necesarios ya que la recolección de datos se realiza por las autoras de la investigación y no se incurre en gastos económicos significativos, además, se asegura la correcta obtención de datos a través de la encuesta y la observación aplicada a los clientes internos de Crédito Mágico S.A.

El cuestionario, se entrega al sujeto y este lo responde en su lugar de trabajo y mediante la observación, se analiza a los participantes de la investigación en su ambiente natural de trabajo, observando aspectos de las variables definidas que luego serán reforzados con los resultados de los cuestionarios y analizados por los mismos investigadores.

- Consecuencias

Los resultados obtenidos en la investigación pueden servir de gran apoyo para la administración estratégica que Crédito Mágico S.A. realice desde el concepto de Endomarketing.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico, en el cual se desarrollan los conceptos que dan fundamento al cuerpo de la investigación, donde se exponen los antecedentes, se presenta a la empresa, se citan referencias bibliográficas y se define la hipótesis.

2.1. Antecedentes

2.1.1. La importancia del marketing interno en las empresas de servicio. Contexto Argentina 2012.

Lic. Cynthia Coria (2015). La Importancia del *marketing* interno en las Empresas de Servicio. Contexto Argentina 2012. Trabajo de Posgrado, Especialización en Dirección Estratégica de Marketing. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Tomado de bilibotecadigital.econ.uba.ar. 2015.

Se expone el siguiente trabajo de tesis como otro antecedente del tema estudiado, el mismo trata la importancia del *marketing* interno en las empresas de servicio. La tesis expone la necesidad en las empresas de implementar estrategias para lograr competitividad en un entorno cambiante.

Se fundamenta la investigación dando por hecho el poder que actualmente tienen los clientes debido por ejemplo al mayor conocimiento que poseen, las nuevas exigencias y diversidad de opciones dentro del mercado, entre otras. Basa su enfoque en hacer notar la importancia que tienen los clientes internos en la organización y de allí su influencia directa con los clientes externos,

responsables de mantener un flujo de ingresos para la existencia de la organización. La tesis, también menciona la importancia de marcar la diferencia con los clientes internos debido a que las empresas de servicios son más sensibles a las exigencias del mercado.

Cultura organizacional, planes de *marketing*, clima laboral, satisfacción de clientes internos y externos, son temas que se trabajan en profundidad para lograr el fin de la investigación.

“El tema que motivó a la autora a realizar esta investigación tiene el objetivo de identificar los efectos del *marketing* interno en la satisfacción de los clientes de una empresa de servicios y explorar los atributos con mayor impacto en la satisfacción de los empleados”. Se trata de un estudio descriptivo (cuantitativo) orientado a la comprensión de los efectos del *marketing* aplicado a los clientes internos. Se toma para el estudio el caso de una empresa multinacional prestadora de servicios en Argentina, localizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

De acuerdo al desarrollo de la investigación y los resultados obtenidos se llega a la conclusión que los mismos demuestran la validación de las hipótesis “A menor número de elementos que interactúan en un proceso de *marketing* interno en la compañía, menor nivel de satisfacción en los empleados. A menor nivel de satisfacción de empleados, menor nivel de satisfacción de clientes. “

2.1.2. Trabajo de investigación: Satisfacción laboral

Hannoun, Georgina (2011). Satisfacción Laboral. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Facultad de Ciencias Económicas. Tomado de bdigital.uncu.edu.ar.

Con el siguiente trabajo de investigación el autor pretende demostrar que se es necesario erradicar todas aquellas actividades y/o fuentes de insatisfacción laboral que contribuyen involuntariamente al deterioro de la imagen de la organización, la pérdida de calidad y la baja en la productividad, provocando de este modo la insatisfacción del cliente final, y con ello la pérdida del mismo.

La investigación se realiza en el área de finanzas de la organización NEXTEL ARGENTINA S.A. (sucursal Mendoza) en la cual se mide la satisfacción en el trabajo que poseen los empleados pertenecientes a esta área.

“El propósito de la investigación es el de determinar la importancia que tiene dicha satisfacción laboral y su repercusión en el cliente final.”

“El fin de la investigación es mostrar el valor que tienen los recursos humanos para la organización en sí y de qué manera esta última debe buscar la forma de mantener o aumentar su bienestar laboral, a fin de lograr el objetivo para el cual fue creada, es decir obtener rentabilidad por medio de la satisfacción del cliente. Demostrar las causas de insatisfacción en el trabajo y resaltar las principales, como así también buscar las formas más adecuadas de solucionarlas.”

2.1.3. La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing

Ana Maria Davila Sarmiento y Ana Maria Velasco Duarte (2013). La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing. Universidad EAN, Facultad de Administracion, Finanzas y Ciencias Economicas. Tomado de pdfs.semanticscholar.org.

El trabajo de investigación citado tiene como objetivo identificar la proximidad que existe entre el *marketing* interno y sus colaboradores.

“El *Endomarketing* es una estrategia de proyección que genera sentimientos de pertenencia y motivación, consecuencia de un adecuado proceso de implementación estratégica. Si se complementa por un conjunto de acciones administrativas, el *Endomarketing* surge como una herramienta eficiente al otorgar completa cobertura a las necesidades de comunicación que se dan al interior de una organización.”

El trabajo de tesis describe la evolución, beneficios, categorización y ejemplificación junto con los elementos determinantes del *Endomarketing*. El mismo, previo a ello menciona los aspectos que se pueden dar al no realizar procesos de *Endomarketing*. De allí el estudio parte de estudiar a distintas empresas y ponerlas en comparación al tratarse de distintos sectores económicos a las cuales pertenece cada una de ellas, estableciendo una matriz de empresa.

Se dice entonces que el objetivo general del estudio es “Explorar estrategias y prácticas de *Endomarketing* desarrolladas por empresas de diferentes sectores económicos a fin de proponer una matriz que identifique las áreas de gestión que implementan estrategias de *Endomarketing* sobre las empresas seleccionadas”.

2.2. Presentación y descripción de la empresa

Crédito Mágico S.A. es una empresa familiar mendocina perteneciente al rubro financiero. La misma, cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 60 años. En 1956, un grupo de emprendedores advirtieron una gran oportunidad en el mercado con un espacio comercial que prometía grandes cambios económicos y es allí cuando surge Crédito Mágico S.A. como

respuesta a esta necesidad. Fundada por los hermanos Vallejo, Luis, Daniel, Samuel y Julio, junto a Samuel García Montoro.

Actualmente, la empresa cuenta con seis sucursales, ubicadas en ciudad de Mendoza y en los departamentos de San Martín, Rivadavia, Luján de Cuyo y Maipú de la misma Provincia y ciudad de la Provincia de San Juan.

2.2.1. Planificación estratégica

Crédito Mágico S.A. basa su actividad en dos valores fundamentales como la calidad y ética empresarial. La empresa no sólo brinda soluciones monetarias si no también ofrece asesoramiento calificado a la hora de obtener un préstamo. Calidad y transparencia son valores que la empresa pretende desarrollar a lo largo de su actividad.

Crédito Mágico S.A. se caracteriza por contar con sucursales que presentan una ubicación céntrica y estratégica en cada uno de los departamentos donde se haya, destacándose por su imagen moderna. Cada sucursal tiene entre cuatro y siete colaboradores.

Visión: Ser líderes a nivel nacional en soluciones financieras en el acto.

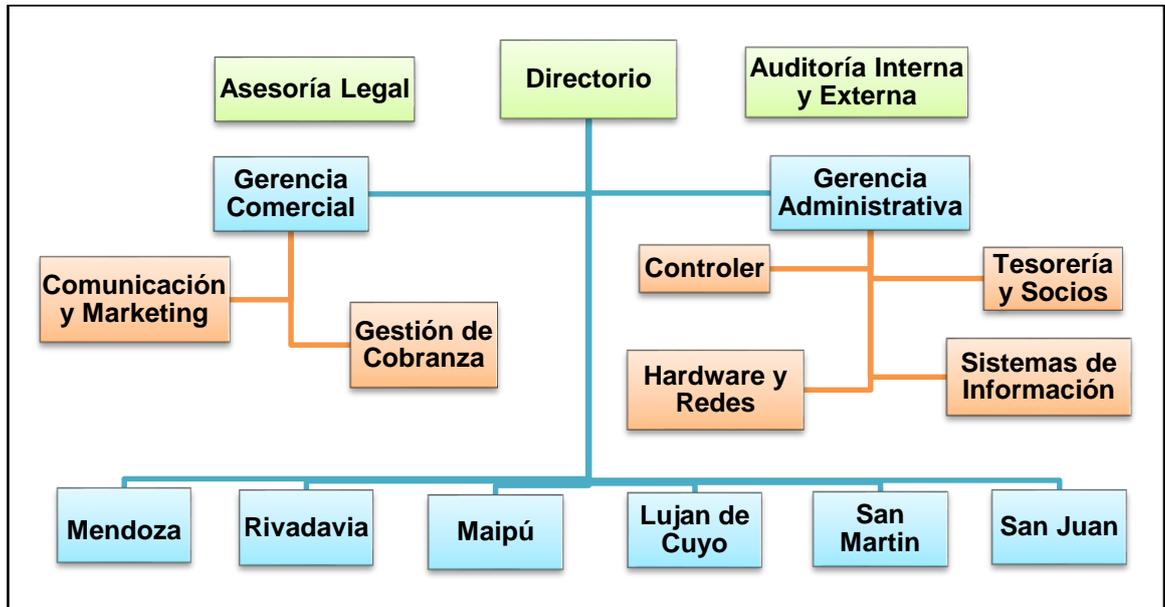
Misión: Brindar soluciones claras, simples y personalizadas a través de la comercialización de créditos personales y comerciales

Los tres principios básicos que sostiene la compañía son: respeto por el individuo, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia. La intención de estos principios, es ayudar al empleado a tomar las decisiones correctas y a actuar con integridad. Para ello, la empresa ha definido la declaración de ética laboral que aquí se detalla:

- ≈ Actuar siempre con integridad.
- ≈ Liderar con integridad y supervisar que otros trabajen con integridad.
- ≈ Cumplir con la ley en todo momento.
- ≈ Ser honesto y justo.
- ≈ Jamás se debe manipular, tergiversar, hacer mal uso u ocultar información.
- ≈ Evitar conflictos de interés entre los asuntos de trabajo y los asuntos personales.
- ≈ Respetar y motivar la diversidad y nunca discriminar a nadie.
- ≈ Reportar de inmediato violaciones a la Declaración de Ética.
- ≈ Cooperar en cualquier investigación de una posible violación a la ética y mantener confidencialidad respecto de la información.
- ≈ Cuando se está involucrado en una investigación de ética, se debe revelar y reportar toda la información con veracidad en los hechos, sin dar opinión personal o enjuiciar.

2.2.2. Organigrama Crédito Mágico SA

Imagen N° 1: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

2.3. Referencias teóricas

Actualmente, la gestión de recursos humanos constituye una actividad estratégica para toda empresa que pretenda lograr un crecimiento sostenible.

Es un tema crucial que ya no debe estar relegado a un área de gestión operativa o táctica, sino extenderse hacia una visión que catalogue al recurso humano como el activo más valioso de la empresa y, por tanto, como un recurso de variada complejidad que debe ser gestionado.

2.3.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este

sistema de significado compartido es, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

- 1) Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- 2) Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- 3) Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- 4) Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- 5) Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- 6) Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- 7) Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros

tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo. Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que el de satisfacción en el trabajo es evaluativo. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

2.3.1.1. Culturas fuertes versus débiles

En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte debe de ser disminuir la rotación de los empleados. Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. 2009).

2.3.1.2. Alineamiento organizacional

Una de las mayores fortalezas que tienen las organizaciones es el capital humano que las compone, por ello, existe la necesidad de lograr que el equipo trabaje con una dirección específica hacia el logro de uno o varios objetivos tanto individuales como colectivos. Esto es lo que se conoce como “Alineamiento Organizacional”.

Para lograr el alineamiento organizacional, el equipo gerencial necesita definir y difundir su Misión, Visión y Valores, los cuales servirán de guía y parámetro para el trabajo diario de las personas. A partir de ello, se establecen los objetivos o metas estratégicas del negocio, lo que lleva a definir objetivos por área y por consiguiente, cada trabajador termina teniendo sus objetivos o metas individuales a lograr en un período de tiempo.

Es importante, que las metas y objetivos que se establezcan no se relacionen únicamente con aspectos del negocio, si no, que una buena parte de ellos este compuesta por aspectos de la organización y sus trabajadores. Es aquí, donde surge la importancia de definir aspectos a mejorar en términos de competencias y estilos de dirección de los líderes, quienes son finalmente los que conducirán a los equipos al logro de sus metas.

Lograr el Alineamiento Organizacional implica crear un vínculo entre la estrategia, la cultura, los procesos, las personas, el liderazgo y los sistemas, para cumplir las necesidades de la organización, es decir, tener una dirección que sea aceptada, entendida y compartida por los trabajadores. El resultado que más se destaca de la alineación organizacional es el aumento de la motivación del personal, un mejor clima laboral y aumento de la productividad. (Montoya Clotte, 2012)

2.3.2. Endomarketing

El *Endomarketing*, es la herramienta que abarca la administración de la relación entre la empresa y sus colaboradores resaltando el carácter de elemento estratégico de estos.

En la actualidad, las organizaciones y/o empresas se encuentran en constante necesidad de mantenerse competitivos en el mercado. Es aquí, cuando la gestión de recursos humanos cumple un rol estratégico para desarrollar una ventaja competitiva. El *Endomarketing* es una herramienta que permite desarrollar esta ventaja tomando a los colaboradores como el activo más importante a fin de que los resultados que se desprendan de ello permitan tener una repercusión en los clientes externos y por lo tanto en los resultados de la empresa.

El *Endomarketing* es el conjunto de estrategias y acciones propias del *Marketing* que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador. (Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca y Mijael Gerónimo 2011 pág. 9)

2.3.2.1. Historia del Endomarketing

El enfoque de *marketing* surge a mediados de la década de 1950. En lugar de centrar sus esfuerzos en el producto, de fabricar y vender, las empresas cambian a una filosofía centrada en el consumidor, que consiste en detectar y responder. En lugar de cazar, se empieza a cultivar. El *marketing* no se concentra en hallar al consumidor adecuado para el producto, sino en

encontrar el producto adecuado para el consumidor. Así, este enfoque señala que la clave para lograr los objetivos de las organizaciones consiste en ser más eficaz que la competencia a la hora de generar y comunicar un mayor valor al mercado meta.

2.3.2.2. Evolución del Endomarketing

El *Endomarketing* es reciente. Los primeros estudios datan de hace más de 25 años, motivados por el interés en mejorar la gestión de personas y la atención a los clientes. De este modo, coinciden con una competencia que va adquiriendo cada vez una mayor perspectiva internacional. En algunos casos, el tratamiento empírico incentiva diversas interpretaciones y conceptualizaciones sobre el tema y, en consecuencia, distintas aplicaciones en la forma de desarrollo de metodologías con algunos puntos en común como, por ejemplo, la satisfacción del empleado y el cliente. (Dunmore 2003 y Ahmed y Rafiq 2002, citados por Bohnenberger 2005).

En 1976, Berry, Hensen y Burke, hacen referencia por primera vez al *Endomarketing* cuando relacionan la elevada calidad de los servicios con potenciar las capacidades del cliente interno. (Berry, Hensen y Burke, citados por Bohnenberger 2005).

Berry (1981, citado por Bohnenberger 2005) es una de las mayores referencias y un pionero del *Endomarketing*, fue el primero en llamar a los empleados clientes internos, desde este momento, se pasa de llamar empleado o colaborador a llamar de esta manera.

Grönroos (1990, citado por Bohnenberger 2005) marca otro hito cuando describe que el objetivo del *Endomarketing* es “motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo”. Grönroos defiende que

la satisfacción del cliente externo se realiza a través de los empleados y reclama mayor atención y conciencia sobre ellos entre los gestores de la organización.

Berry y Parasuraman (1991, citado por Bohnenberger 2005) presentan la propuesta de practicar el *marketing* interno antes del *marketing* externo, especialmente en empresas de servicios. La coordinación del proceso la estudian por primera vez Rafiq y Ahmed en 1993.

Bohnenberger (2005) señala que el *Endomarketing* es un tema interdisciplinario tanto en el entorno académico como en el empresarial. En el campo académico se encuentran estudios elaborados por expertos en *marketing*, recursos humanos y relaciones públicas, en este caso con menor intensidad. Conforme pasaron los años, el *Endomarketing* se hizo cada vez más popular. (Regalado, et. al 2011).

En los últimos años, la importancia del *Endomarketing* es reconocida por diversos autores. Todos coinciden en que los miembros de una compañía ejercen una considerable influencia en la generación de valor percibida por el cliente externo, con independencia del puesto de trabajo que desempeñen o el lugar que ocupen en el orden jerárquico, lo cual impactará en la rentabilidad de las empresas.

2.3.3. Los cinco enfoques del marketing

Según los distintos referentes teóricos es fundamental distinguir que las empresas a fin de ser competitivas, a la hora de definir sus actividades de *marketing*, se basan en enfoques de producción, producto, ventas, *marketing* y *marketing* holístico. (Regalado, et. Al 2011):

Enfoque de Producción: El enfoque de producción sostiene que los

consumidores favorecen aquellos productos fáciles de conseguir y de bajo costo. Los esfuerzos de los directivos se centran en lograr una gran eficiencia productiva, costos bajos y distribución masiva.

Enfoque de Producto: Según este enfoque, los consumidores favorecerán a los productos que ofrezcan la mejor calidad, los mejores resultados o las características más innovadoras. Es por esto que los directivos concentran sus esfuerzos en fabricar buenos productos y en la mejora continua.

Enfoque de Ventas: Con respecto al enfoque de ventas, se sostiene la idea de que si no se anima a los consumidores a que compren, estos no lo harán; por ello, los esfuerzos de la empresa deben centrarse en hacer intensos esfuerzos de promoción y ventas.

Enfoque de Marketing: El enfoque de *marketing* surge a mediados de la década de 1950. En lugar de centrar sus esfuerzos en el producto, de fabricar y vender, las empresas cambian a una filosofía centrada en el consumidor, que consiste en detectar y responder. Este enfoque señala que la clave para lograr los objetivos de las organizaciones consiste en ser más eficaz que la competencia a la hora de generar y comunicar un mayor valor al mercado meta.

Enfoque de Marketing holístico: El enfoque de Marketing holístico se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de *marketing*, reconoce el alcance y la interdependencia de los efectos que estos causan. Tiene cuatro componentes: *marketing* relacional, *marketing* integrado, *Endomarketing* y *marketing* social.

- El *marketing* relacional consiste en desarrollar el proceso clave de establecer relaciones firmes y duraderas con las personas o las organizaciones que, directa o indirectamente, podrían influir en el éxito de las actividades de *marketing* de la empresa. Este

componente crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes.

- El *marketing* integrado es el responsable de idear las actividades y ensamblar los distintos programas de *marketing*. Estas actividades se sintetizan en el mix de *marketing*: producto, precio, plaza y promoción.
- El *marketing* social exige a los mercadólogos que incorporen consideraciones de tipo social y ético en sus prácticas. Es un complemento importante en las estrategias de comunicación interna dentro del *Endomarketing* porque, el mismo, busca cambiar o reforzar conductas, a esto se le llama producto social.

El *Endomarketing* garantiza que todos los miembros de la organización adopten los principios de *marketing* adecuados. Según Michael Levionnois 1987, el *Endomarketing*, también conocido como “*Marketing* Interno”, es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”. (Regalado, et. al 2011).

2.3.4. Mezcla de marketing interno

Está compuesta por la definición del producto, objetivo, despliegue y la comunicación interna.

El producto abarca la definición y el diseño del programa de *Endomarketing* creado para cubrir las estrategias del modelo: satisfacción del cliente interno y orientación hacia el cliente externo. (Regalado, et. al 2011, pag.59)

El objetivo es la respuesta que se espera lograr del empleado cuando se implemente el programa de *Endomarketing*. Es el precio o la retribución que el empleado da por recibir los beneficios de un programa. Tales son, la generación de valor a la empresa y productividad, entre otras.

El despliegue consiste en los mecanismos organizacionales que la empresa debe emplear o ejecutar para que el programa se cumpla y el objetivo sea viable. Es decir, el despliegue implica diseñar las etapas y las estrategias para que el programa se desarrolle y se logre la respuesta del empleado sin impedimentos.

La comunicación interna incluye las estrategias y los recursos que se utilizan para que los objetivos del programa encuentren cabida en el público objetivo en cada etapa del despliegue y en cada nivel de empleados. (Regalado, et. al 2011, pág. 60)

2.3.5. Cliente interno

Un cliente interno es un individuo que tiene alguna relación con la compañía en donde trabaja; por lo general el cliente interno es una persona que trabaja dentro de la empresa y puede ser un empleado o un gerente.

Los clientes internos no necesariamente deben ser directamente internos de una empresa, pueden asociarse a otras compañías con la finalidad de entregar el producto a los clientes externos. Todos los internos participan siempre en la entrega de un producto a los clientes externos, los miembros de la compañía como los socios y/o accionistas también son clientes internos, solo que estos son clientes internos muy importantes por la suma de capital que invierten en la compañía. En otras palabras, este tipo de cliente es sólo un elemento dentro de una empresa que obtiene el resultado o el producto de

algún proceso para luego realizar su propio proceso; después de haber realizado esto, dicho cliente entrega el resultado a otros trabajadores de la compañía para que continúe con el proceso hasta que este esté terminado y listo para salir a la venta y lo compre un cliente externo; debido a esto cada trabajador de una empresa es un cliente interno y al mismo tiempo un proveedor.

2.3.5.1. Tipos de clientes internos

Existen tres tipos de clientes internos:

- **Ejecutivo:** Este posee la relación más cercana con los usuarios finales (clientes externos); los ejecutivos se encargan de decidir qué producto o servicio se va a ofrecer y a qué mercado irá dirigido.
- **Comercial:** Este mantiene una relación directa con los diferentes grupos de trabajadores que conforman una empresa, gracias a esto tiende a tener una visión más clara de la calidad.
- **Operativo:** Estos se encargan de la elaboración de los productos dentro de la compañía.

Una de las funciones del cliente interno es tener información que le permita entender el trabajo que se debe llevar a cabo desde su perspectiva, el punto de vista de la empresa y el del cliente. También debe conocer y observar la formación propia y la de la empresa como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal.

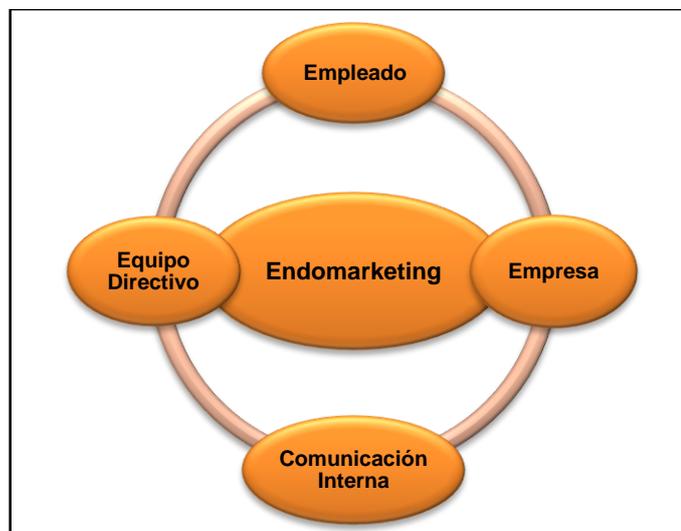
En conclusión, el cliente interno debe suministrar la información importante que nazca de su trato con los clientes externos y con los productos; con la finalidad de mejorar su trabajo, además también debe tener una visión de la empresa por lo cual debe saber el funcionamiento de todas las áreas.

Las empresas deben fomentar la importancia del cliente interno a la vez que recompensan su esfuerzo, este debe sentirse feliz y motivado, además de hacerlos sentir orgullosos por el producto que ofrecen al cliente externo; por lo cual el cliente interno es una pieza importante que debe ser mantenida en un estado de felicidad y motivación. (Impulsa CRM, 2021)

2.3.6. Elementos del Endomarketing

En comparación con las 4P que define el *marketing* externo, el *Endomarketing* se fundamenta en la transformación de esos cuatro elementos y les da un nuevo enfoque para este concepto, estos son: empleado, empresa, comunicación interna y equipo directivo.

Imagen N° 2: Elementos del Endomarketing



Fuente: Elaboración Propia

De Cliente a Empleado: está conformado por el cliente interno, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, los que deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc.,

con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa.

De Producto a Empresa: el producto a ofrecer al cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategias, en pro de lograr una vinculación que involucre el proceso y la búsqueda del mejor resultado. Para ello, es imperante abarcar lo macro, representado por la empresa, para llegar a lo micro, en este caso los colaboradores, quienes como efecto de la motivación, reconocimiento y empoderamiento se transforman en el apoyo empresarial.

De Técnica de Venta a Comunicación Interna: este elemento consiste en la comunicación que existe entre la organización y el cliente interno, es decir, de qué forma la empresa comunica su producto a estos. Al hablar de *Endomarketing* se enlaza la comunicación interna de la organización, junto con el establecimiento de una estrategia de comunicación que incluya a los empleados haciendo a un lado las jerarquías de la empresa. Se establecen las diferencias entre la comunicación interna descendente que permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones; es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir y entre la ascendente que facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá el impacto.

De Fuerza de Ventas a Equipo Directivo: está conformada por todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, quienes deben convertirse en los vendedores de los ideales y objetivos de la organización, con la finalidad de promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes.

El objetivo Final o fin de esta nueva mezcla de *Endomarketing* es incrementar la Motivación. (Alvarado, 2021)

2.3.7. Modelos de Endomarketing

Existen modelos de *Endomarketing*, los cuales son tomados a modo de ejemplo para comprender el concepto y utilizarlo como herramienta dentro de la organización y en relación a los recursos humanos. Se explican a continuación los siguientes modelos:

Modelo de Berry: Este modelo, empieza por el fundamento del *marketing* interno, el cual es reconocer al empleado como un cliente, el cual se desarrolla hasta convertirse en una ventaja competitiva. Según el modelo, para tener empleados satisfechos y desarrollar en ellos actitudes orientadas al cliente, lo que a su vez conducirá a mejor calidad percibida y clientes satisfechos, son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado. Reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de *marketing*, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa. (Berry 1981 citados por Otto Regalado, et al. 2011)

Modelo de Grönroos: Es más específico en relación con las técnicas. Cita, por ejemplo, el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente. (Grönroos 1990 citados por Otto Regalado, et al. 2011)

Modelo de Rafiq y Ahmed: Este es un modelo basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos. Señalan que la motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo. Esta motivación, junto con la delegación del poder para la toma de decisiones (empowerment), influye positivamente en la satisfacción en el trabajo, lo que se asocia con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor. Por otro lado, la actitud de coordinar el proceso de forma interfuncional e

integrada influye en la calidad de los servicios y además, en la satisfacción del cliente. (Rafiq y Ahmed 2000, citados por Otto Regalado, Roy Allpacca, et al. 2011)

2.3.8. Endomarketing y los recursos humanos

Relacionar al *Endomarketing* con la gestión de los recursos humanos es la base de esta investigación.

Comprender cómo este concepto influye directamente sobre las personas como clientes internos, pudiendo generar resultados positivos para la organización, resulta imprescindible a los efectos del presente trabajo.

Cuando de gestión del recurso humano se trate, existen muchos elementos que deben considerarse como se ha mencionado anteriormente, tales como: organización, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, evaluación de competencias, motivación y productividad. Sin embargo, a esta relación deben añadirse, los deberes y los derechos tácitos de la organización, la dirección y los empleados.

Por otra parte, se debe recalcar que no necesariamente los elementos señalados coexisten en toda relación básica entre empresa y empleado; más aún, su presencia tampoco garantiza una relación de valor o una interacción mutua generadora de valor. Para lograrlo, se considera que es preciso dar un paso más en la gestión y, con ello, traspasar el umbral de la gestión operativa e ingresar a la gestión estratégica. Además, se completa este enfoque al relacionar o incluir otros conceptos en la gestión de recursos humanos: la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el clima organizacional, la evaluación del desempeño y la cultura organizacional. (Robbins 2004, citado por Otto Regalado et. al 2011).

A los puntos señalados se les debe agregar el concepto de evaluación de competencias como un ingrediente más de la gestión del recurso humano, con el fin de identificar las áreas o las aptitudes que deben fortalecerse en el empleado. Con este complemento se sentarían las bases para afianzar conceptualmente, una relación de valor con el empleado considerado como cliente interno.

La moderna gestión del capital humano se sustenta en algunos principios que deben ser interiorizados, en especial en la alta gerencia. (Alcaide 2008, citado por Otto Regalado et. al 2011). Estos principios son:

- a. El activo más valioso de una empresa es su gente.
- b. El personal es el único factor que puede generar ventajas competitivas en el largo plazo.
- c. La forma en que la empresa gestiona su capital humano influye en la rentabilidad de la organización.
- d. La creatividad, la capacidad de innovación, el potencial de crecimiento, está directamente relacionado con su capital humano.
- e. La participación en el mercado y la estabilidad de una empresa dependen, sobre todo, de su capital humano.

Las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa, el *marketing* interno y la fidelización de los trabajadores.

A través de los mismos instrumentos y técnicas del *marketing* tradicional, el *marketing* interno trata de convencer al personal de los valores y la cultura

de la organización a fin de lograr calidad total, servicio al cliente y satisfacción total de los consumidores.

En la relación entre *marketing* interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional, el punto de vista más ampliamente aceptado es que la satisfacción laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su organización.

El *marketing* interno se refiere a la aplicación de conceptos de *marketing* a la administración interna de una organización; por ello, las teorías de la relación, del desarrollo del *marketing* interno y el compromiso organizacional, han sido elaboradas por estudiosos del *marketing*. (Ching-Sheng y Hsin-Hsin 2007, citado por Otto Regalado et. al 2011).

2.3.9. Endomarketing como factor estratégico

Adoptar la filosofía de *Endomarketing* significa que la empresa reconozca al empleado como un cliente interno y un recurso estratégico y valioso para el desarrollo de acciones relacionadas con el cliente externo, que impacten en el buen desempeño de la empresa. También significa definir el papel del *Endomarketing* como un medio que afiance el compromiso mutuo entre la empresa y el trabajador.

Como se ha señalado, la empresa desarrolla un producto, entendido como lazo económico, legal, estructural, de servicio, emocional y de calidad para el trabajador y este responde con la generación de valor para la empresa a través de acciones dirigidas a los clientes externos.

La adopción de la filosofía de *Endomarketing* busca que todos los departamentos de la empresa estén alineados y coordinados con los objetivos rela-

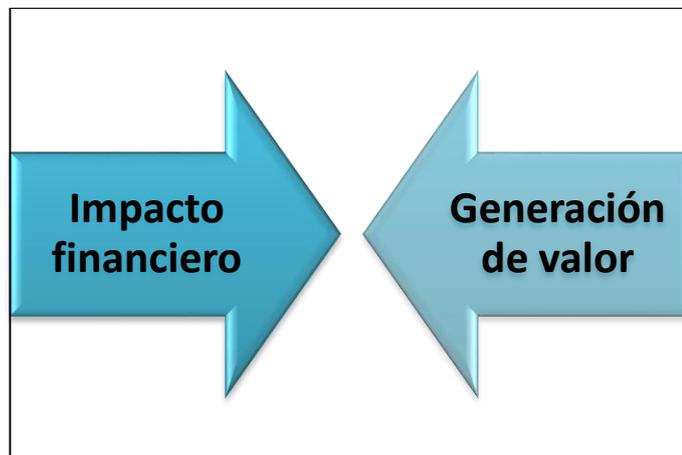
cionados con el *marketing*; es decir, conocer el mercado objetivo, el posicionamiento, la oferta que se le hace al cliente externo, el lanzamiento de nuevos productos o servicios y el precio, entre otros. Así, toda la empresa respaldará con hechos las promesas que el *marketing* hace al cliente externo.

De ahí la premisa “un cliente satisfecho genera una recompra y un incremento de ingresos”.

2.3.10. Impacto del Endomarketing en la rentabilidad

Lograr impacto en la rentabilidad es un propósito fundamental al que debe apuntar el modelo de Endomarketing, así como ser capaz de generar valor para los empleados. Comprende dos elementos fundamentales: Impacto financiero y generación de valor.

Imagen N° 3: Elementos del Endomarketing



Fuente: Elaboración Propia

2.3.11. Marketing

“El *marketing* es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a

través de la creación y el intercambio de valor con los demás”. (Philip Kotler y Gary Armstrong 2013, Pág. 5)

El *marketing* está conformado por cinco etapas:

1. Entender el mercado, las necesidades y deseos de los clientes.
2. Diseñar una estrategia de *marketing* orientada a las necesidades y deseos del cliente.
3. Elaborar un programa de *marketing* que entregue valor superior.
4. Establecer relaciones rentables y lograr la satisfacción del cliente.
5. Captar valor de los clientes, obtener utilidades y calidad para el mismo.

En las primeras cuatro etapas, las compañías trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente y establecer relaciones firmes con éste, en la última etapa, las compañías obtienen las recompensas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor para los consumidores, ellas, a la vez, captan el valor de los mismos en forma de ventas, ingresos y utilidades a largo plazo del cliente. (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2013).

2.3.12. Resultados que pretende generar el marketing Interno

- a) Motivar a los colaboradores, haciendo que se sientan como una parte importante dentro de la empresa.
- b) Mejorar el clima organizacional.
- c) Fortalecer la cultura organizacional.

- d) Potenciar el desempeño de los clientes internos.
- e) Retener el capital humano.
- f) Mejorar la productividad.
- g) Optimizar la calidad en las tareas.

El objetivo del *Endomarketing* es atraer a todos los que colaboran con las metas de la empresa, fidelizarlos y otorgarles un verdadero sentido de pertenencia, hasta incluso lograr la captación de más empleados capaces y al mismo tiempo que los clientes se sientan satisfechos; de esta manera la empresa tendrá las mejores referencias no sólo como una empresa de consumo sino como lugar de trabajo.

Se trata de una unión de acciones entre Recursos Humanos, y el sector de *Marketing* de la empresa.

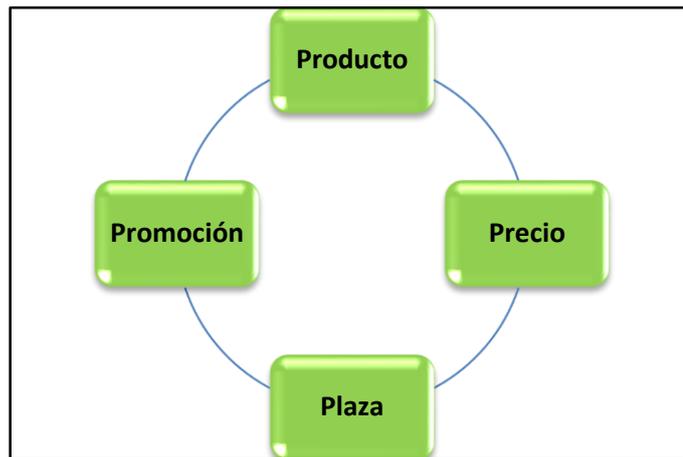
El departamento de RRHH necesita estar atento a las necesidades de sus colaboradores, transformando problemas en posibilidades de mejora y trabajando para garantizarles el mejor ambiente de trabajo, la hipótesis supone que esta herramienta permite a las compañías mejorar su clima organizacional, fortalecer su cultura y, por ende, potenciar el desempeño de empleados o clientes internos y promover a través de ellos la fidelización de sus clientes externos, lo cual incrementa la rentabilidad. (Otto Regalado et. al 2011)

2.3.13. Marketing mix

Es preciso destacar una de las principales estrategias del *marketing* tradicional, la cual se basa en la mezcla de mercadotecnia, definida como el conjunto de actividades que se relacionan entre sí de manera coherente, con el fin de satisfacer de una manera óptima las necesidades del mercado meta.

La mezcla de mercadotecnia consta de todas aquellas variables que pueden influir en la demanda de un producto, las cuales están reunidas en 4 grupos, según se expone a continuación:

Imagen N° 4: Las 4 “P”



Fuente: Elaboración propia

Como aparece en la figura n°2, las cuatro “P” se pueden definir como el “conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La misma, incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”.

A través de esta herramienta y su desarrollo e implementación, la empresa busca diferenciarse de la competencia logrando una ventaja competitiva que la posicione en la mente del consumidor.

Se definen en el siguiente apartado los componentes del *marketing mix*, a fin de poder relacionarlos más adelante con los componentes del *Endomarketing* que parten de esto para darle una nueva perspectiva.

Producto o Servicio: es el conjunto de atributos que la empresa ofrece al

mercado meta, basada en el análisis del *marketing mix* y las necesidades del cliente.

Precio: es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

Plaza o Distribución: variable de la mezcla de mercadotecnia que se encarga de lograr que los productos de las empresas estén disponibles para los consumidores, estos canales de distribución surgen de la necesidad de tener el producto en el lugar y el momento en que el consumidor lo requiere.

Promoción: son todas las actividades encargadas de comunicar los beneficios y características del producto para obtener como resultado final la aceptación del cliente externo a fin de que compren el mismo.

Cabe destacar que la promoción como elemento, tiene su propia mezcla y se basa en la combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que una empresa usa para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia, todas tienen el mismo grado de importancia. (Fundamentos de Mercadotecnia, s.f) (Mora Urbina, 2008)

2.3.14. Endomarketing y marketing externo

Aplicar técnicas de *marketing* para atraer y retener a los mejores talentos significa concebir una nueva dimensión de la gestión de recursos humanos. Las empresas deben adoptar la filosofía de gestión estratégica para administrar su principal recurso, los trabajadores, pero desde la perspectiva del *marketing*. Así se dejará atrás la gestión tradicional, no sólo se busca atraer, incentivar y retener al cliente interno, brindándole un producto que satisfaga sus

necesidades y expectativas, sino que por este medio, se busca también impactar positivamente en el cliente externo y, en consecuencia, generar una ventaja competitiva para la empresa.

La internalización de la cultura organizacional con orientación de servicio al cliente es clave. Para ello, la comunicación constituye un valioso instrumento, pues transmite claramente la importancia de la satisfacción total de los consumidores.

El modelo sugerido por (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001 citados por Otto Regalado et. al 2011) presenta la relación entre las actividades de *marketing* interno y sus efectos sobre el *marketing* externo. Para los autores, el compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los elementos principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente.

Imagen N° 5: Marketing interno y marketing externo



Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, se considera que el *Endomarketing*, igual que el *marketing* tradicional, es parte de lo que Kotler y Keller (2006) llaman *marketing* holístico. En otras palabras, el *marketing* y el *Endomarketing* deben complementarse

para dar buenos resultados a toda la organización. Dentro de sus respectivos procesos y funciones, ambos buscarán satisfacer las necesidades, sea del cliente interno o el externo, en forma rentable.

Esta rentabilidad estará en función de la sinergia que logren ambos, tanto el *marketing*, trabajando la gestión de la relación con el cliente externo, y el *Endomarketing* respaldando esa relación con la gestión de la relación con el cliente interno.

El presente trabajo se centra en este último aspecto. Se debe reiterar que el fin del *Endomarketing* es obtener éxito con los clientes externos a través de los clientes internos, que son los trabajadores. (Otto Regalado et. al 2011)

2.3.15. Administración de recursos humanos

La ARH consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales. (Idalberto Chiavenato, 2000, pag.165)

Los objetivos de la ARH derivan de los objetivos de la organización. (Idalberto Chiavenato 2000 pag.167)

Los principales objetivos de la ARH son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción para conseguir los objetivos de la organización.

- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

- c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

2.3.15.1. Sistemas de administración de las organizaciones humanas.

Para analizar y comparar cómo administran las organizaciones a sus miembros, se adopta un modelo comparativo que se denomina sistema de administración. La acción administrativa no es igual en todas las empresas, pues varía de acuerdo con una infinidad de variables. Para simplificar esta metodología sólo se destacan cuatro variables organizacionales:

- Proceso decisorio: determina cómo se toma las decisiones en la empresa y quiénes las toman. Si las decisiones están descentralizadas o centralizadas, concentradas en la cúpula de la jerarquía o dispersas en toda la organización.

- Sistemas de comunicaciones: determinan cómo se transmite y reciben las comunicaciones en la organización. Si el flujo de las informaciones es vertical y descendentes, vertical de doble vía o si es también horizontal.

- Relaciones interpersonales: determina cómo se relacionan las personas en la organización y qué grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipos de trabajo, a través de una intensa interacción humana.

- Sistema de recompensa y castigo: define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera y si esa motivación es positiva e incentivadora o restrictiva e inhibidora. (Idalberto Chiavenato 2007).

2.3.15.2. Proceso de recursos humanos

Se dice que la decisión más importante de recursos humanos que se puede tomar es respecto a quien se contrata. En la selección, tiene sentido saber quiénes son las personas indicadas para el puesto conociendo sus características individuales (aptitudes, experiencias, etc.) ya que si en la administración no se lleva a cabo una selección apropiada, resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción en el trabajo. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009)

Imagen N° 6: El proceso de gestión de RRHH



Fuente: Elaboración Propia

El proceso de RRHH contempla cinco etapas:

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se puede decir que es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para lograr la eficacia en esta etapa es fundamental que el reclutamiento atraiga la suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado al proceso de selección. (Idalberto Chiavenato, 2000, Pag. 208).

Selección: La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, allí la tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, en esta del proceso se busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2011 Pag.144).

Los candidatos pasan por varias fases durante las cuales pueden ser rechazados en cualquier momento, estas son:

- **Selección Inicial:** Se determina si los candidatos satisfacen los requisitos básicos para un puesto, por ejemplo a través de las solicitudes y comprobación de antecedentes. Quienes no cumplen los requisitos son rechazados.

- **Selección Sustantiva:** El objetivo es determinar quiénes son los candidatos más calificados entre aquellos que cumplen los requisitos básicos, por ejemplo a través de exámenes escritos, entrevistas o pruebas de desempeño. Aquí, los candidatos que

cumplieron los requisitos básicos y se encuentren menos calificados que otros son rechazados.

- **Selección Contingente:** Se realiza una revisión final antes de hacer una oferta a los candidatos, por ejemplo exámenes psicofísicos. Aquí, los solicitantes que estén entre los mejores calificados pero no aprueben la selección contingente son rechazados. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009)

Orientación: En esta etapa se establecen planes y mecanismos de integración de los nuevos participantes en el ambiente interno de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2011)

Capacitación: Los empleados competentes no lo son para siempre. Las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. La capacitación incluye desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados específicos. Hay cuatro categorías generales de aptitudes: alfabetismo básico y técnico, aptitudes interpersonales, y aptitudes de solución de problemas. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009, pág. 591).

- **Aptitudes básicas de alfabetismo:** Aquí se hace referencia a aptitudes de lectura y matemáticas básicas de los empleados, esto permite que se realice un mejor trabajo y además, está comprobado que genera más facilidad en cuanto a la escritura y lectura de tablas, gráficos y periódicos, más capacidad para usar fracciones y decimales, mejor comunicación en general y un aumento significativo de la confianza en los colaboradores de las compañías.
- **Aptitudes técnicas:** Esta capacitación tiene como fin, ampliar y mejorar las aptitudes técnicas de un empleado. La capacitación

técnica se ha vuelto cada vez más importante debido al cambio del diseño organizacional ya que las empresas tienden a aplanar sus estructuras por lo que expanden el uso de los equipos de trabajo y desaparecen las tradicionales barreras entre los departamentos, es por esto, que los empleados necesitan dominar una variedad más amplia de tareas y tener un mayor conocimiento de la forma en que opera la organización.

- **Aptitudes interpersonales:** Este tipo de capacitación, incluye aprender a escuchar mejor, a comunicar ideas con más claridad, y a cómo ser un miembro más eficaz en el equipo de trabajo.

- **Aptitudes para resolver problemas:** Incluye actividades para agudizar la lógica, el razonamiento y la capacidad de plantear problemas, así como la habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones dentro de los equipos de trabajo.

La capacitación debe individualizarse para que se ajuste al estilo de aprendizaje del empleado. La forma en que cada persona procesa, internaliza, y recuerda materiales nuevos y difíciles no necesariamente es la misma en que otras lo hacen, hay distintos estilos de aprendizaje los cuales incluyen la lectura, la observación, la escucha y la participación. Hay personas que captan información mejor cuando la leen, otras aprenden mejor a través de la observación, personas que se basan en su sentido auditivo para captar información y personas que prefieren un estilo participativo, las cuales aprenden haciendo las cosas.

Estos distintos estilos de aprendizaje no son mutuamente excluyentes, si se conoce el estilo preferido por un empleado, se puede diseñar el formato del programa de capacitación ideal. Si no se cuenta con esa información es probable que lo mejor sea que se diseñe un programa que utilice varios estilos

de aprendizaje. Cuando se confía demasiado en un estilo único, los individuos que no aprenden bien con él se encuentran en desventaja. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009, pág. 593).

Evaluación de Desempeño: Uno de los propósitos que tiene esta etapa es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones, dan información para tomar decisiones importantes tales como: ascensos, transferencias y despidos. Además, permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo como así también, identifica las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas, para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones, también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización su desempeño. También, las evaluaciones son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones determinen decisiones tales como quien obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009, pág. 595).

2.3.16. Satisfacción Laboral

La satisfacción y motivación del cliente interno mejora la gestión del trabajador y genera valor a la empresa sobre la base de tres tipos de lazos de beneficio mutuo: los lazos económicos y legales, mediante los cuales la empresa brinda un salario justo y el empleado le retribuye con el cumplimiento eficiente del trabajo para el cual fue contratado; los lazos estructurales o de servicios, en los cuales la empresa se compromete con el crecimiento profesional de su personal y este responde con la aplicación de sus nuevas competencias en la empresa; y los lazos emocionales, a través de los cuales la empresa provee una agradable experiencia de trabajo y genera lealtad en el colaborador comprometido.

La orientación hacia el cliente externo es un generador de valor para la empresa porque permite que cada colaborador desarrolle sus funciones desde la perspectiva del cliente externo.

El fin estratégico de todo modelo de *Endomarketing* es crear en los colaboradores un sentido de pertenencia, compromiso, productividad y eficiencia evidenciada en la pasión que tiene el empleado en la realización de sus funciones. (Otto Regalado et. al 2011).

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra persona insatisfecha los tiene negativos. (Robbins, Stephen P. 2010 pág. 79).

A partir de estos dos conceptos y/o variables principales del tema de investigación se procede a dar la referencia teórica que sustenta cada concepto en la misma.

2.3.17. Actitudes

Las actitudes que tienen las personas hacia el trabajo difieren entre sí, ya que las mismas son diferentes entre ellas, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades, conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización, (Idalberto Chiavenato 2007, pág. 2).

Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Estas reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando se dice que una persona está a gusto con su trabajo, se expresa la actitud hacia el trabajo. (Stephen P Robbins y Timothy Judge 2009 pág. 75).

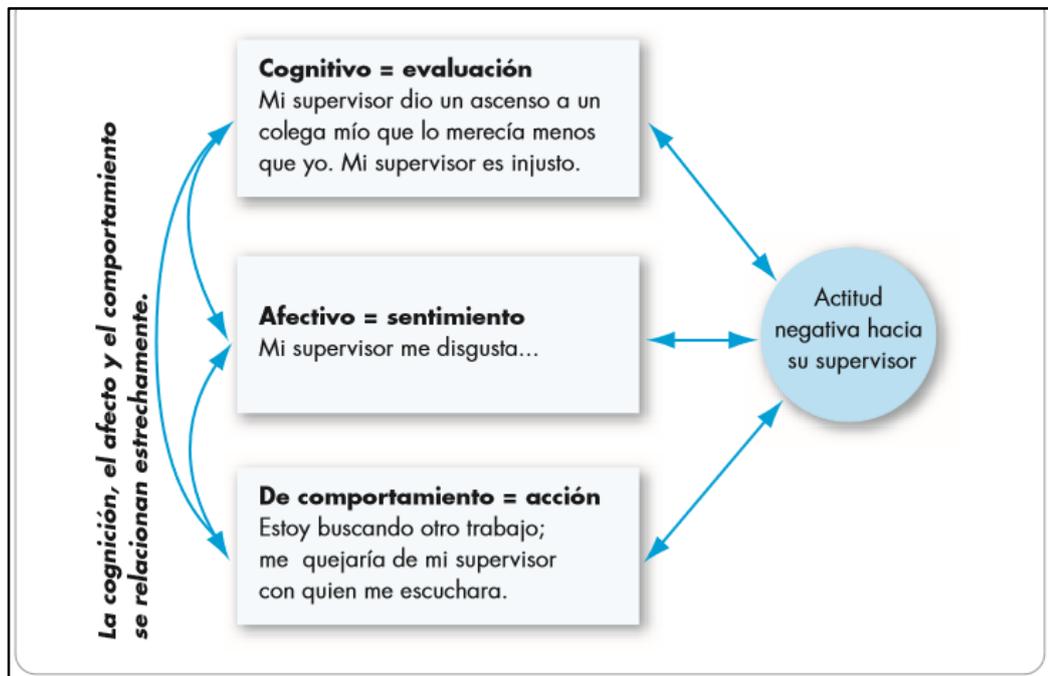
Las actitudes están compuestas por tres componentes:

El componente cognitivo de una actitud, es el aspecto que representa una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. Sitúa el escenario para la parte más crítica de una actitud, afirmar que un salario es bajo es la cognición.

El componente afectivo es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja, por ejemplo, cuando se expresa el disgusto por un bajo salario.

El componente de comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo, por ejemplo, buscar otro empleo que represente un mejor salario. (Stephen P Robbins y Timothy Judge 2009).

Imagen N° 7: Los componentes de una actitud



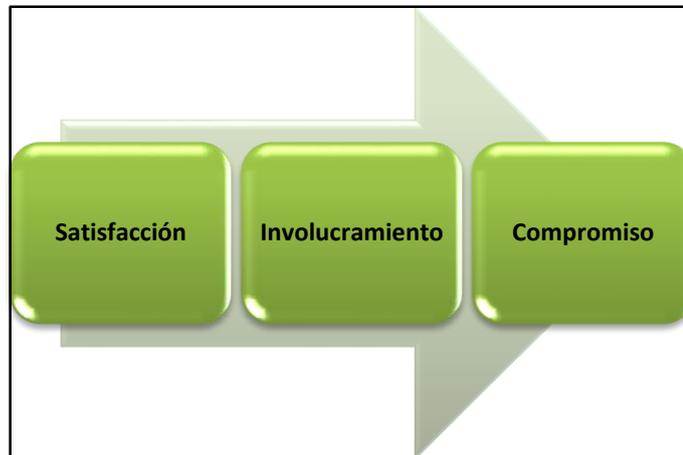
Fuente: (Stephen P. Robbins y Timothy Judge 2009)

Tener en cuenta que las actitudes tienen tres componentes, es útil para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento. Se debe considerar, que estos componentes se relacionan estrechamente, en particular, la cognición y el afecto son inseparables de muchos modos. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento.

Una persona tiene miles de actitudes, y específicamente cuando se habla de actitudes hacia el trabajo, se entienden como evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de laboral.

Imagen N° 8: Las tres actitudes más importantes



Fuente: Elaboración Propia

La satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo.

El involucramiento en el trabajo mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo. Además, el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.

El compromiso organizacional se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por lo tanto, involucramiento en el

trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

2.3.18. Impacto de la satisfacción laboral sobre la satisfacción del cliente

La satisfacción de los empleados se relaciona en forma positiva con la de los clientes, es decir, que los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes. En las organizaciones de servicios, la conservación y pérdida de clientes dependen mucho de la forma en que los empleados tratan a los mismos. Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes, y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades constituyen la satisfacción y la lealtad de los clientes. Además, la relación parece aplicarse a la inversa: los clientes insatisfechos incrementan el disgusto de los empleados.

Para lograr la satisfacción laboral, es imprescindible conocer qué es lo que motiva a cada colaborador de la organización y poder brindarle lo que necesita para desarrollar su máximo potencial en la organización.

2.3.19. Motivación

La motivación se define como el conjunto de procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Esta es resultado de la interacción de los individuos con la situación y el nivel de la misma varía tanto entre los individuos como en uno solo, en momentos diferentes, (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009, pág. 175).

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización, por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar, es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

2.3.19.1. Primeras teorías de la motivación

➤ Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría plantea la hipótesis de que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades. (Abraham Maslow 1954, citado por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009):

Fisiológicas: Son aquellas necesidades básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son: necesidad de respirar, beber agua, alimentarse, mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal, necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos, como así también la necesidad de evitar el dolor.

Seguridad: Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, dentro de ellas encontramos: seguridad física y de salud, seguridad de empleo, de ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Sociales: Son aquellas relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de: asociación, participación y aceptación. Estas, se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

Estima: Se describen dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja, la estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja, concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

Autorrealización: Es el impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser, se incluyen: el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

La teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, para motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

➤ Teoría X e Y

Aquí, se proponen dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso

forzados a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y, los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. (Douglas McGregor, citado por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

➤ Teoría de los dos factores

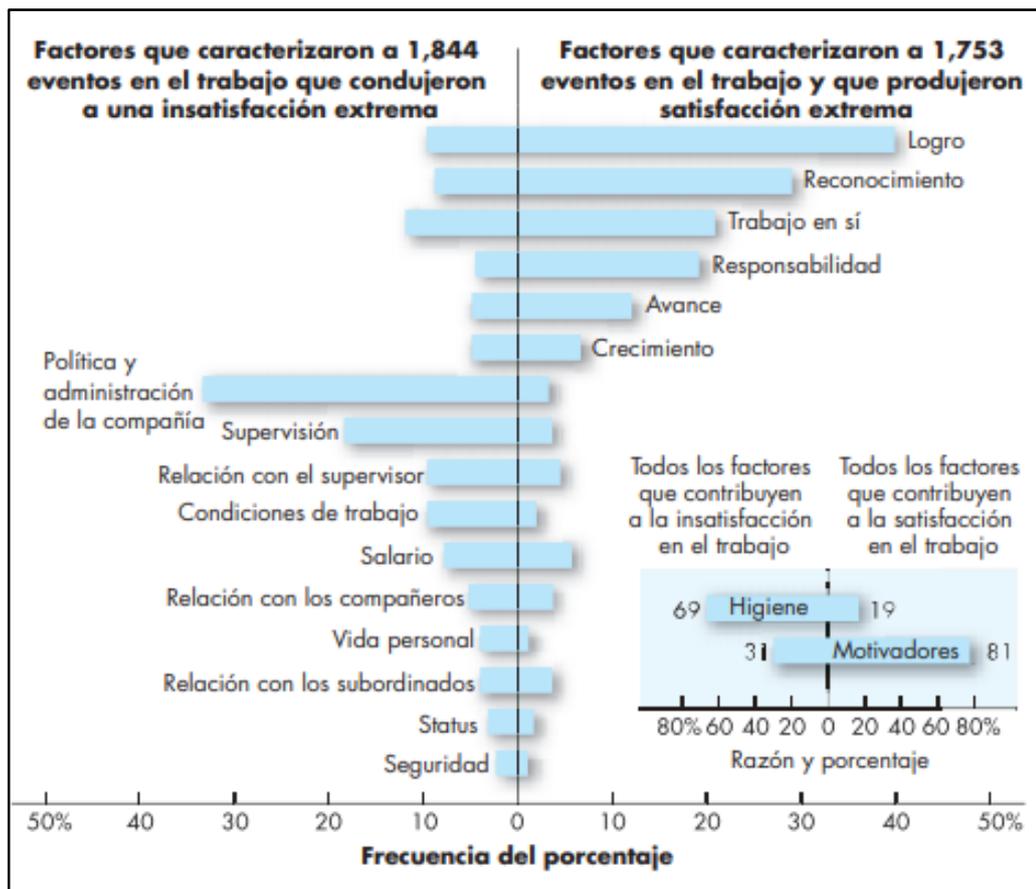
La teoría de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene, se propuso con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el mismo puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. De acuerdo con esto, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación.

Según el autor, la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores Higiénicos: Comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima laboral, los reglamentos internos, etc. Estos aspectos constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados, sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores ya que cuando estos factores son óptimos simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.

Factores Motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción, estos factores constituyen la delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo, ampliación o enriquecimiento del cargo. (Frederick Herzberg 1959, citado por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

Imagen N° 9: Teoría de los dos factores



Fuente: (Stephen P. Robbins y Timothy Judge 2009)

➤ Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría, se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen de la siguiente manera:

Necesidad de logro: Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

Necesidad de afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. (David McClelland y asociados 1951, citado por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

2.3.19.2. Teorías contemporáneas de la motivación

Las teorías contemporáneas, representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los colaboradores.

➤ Teoría de la evaluación cognitiva

Propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación. Esta teoría, plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí. La explicación de este

comportamiento, es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa.

Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Es decir, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles la socavan. (J. B. Miner 1965, citado por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

➤ Teoría de la Equidad

En la teoría de la equidad, se compara lo que los empleados aportan a sus empleos como, esfuerzo, experiencia, educación y competencia con las retribuciones que reciben de ellos, tales como salario, aumentos y reconocimiento, en relación con los de otras personas. Se percibe lo que se obtiene de un trabajo, en relación con lo que aportamos, y después se compara la razón insumo-producto con la de otros importantes para cada empleado. Si se percibe que la razón es igual a la de aquellos con quienes se comparan y que ven como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Si percibe que la compensación es inferior, se produce enojo y/o culpa.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. (J. Stacy Adams 1980, citado por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009)

➤ Teoría de las expectativas

En la teoría de las expectativas, se plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño, que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones, relación esfuerzo y desempeño, relación desempeño y recompensa y relación recompensas y metas personales. (Victor Vroom 1980, citado por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

2.3.20. Comunicación

A través de la transmisión de significado de una persona a otra, la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, la comunicación es más que sólo impartir significado. Por ejemplo, en un grupo en el que uno de sus miembros sólo hable alemán y los demás no, el individuo no será comprendido totalmente. Por tanto, la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado.

2.3.20.1. Funciones de la comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que exigen que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero comuniquen cualquier asunto a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control.

La comunicación, impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el re fuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Por otra parte, para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

Por último, la comunicación proporciona la información que se necesita para tomar decisiones, lo hace, por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009, pág. 351).

2.3.20.2. Proceso de comunicación

Para que la comunicación tenga lugar, se necesita un mensaje por transmitir, el cual pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009, pág. 353).

2.3.20.3. Dirección de la comunicación

La comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe

subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo

Comunicación hacia abajo: La comunicación que fluye de un determinado nivel en un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo, es utilizada por los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño, entre otras. Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2009).

Comunicación hacia arriba: La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La dirección de comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten con sus trabajos, sus colegas y con la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

Comunicación Lateral: La comunicación lateral, tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009, pág. 355).

2.3.20.4. Canales de comunicación

Los canales de comunicación, difieren en su capacidad de transmitir información. Algunos, tienen la capacidad de facilitar la retroalimentación rápida y son muy personales y otros no. La conversación cara a cara tiene la calificación más alta en cuanto a riqueza del canal, porque proporciona la cantidad máxima de información que se transmite durante un episodio de

comunicación y por otra parte, los medios escritos impersonales como los reportes formales y boletines tienen la calificación más baja en cuanto a riqueza.

La elección de un canal sobre otro, depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes del primer tipo tienden a ser directos y tienen un mínimo de ambigüedad. Los del segundo son complicados y tienen el potencial de entenderse mal. A través de los canales de menor riqueza, es posible que lo que se quiere transmitir se haga con deficiencia, sin embargo, se pueden comunicar mensajes no rutinarios con eficacia con sólo seleccionar canales (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge 2009, pág. 367).

2.3.21. Fidelización

Fidelizar es una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la firma a largo plazo. La fidelidad se expresa por los comportamientos de consumo y por las actividades favorables de los clientes hacia la empresa. Por ese motivo, las empresas deben aprender a desarrollar una relación con el cliente de forma equilibrada a lo largo de su ciclo de vida.

Para crear fidelización de los clientes, primero se debe trabajar en la fidelización de los empleados de la empresa para que esto los conduzca a desempeñarse de una manera superior. Para conservar los mejores clientes primero se debe conservar y retener a los mejores talentos de la compañía, ya que son los empleados motivados los que aumentan su propia productividad. (Rodríguez, María Agustina 2016 Análisis de fidelización de clientes internos Tesis de grado).

2.4. Hipótesis

En Crédito Mágico S.A., el Marketing interno es un factor de satisfacción laboral.

2.5. Variables

Variable Dependiente: Satisfacción Laboral

Variable Independiente: Marketing interno

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A continuación, se define el método y la clase de investigación que resulta más adecuado para lograr el objetivo del estudio en cuestión, esto lleva también a delimitar el universo, población y muestra, como así también el método de muestreo que se utilizará, definiendo y diseñando además, el instrumento más adecuado para recolectar los datos pertinentes respaldados por su validez, confiabilidad y prueba piloto, para finalmente ser aplicados en el campo de estudio.

3.1. Diseño de la investigación

Para el tema de estudio se establece que el mismo se encuentra dentro del diseño no experimental ya que se observa a los fenómenos tal y como se encuentran en su contexto natural para luego ser analizados.

El método a emplear en la investigación es el Inductivo, aquel que parte de la observación de hechos particulares para obtener proposiciones generales.

El tema que se desarrolla en la investigación se caracteriza con este método ya que utiliza la experiencia de cada colaborador, como así también sus percepciones, para plasmarlo en un análisis general de las variables estudiadas. También se define como inductivo, no sólo por la metodología utilizada, sino porque a partir del estudio de cada variable se llega a desglosar la misma. Por ejemplo, a partir de la siguiente premisa: por medio del *marketing* interno y su correcto empleo por parte de la empresa, se obtiene mayor satisfacción laboral, que por consecuente mejora la productividad y competitividad de los

colaboradores, siendo beneficiados por ello los clientes externos de la empresa.

3.2. Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo. Se define como cualitativa porque la temática admite flexibilidad a la hora de realizar el estudio. Se conduce en ambientes naturales contextualizando el mismo o el entorno, proporciona profundidad de los datos, aporta riqueza interpretativa; así también se amplía el significado de las variables pudiendo desglosar las mismas en otras dimensiones. Además, se puede decir que aquí se describen situaciones, conductas, fenómenos, etc. como es el caso del ambiente interno de las empresas.

Por otra parte, la investigación es cuantitativa ya que permite generalizar resultados, es secuencial y probatoria, y como se ha llevado a cabo la investigación se determinan variables y su plan para probarlas.

3.3. Universo, población y muestra

El universo está compuesto por todas compañías financieras de la ciudad de Mendoza.

La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Bapista Lucio, 19 pág. 174).

Ya definida la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz et al., 1980, pag.174).

La población seleccionada para el estudio de casos es la compañía financiera Crédito Mágico SA.

La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. (Roberto Hernandez Sampier, et. al pág. 173).

La muestra seleccionada contempla a todo el personal del sector comercial involucrado en Crédito Mágico S.A., un conjunto de 22 personas pertenecientes a 6 sucursales que representan el total de los puntos de venta de la misma.

3.4. Método de muestreo

En ésta investigación se decide trabajar con un muestreo no probabilístico, el mismo, supone un procedimiento de selección informal. Se utiliza en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio (1980). Se opta por este tipo de muestreo, ya que el mismo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típico.

3.5. Recolección de datos

La fuente de donde se obtuvieron los datos, son los clientes internos de Crédito Mágico S.A. específicamente quienes pertenecen al sector comercial de la empresa

La recolección de datos se realizó por dos investigadoras a través de los instrumentos diseñados a tal fin.

3.5.1. Diseño de los instrumentos de recolección

- Cuestionario: Se diseñó un cuestionario utilizando la herramienta Google Form la cual fue enviada al gerente general para su aceptación y posterior difusión a la red de sucursales. El proceso de recolección de datos mediante la herramienta tuvo una duración de 15 días aproximadamente hasta completar la totalidad de las encuestas.

El cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. (Ver anexo N° 2) (Roberto Hernández Sampieri et al. 1980).

A los fines de esta investigación, el cuestionario fue diseñado con 10 preguntas, de las cuales 9 son cerradas con opciones de respuestas previamente delimitadas, son de tipo dicotómicas y de varias opciones de respuestas y una es abierta. Las opciones de respuestas cerradas que se encuentran en el cuestionario son: (Ver anexo N° 2)

- Malo, Bueno y Muy Bueno
- 1,2 y 3 (Donde 1 es malo, 2 es bueno y 3 muy bueno)
- Poco Importante, Importante y Muy importante
- SI y NO
- Selección de frase con la que se identifica

- Entrevista: Se utiliza una entrevista dirigida al gerente general de la empresa, la cual fue aplicada de acuerdo a una serie de preguntas guiadas en función de la información a recabar, la misma, fue realizada de manera presencial en la sucursal central Mendoza la cual tuvo una duración aproximada de 50 minutos donde además se pudo ampliar la información mediante la observación del lugar.

La entrevista es una reunión para intercambiar información entre una persona y otra u otras (el entrevistador y el entrevistado/os). Mediante ésta, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

A los efectos de esta investigación se optó por una entrevista semiestructurada, la cual consiste en tener como base una guía de preguntas permitiendo que el entrevistador tenga la libertad de hacer preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. (Ver anexo N° 1). (Roberto Hernández Sampieri et al. 1980).

3.6. Validez, confiabilidad y prueba piloto

Para aplicar los instrumentos de recolección de datos antes mencionados, previamente se determina que cumplan con las características de confiabilidad y validez. Se define la validez como el nivel en que un instrumento mide realmente las variables que se pretenden medir y la confiabilidad como el grado en el que un objeto o sujeto produce resultados iguales en su aplicación.

La validez y confiabilidad de los instrumentos seleccionados se determina en función de los objetivos específicos de la investigación, donde el contenido de la entrevista y encuesta responde a cada uno de ellos.

La prueba piloto consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y hacer posible la validez del instrumento. En la investigación en curso, la misma se somete a prueba de la tutora de tesina quien analiza la comprensión de los enunciados y determina si los ítems funcionan, evaluando a la par el lenguaje y la redacción. Roberto Hernández Sampieri et al. (1980).

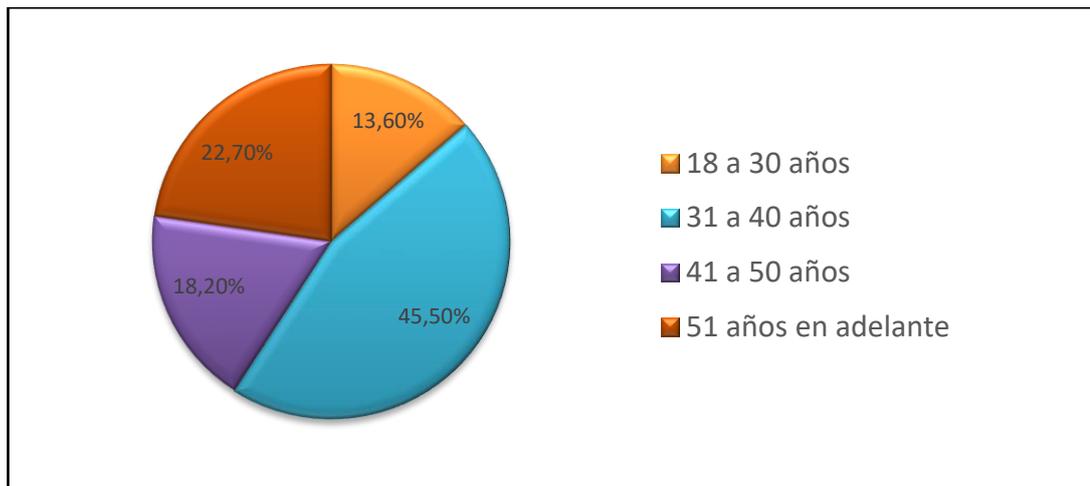
CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo muestra el resultado de los datos recabados a través de las herramientas de recolección de datos. Concluida la etapa de desarrollo de la investigación, tanto en su planteamiento como en contenido teórico y del trabajo de recolección de datos de la misma, se procede con el análisis de los resultados.

4.1. Análisis de datos demográficos de la muestra

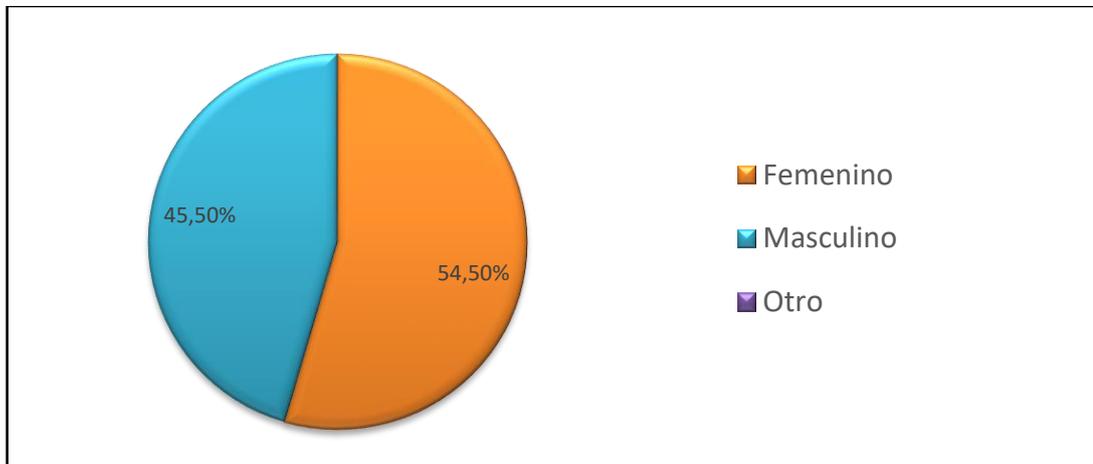
Gráfico N° 1: Rango de edad



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

De acuerdo con el gráfico anterior, un porcentaje mayoritario del 45,5% de la muestra representa al rango de entre 31 y 40 años, seguido por el de 22,7% formado por el rango de más de 51 años, en cuanto al rango de entre 45 a 50 años, éstos representan el 18,2%, mientras que 13,6% lo representa el rango de entre 18 a 30 años.

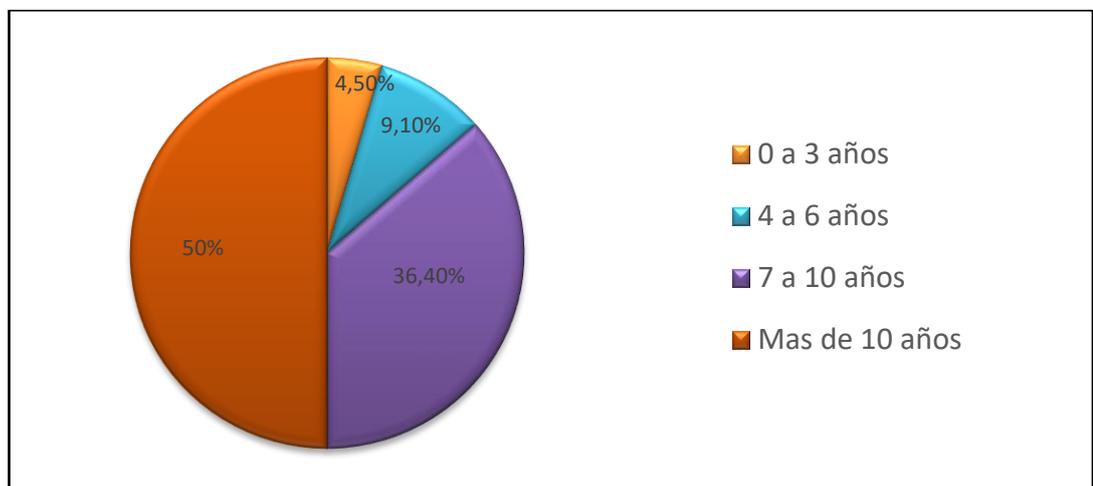
Gráfico N° 2 Género



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

Según el gráfico n°2, el 54,5% de la muestra está formado por personal femenino, mientras que el 45,5% restante lo representa el sexo masculino.

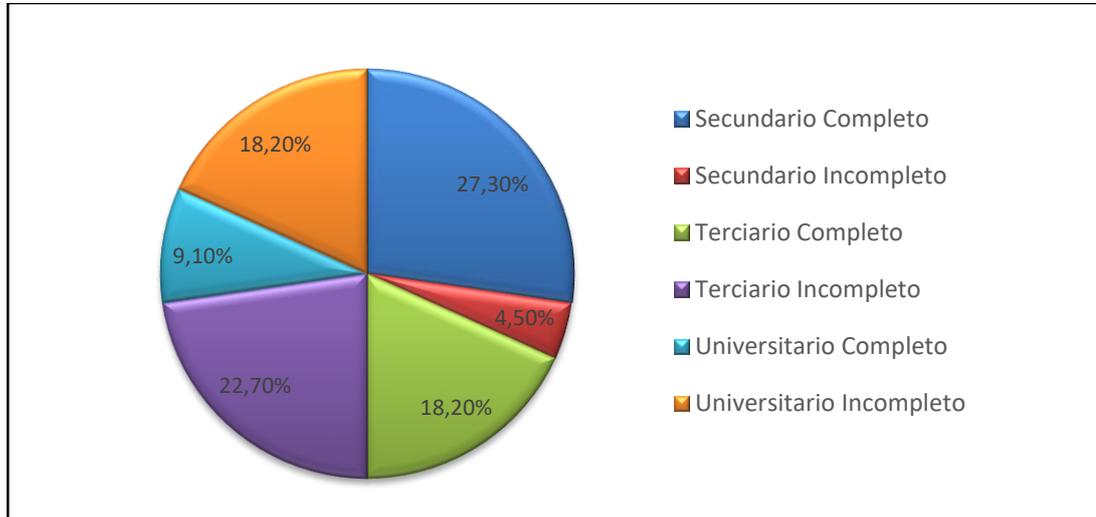
Gráfico N° 3 Antigüedad



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

En el gráfico que antecede se observa que el 50% de los empleados tiene una antigüedad mayor a 10 años, seguido del 36,4% con 7 y 10 años, mientras que en menor medida con un 9,1% y un 4,5% se encuentran los empleados con 4 a 6 años y 0 a 3 años de antigüedad respectivamente.

Gráfico N°4 Nivel educativo



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

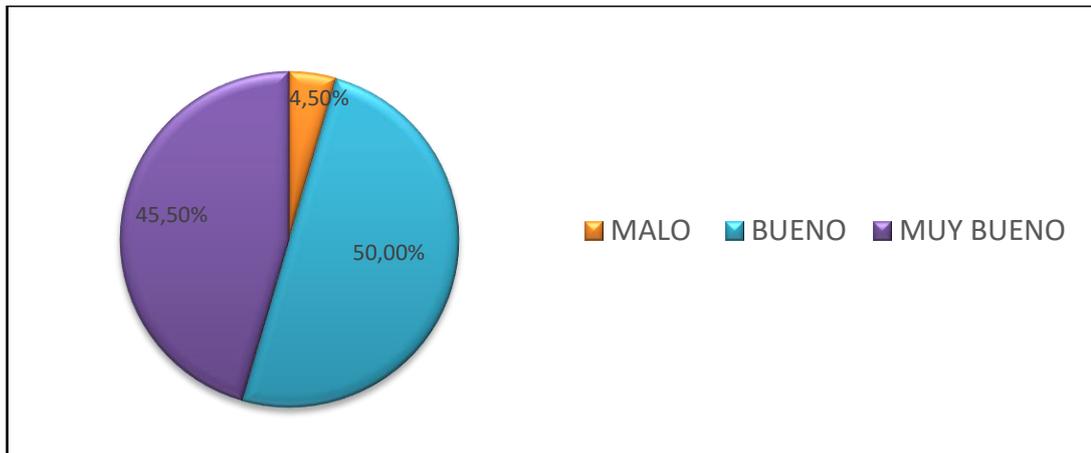
En el gráfico de nivel educativo está representado que el 27,3% de la muestra posee secundario completo, mientras que el 22,7% lo componen quienes poseen nivel terciario incompleto, el 18,2% manifiesta tener terciario completo como así también el 18,2% se encuentra formado por quienes tienen universitario incompleto y los últimos dos grupos de la muestra están representados en 9,1% por quienes poseen universitario completo y 4,5% secundario incompleto.

4.2. Resultados de la encuesta

El análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta, arroja los siguientes resultados:

4.2.1. Valoración de los clientes internos respecto a los aspectos físicos y/o imagen de Crédito Mágico S.A.

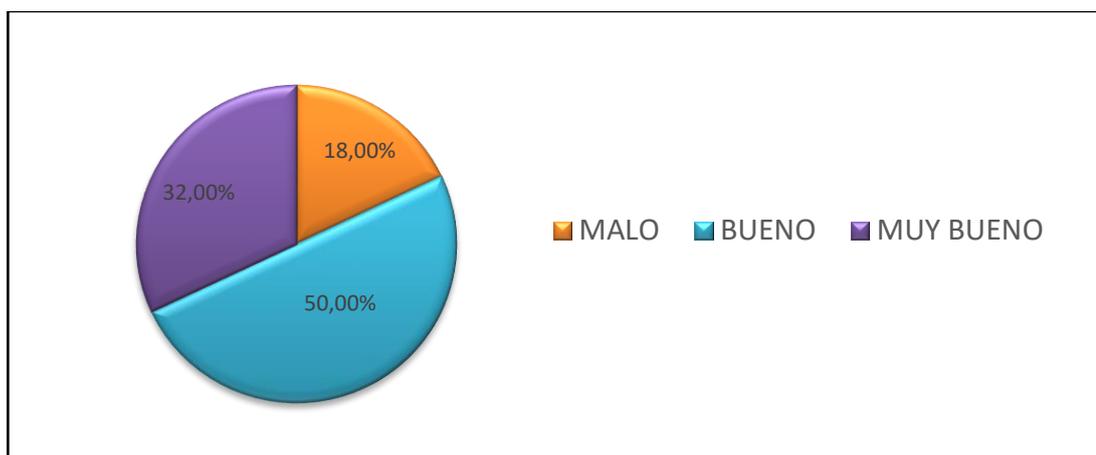
Gráfico N° 5 Iluminación



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

Respecto a la iluminación de Crédito Mágico SA el 50% de los clientes internos considera a este aspecto como bueno, seguido del 46% que lo considera muy bueno y por último un porcentaje minoritario del 4% que lo considera malo.

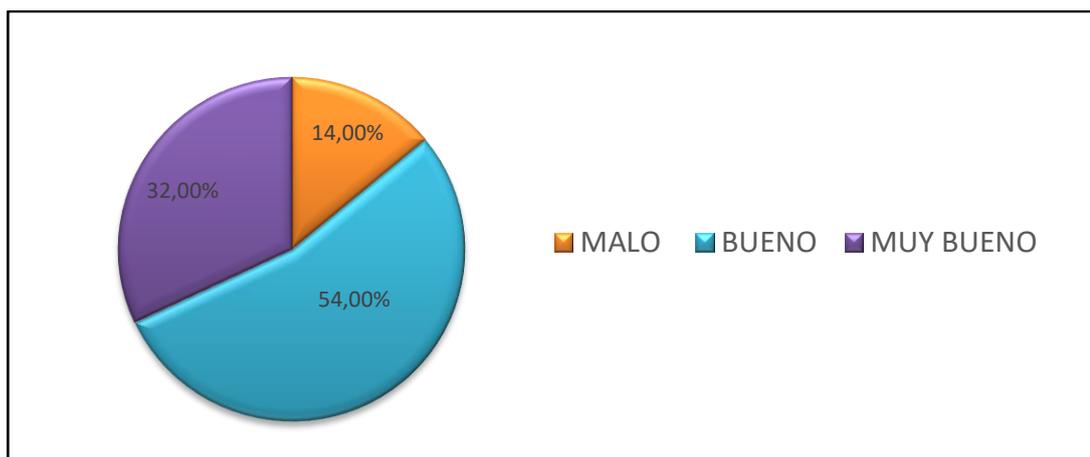
Gráfico N° 6 Lay out o distribución del espacio



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

En cuanto al gráfico *de Lay out*, un 50% manifiesta que este aspecto es bueno, un 32% dice que el mismo es muy bueno y un porcentaje minoritario del 18% lo considera malo.

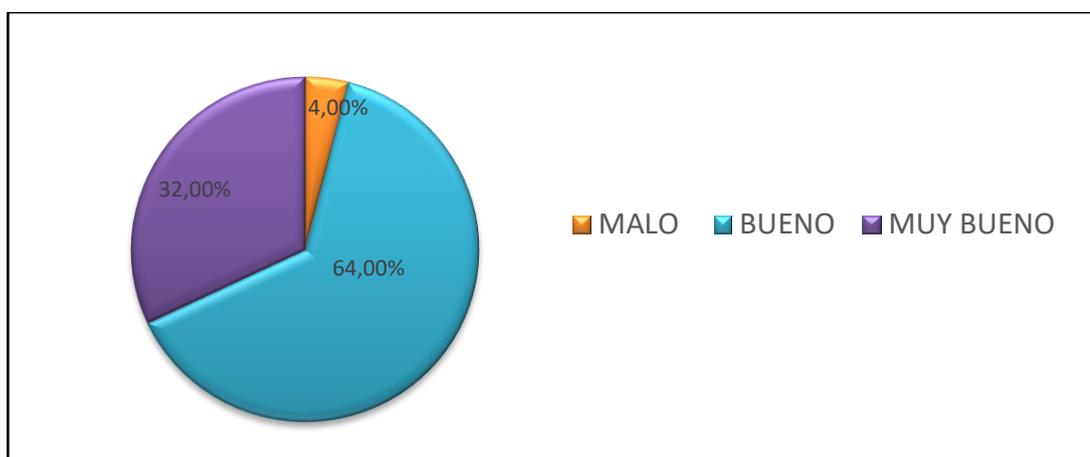
Gráfico N° 7: Climatización



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

En este gráfico se observa que la climatización de Crédito Mágico SA es buena para un 54% de la muestra, muy buena para un 32% de la misma y por último para un 14% de los clientes internos es considerada como mala.

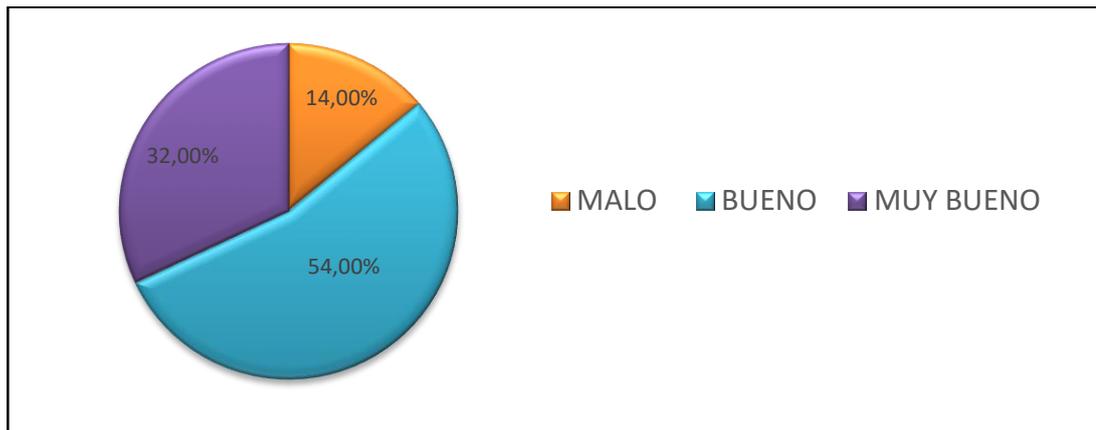
Gráfico N° 8 Ambientación y acondicionamiento del espacio



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

En relación al gráfico de ambientación y acondicionamiento del espacio, el mismo se califica como muy bueno en un 64%, bueno en un 32% y mala en un porcentaje mínimo del 4%.

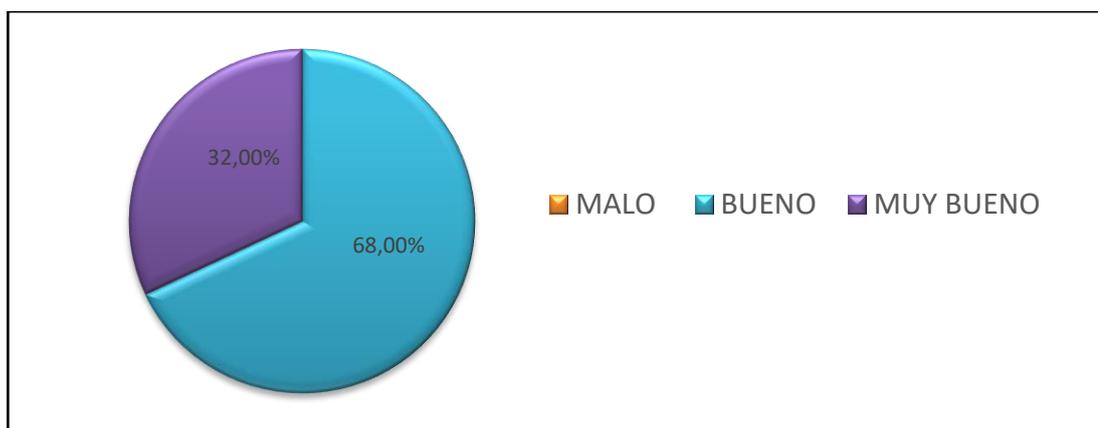
Gráfico N° 9 Cocina y sanitario



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

En el gráfico anterior se evalúa el aspecto físico de cocina y sanitario donde el 54% de los clientes internos lo consideran bueno, el 32% lo califica como muy bueno y el 14% como un aspecto malo.

Gráfico N° 10 Condiciones de confort y ergonómicas del puesto

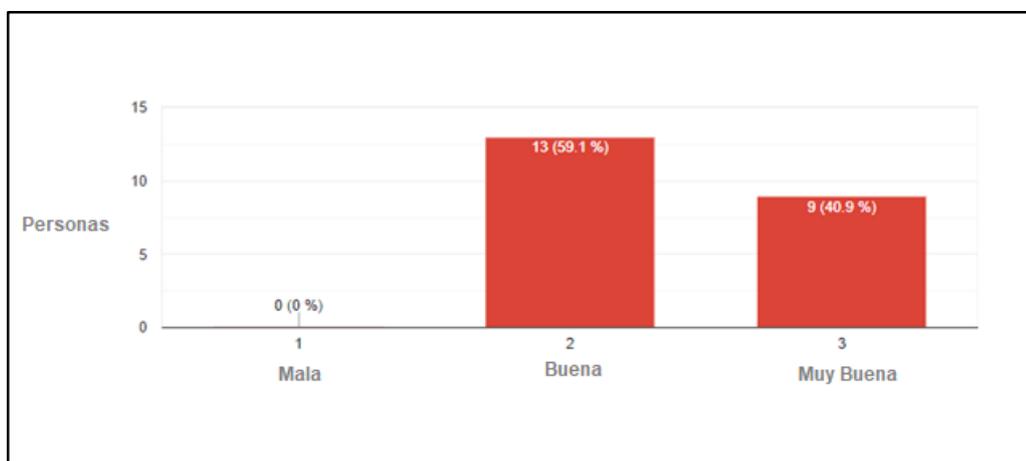


Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

En el gráfico anterior se puede observar que el 68% de los clientes internos califica a este aspecto como bueno y el 32% restante como muy bueno, sin dejar lugar a una puntuación negativa sobre las condiciones de confort y ergonómicas del puesto.

4.2.2. Comunicación interna (descendente y ascendente)

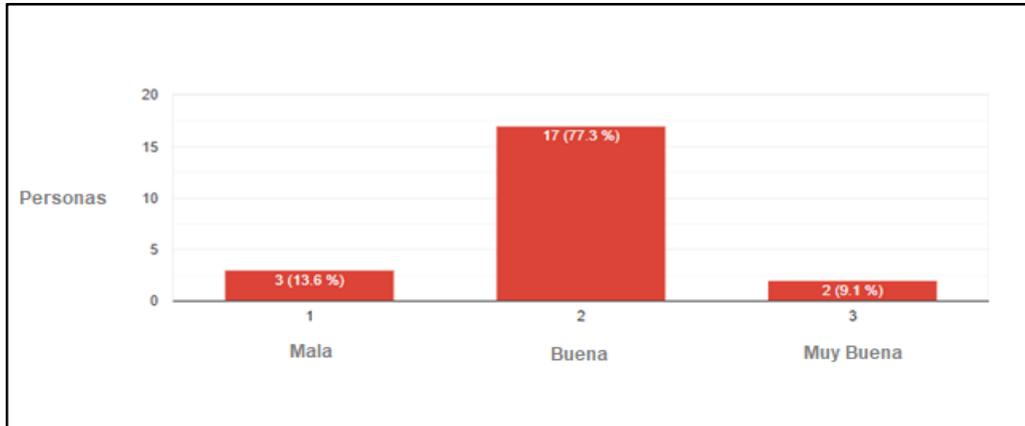
Gráfico N° 11 Comunicación interna descendente



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

En este gráfico se observa que la Comunicación interna descendente no tiene consideraciones negativas al respecto y que el 59,1% de los clientes internos la califican como buena, mientras que el 40,9% restante dice que es muy buena.

Gráfico N° 12 Comunicación interna ascendente



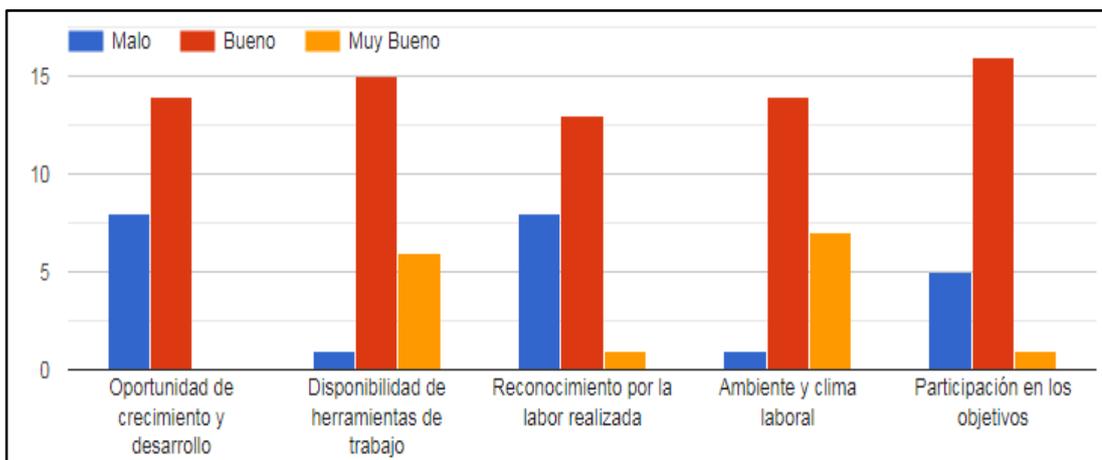
Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

En el gráfico que antecede se puede observar como la mayor parte de los clientes internos, representados por el 77,3%, expresa que la comunicación ascendente es buena, un 13,6% la considera mala y un 9,1% muy buena.

4.2.3. Valoración de atributos laborales en Crédito Mágico

En función de ciertos atributos los clientes internos de Crédito Mágico valoran a cada uno de ellos según la calificación de Mala, Buena o Muy buena.

Gráfico N° 13 Atributos



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

Oportunidad de Crecimiento y Desarrollo: En el gráfico de Oportunidad de crecimiento y desarrollo en Crédito Mágico S.A. se expone a este atributo como bueno en un 63,6%, malo en un 36,3%, dejando en 0% a la calificación de muy buena.

Disponibilidad de Herramientas de Trabajo: La Disponibilidad de herramienta de trabajo es considerado como un buen atributo de Crédito Mágico ya que el 68% lo percibe como tal, seguido de un 27% que lo considera muy bueno, es decir en su mayoría una calificación a favor de la empresa, mientras que solo un 5% lo ve como malo.

Reconocimiento de la labor realizada: En función del grafico anterior, el reconocimiento de la labor realizada, un 59% de los clientes internos expresa como un como bueno, un 36% lo ve como malo y un minoritario grupo lo manifiesta como muy bueno con el 5% restante.

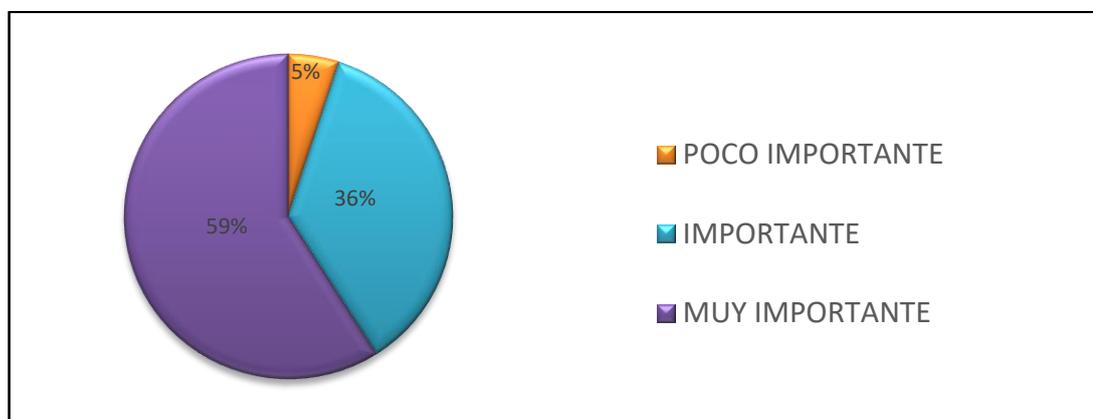
Ambiente y Clima Laboral: En el gráfico de ambiente y clima laboral se ve un porcentaje mayoritario representado por el 64% de los clientes internos que lo tiene en cuenta como un buen atributo, un 31% lo ve como malo y un 5% como muy bueno.

Participación en los objetivos: En el grafico anterior se observa como el 72% de los clientes internos percibe como buena la posibilidad de participación en los objetivos, el 23% como malo y el 5% Muy bueno.

4.2.4. Valoración de aspectos físicos y/o imagen en cualquier tipo de compañía.

Dentro de la valoración porcentual que le dan los clientes internos a estos aspectos, cada uno se divide en quienes lo valoran como poco importante, importante, muy importante.

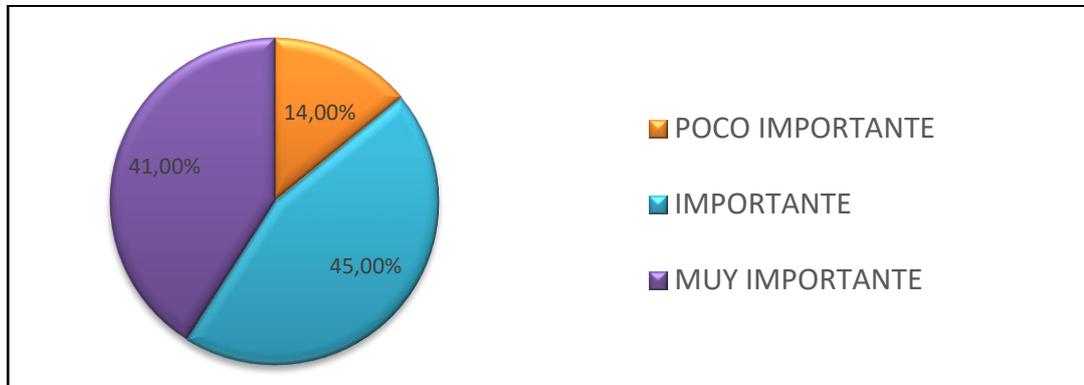
Gráfico N° 14 Iluminación



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

Los clientes internos también ponderaron los aspectos físicos y/o imagen respecto a una empresa x distinta a Crédito Mágico SA, es decir, de aquellos aspectos de los cuales le son relevantes en cualquier compañía. El 59% de esos clientes internos expresan que la iluminación es muy importante, el 36% importante y un 5% le da una valoración relativamente baja ya que la considera poco importante.

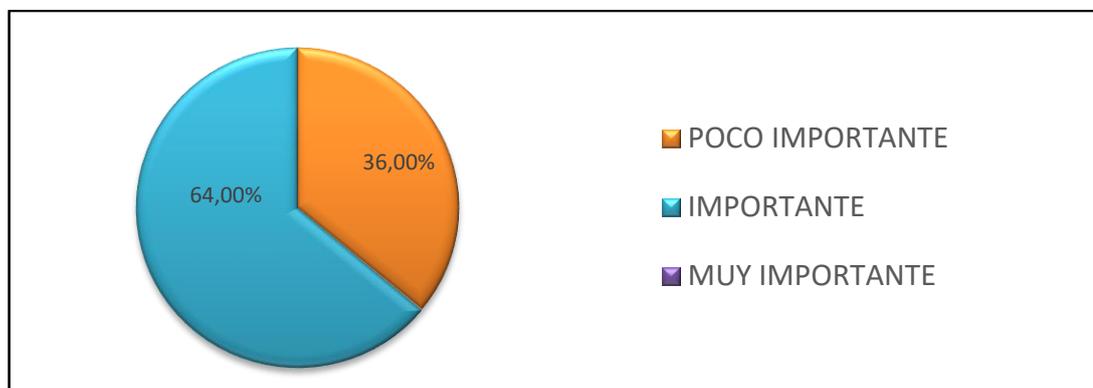
Gráfico N° 15 Lay out



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El gráfico anterior muestra que el 41% de los clientes internos considera al lay out como muy importante, un 5% lo considera importante y un 14% del total no lo considera tan relevante ya que expresan que es poco importante.

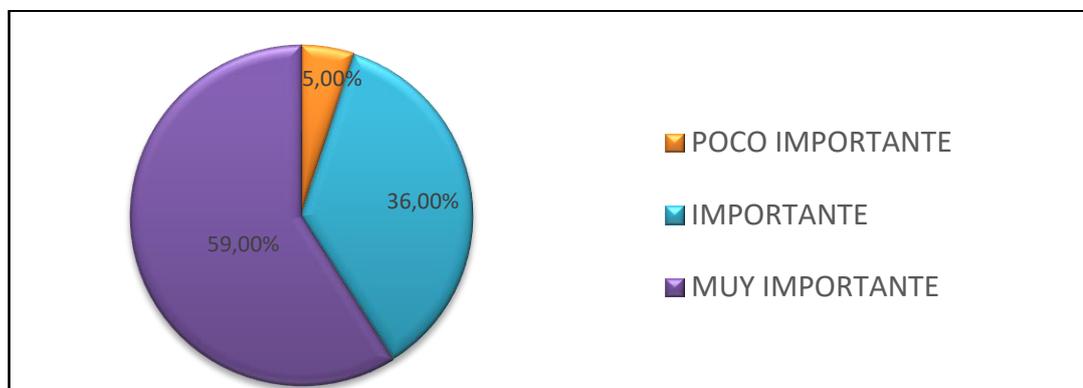
Gráfico N° 16 Climatización



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

El gráfico de climatización expone que tal aspecto es importante para el 64% del total de los encuestados, poco importante para el 36% y no existe un porcentaje que sobrevalore como muy importante a la climatización.

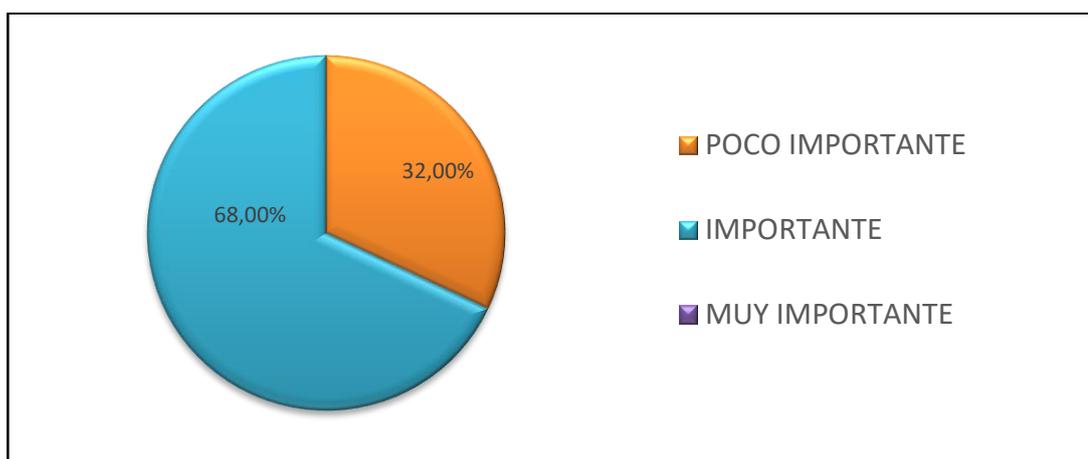
Gráfico N° 17 Ambientación y acondicionamiento del espacio



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

El gráfico de ambientación y acondicionamiento del espacio deja ver que hay un 59% de los clientes internos que manifiesta que este aspecto es muy importante, seguido de un 36% que también lo considera importante, es decir más de la mitad de la una valoración como tal, solo un 5% lo toma como poco importante.

Gráfico N° 18 Cocina y sanitarios

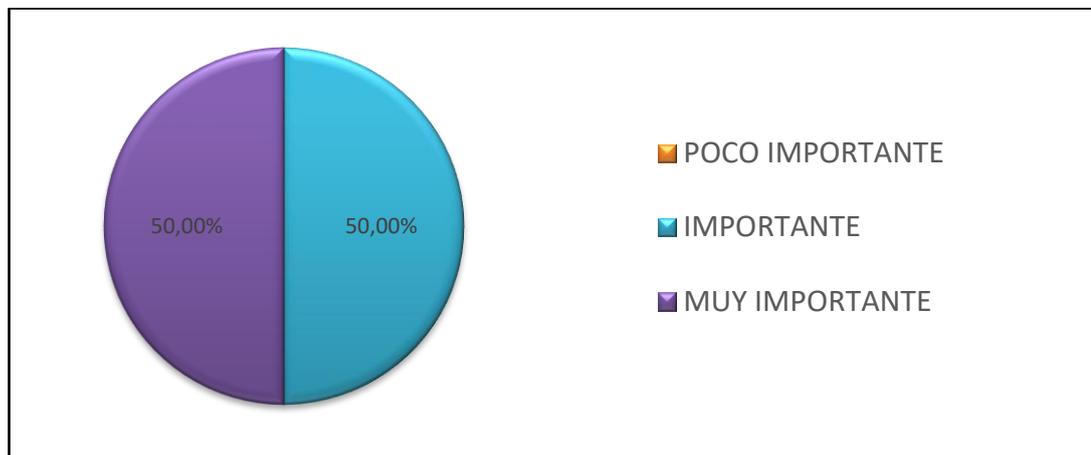


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

El gráfico que antecede muestra como la cocina y sanitario son valorados por la mayoría de la muestra, representados por un 68% que lo considera importante y un 32% restante que lo toma como poco importante. No existe

valoración sobre muy importante.

Gráfico N° 19 Condiciones de confort y ergonómicas del puesto

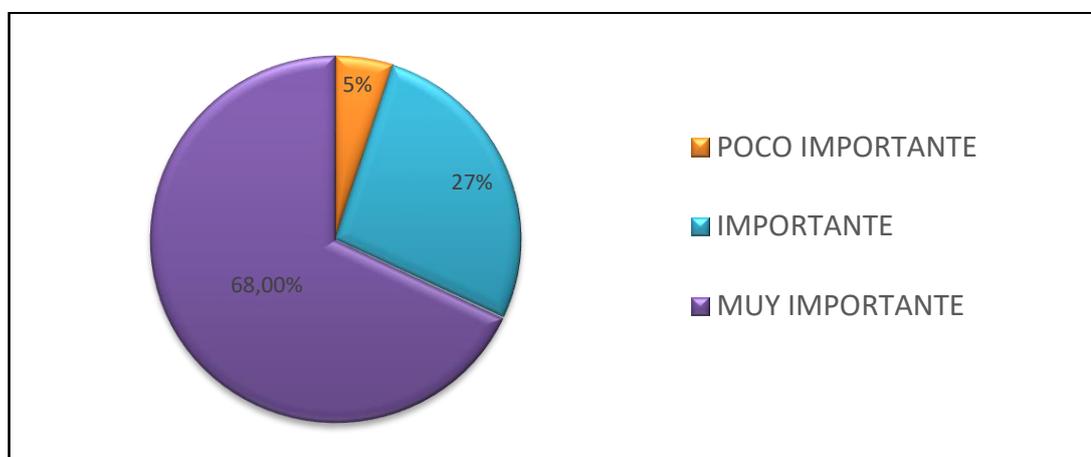


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Con respecto al gráfico de condiciones de confort y ergonómicas del puesto existe una exposición de opiniones respecto a este aspecto del total de la muestra que le da una valoración importante y muy importante en la misma medida porcentual, 50% ambos; dejando sin margen a la valoración poco importante con una puntuación del 0%.

4.2.5. Aspectos relevantes en el desempeño laboral.

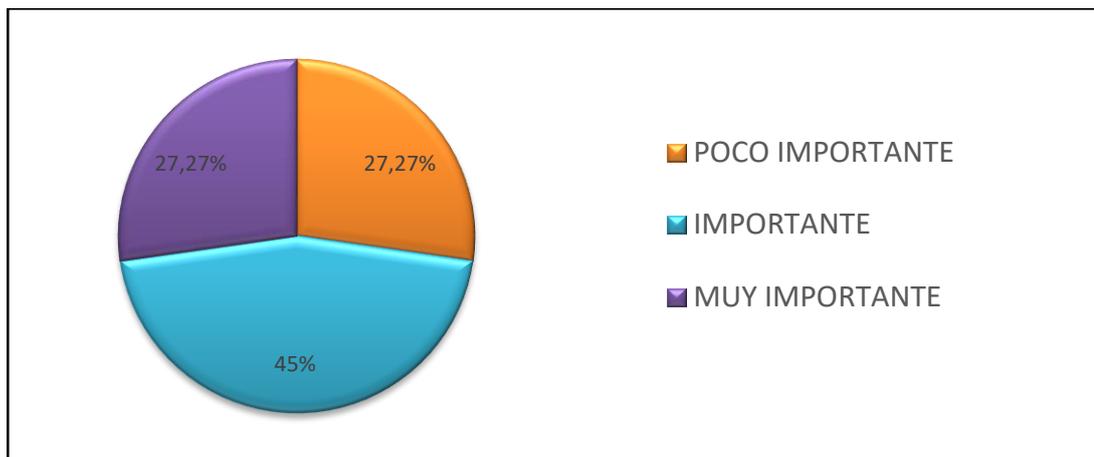
Gráfico N° 20 Flexibilidad



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

Existen ciertos aspectos que son considerados relevantes en todo desempeño laboral, en el caso de la flexibilidad existe un 68% de la muestra expresa a este aspecto como muy importante, el 27% importante, es decir la flexibilidad es percibida como un ítem importante en el desempeño laboral, dejando a la valoración poco importante solo al 5% restante.

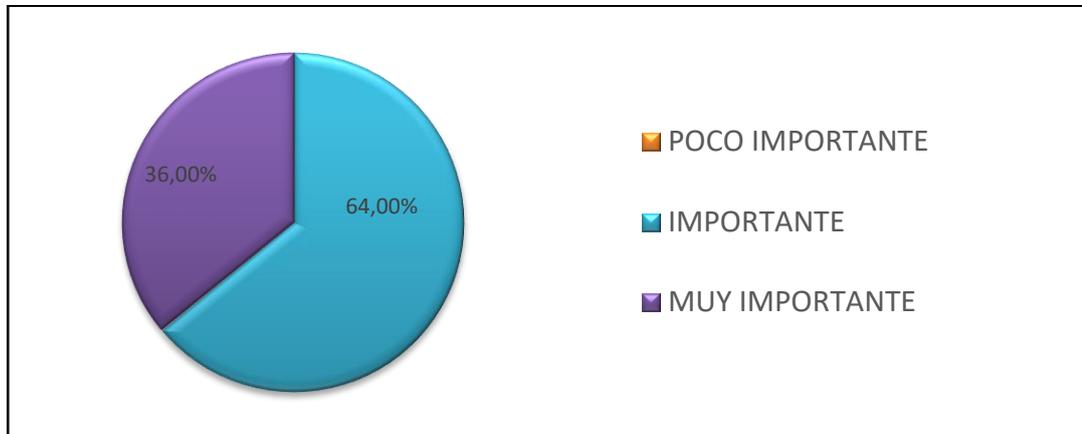
Gráfico N° 21 Participación en las decisiones



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

Como se puede observar en el gráfico anterior, existe un 45% de la muestra que manifiesta que la participación en la toma de decisiones es importante, un porcentaje menor del 27% manifiesta por el contrario que es poco importante y un mismo porcentaje del 27% como muy importante. Es decir, la mayoría lo valora a la hora del desempeño laboral.

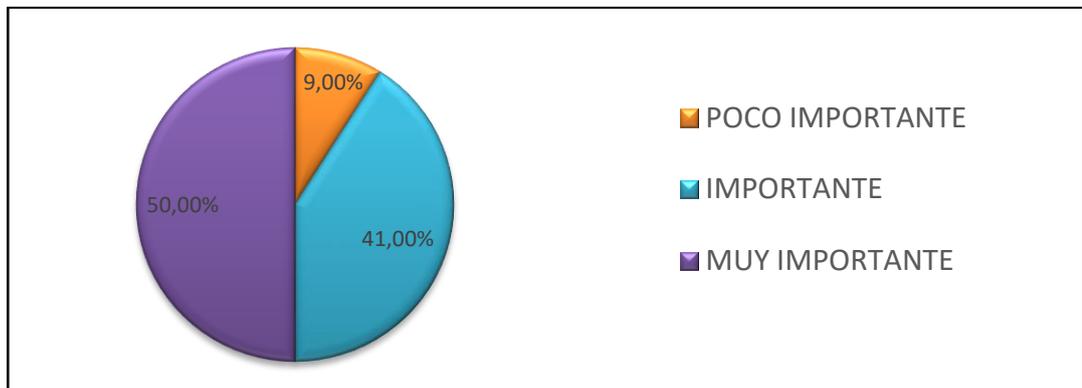
Gráfico N° 22 Disponibilidad de herramientas de trabajo



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

Disponer de herramientas de trabajo es un aspecto valorado por el total de la muestra, más de la mitad de los encuestados representados por un 64% lo considera como importante y un 36% muy importante, lo cual no deja margen de valoración para la condición de poco importante.

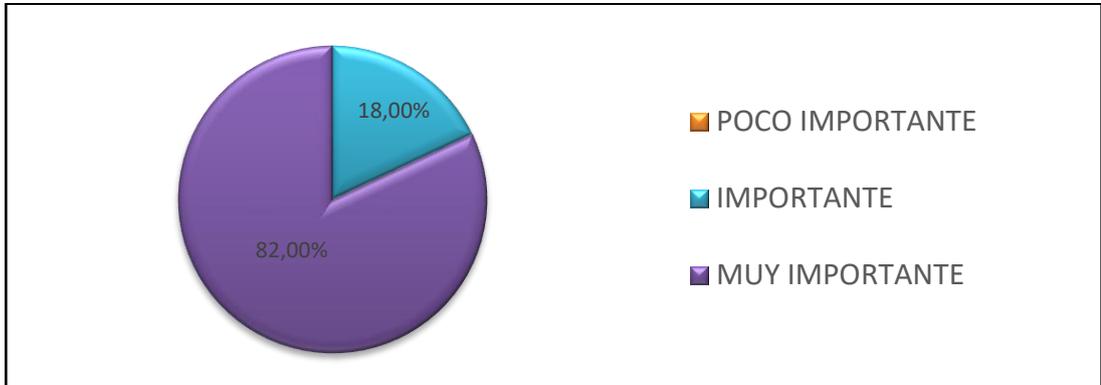
Gráfico N° 23 Posibilidad de crecimiento y desarrollo



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

Como expone el gráfico anterior la posibilidad de crecimiento y desarrollo es en un 50% valorada como muy importante y para un 41% es importante, en términos generales si es un aspecto a tener en cuenta en el desempeño laboral, dejando un margen minoritario que no lo toma en cuenta representado por un 9%, poco importante.

Gráfico N° 24 Ambiente y clima laboral

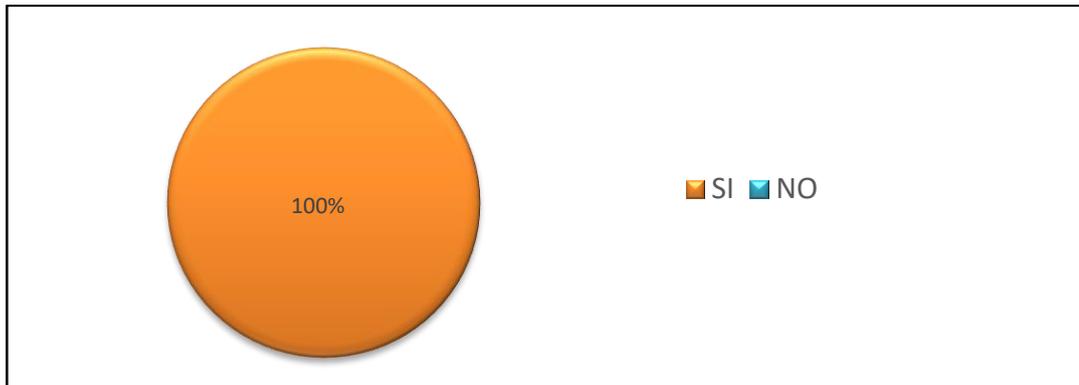


Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El gráfico de ambiente y clima laboral deja ver como este aspecto es valorado por toda la muestra, la mayoría de los clientes internos un 82% lo toma como muy importante y un 18% como importante. No hay un porcentaje de la muestra que no tenga en cuenta este aspecto en el desempeño laboral.

4.2.6. Preguntas sobre Crédito Mágico, con respuestas de SI/NO

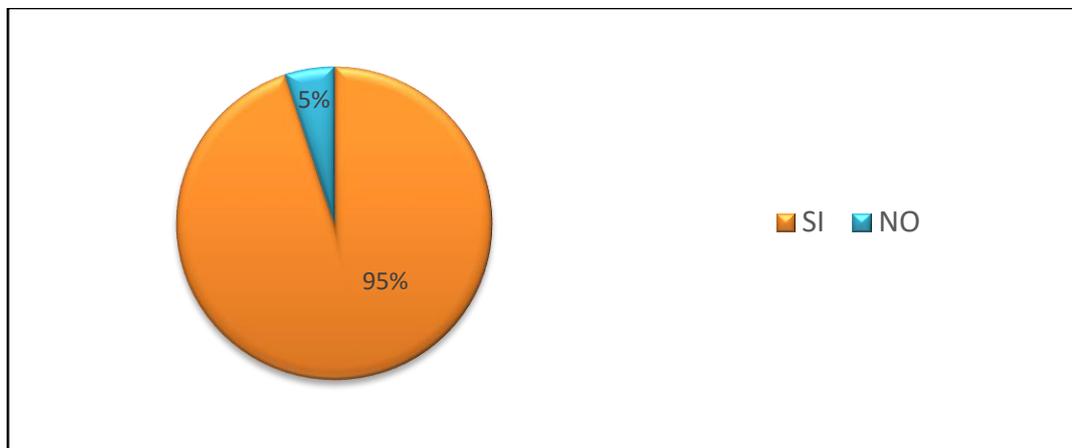
Gráfico N° 25 ¿La empresa brinda capacitación?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 100% de los clientes internos afirma que Crédito Mágico SA brinda capacitación.

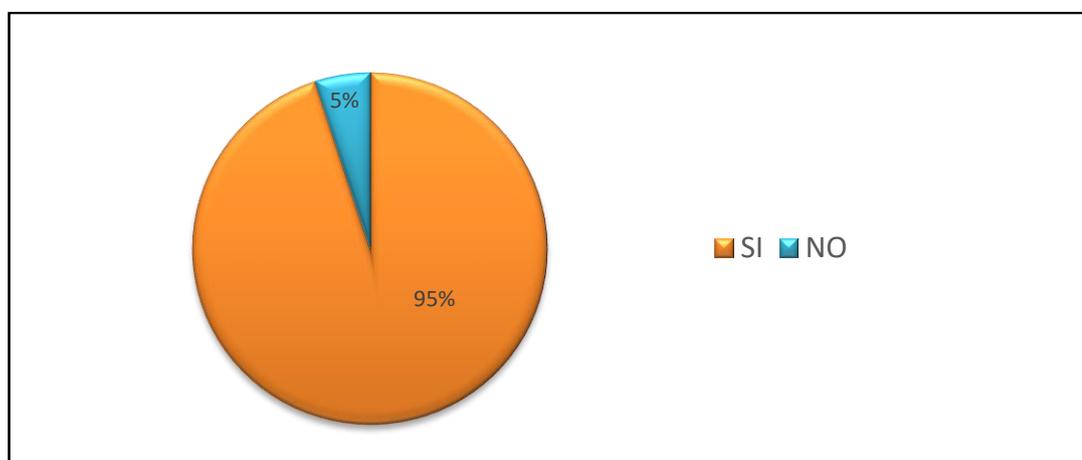
Gráfico N° 26 ¿Son importantes para Ud. las capacitaciones?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 95% considera que las capacitaciones recibidas son importantes mientras que el 5% restante no cree sean relevantes

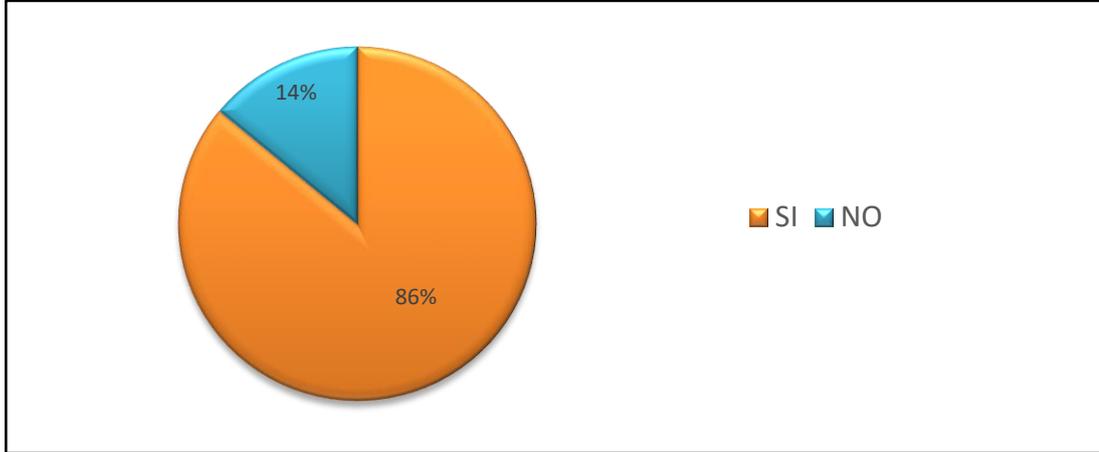
Gráfico N° 27 ¿Recomendaría Crédito Mágico SA para trabajar?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 95% de los clientes internos de Crédito Mágico SA recomendaría a la empresa para trabajar, el 5% no lo haría.

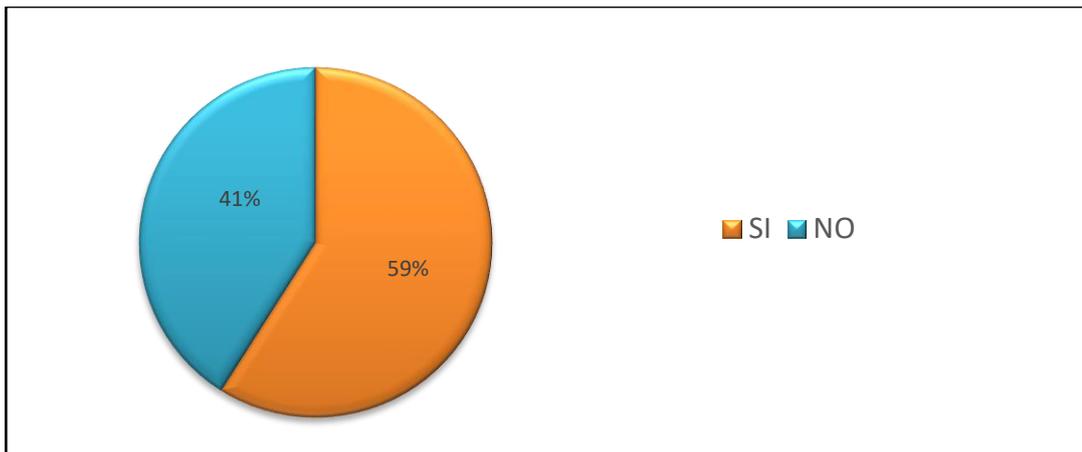
Gráfico N° 28 ¿Cuenta con las herramientas y/o recursos necesarios para desarrollar su labor de forma eficiente?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 86% afirma que cuenta con las herramientas y/o recursos necesarios para realizar su labor de forma eficiente, el 14% no cree contar con lo necesario para realizar su trabajo.

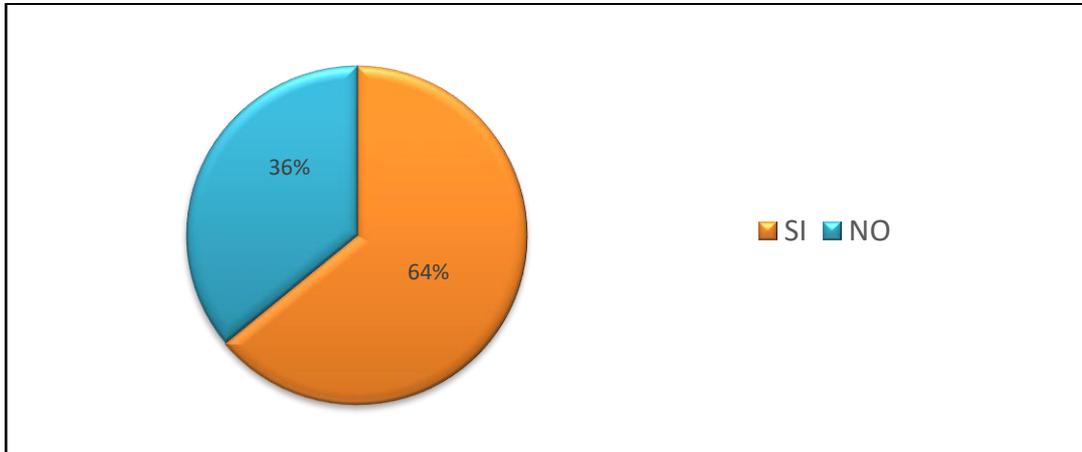
Gráfico N° 29 ¿Siente que puede contar con el apoyo de la empresa para tratar temas de índole personal y/o laboral?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 59% manifiesta que puede contar con el apoyo de la empresa respecto a temas personales, el otro 41% no siente que tiene tal apoyo.

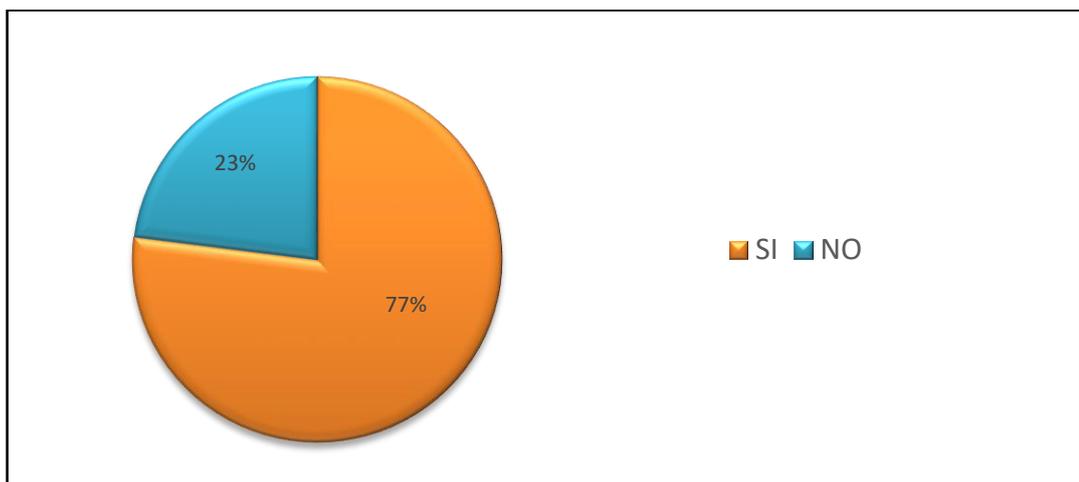
Gráfico N° 30 ¿Conoce la Visión, Misión y Valores de la empresa?



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

La misión, visión y valores de la empresa es conocida por quienes la integran en un 64% y un poco menos de la mitad un 36% desconoce tales conceptos.

Gráfico N° 31 ¿Cambiaría de empresa si le ofrecieran un puesto similar por un salario más alto?

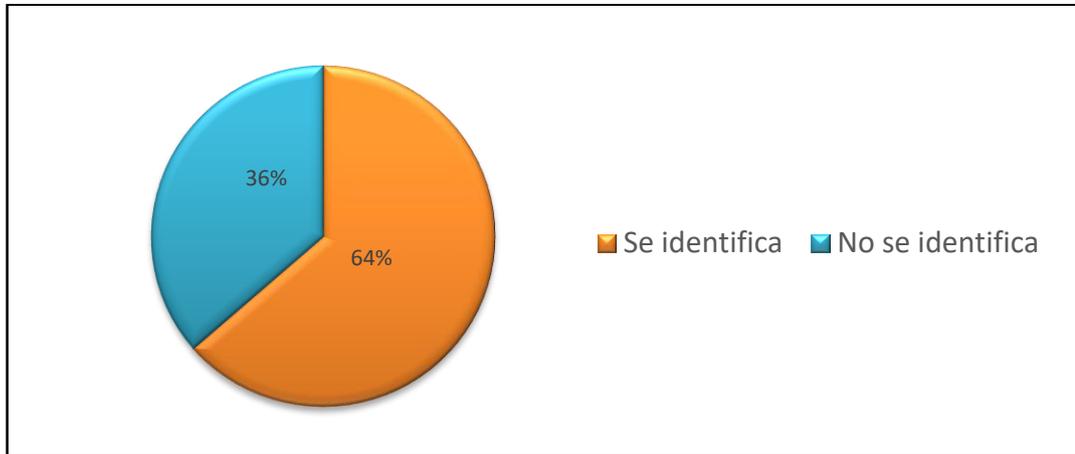


Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 77% de los clientes internos de la empresa cambiaría de empresa por un trabajo y puesto similar con un salario más alto, mientras que el 23% no haría ese cambio pese a condiciones más favorables.

4.2.7. Premisas con los que se identifica el Cliente Interno

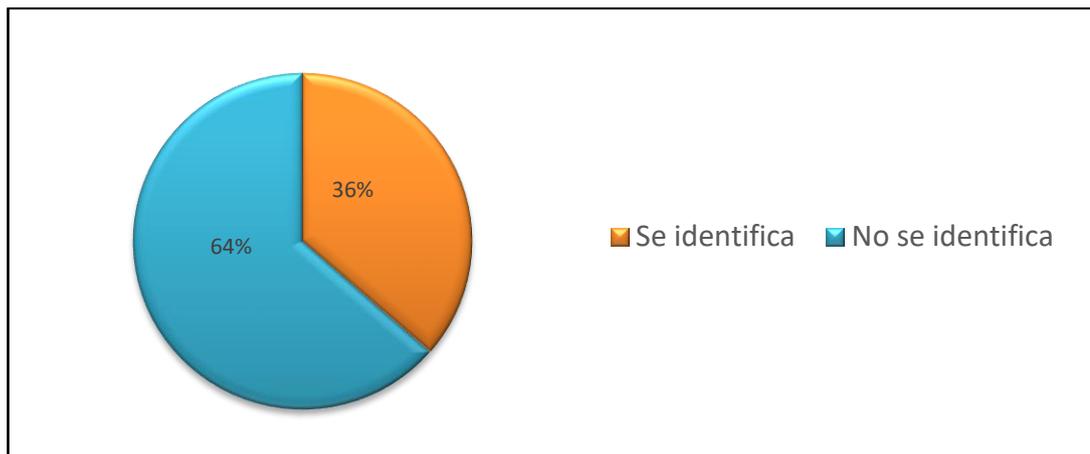
Gráfico N° 32 “Me considero parte del equipo del trabajo”



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 64% de los clientes internos se considera parte del equipo, es decir, se identifica con la premisa anterior, mientras que el 36% no se siente identificado.

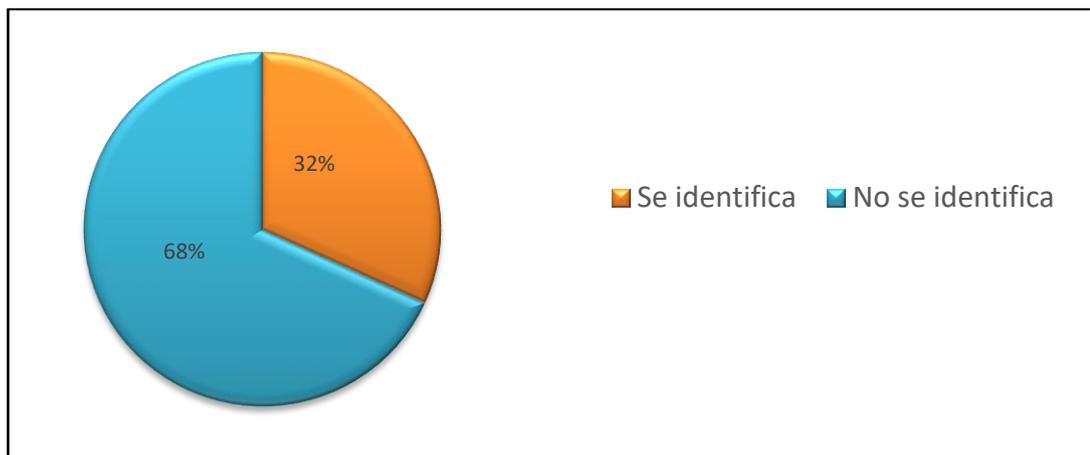
Gráfico N° 33 “Mi desempeño en la empresa es de suma importancia para que la misma cumpla sus objetivos”



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 64% de los clientes internos expresa que no se siente identificado con la premisa, mientras que el 36% siente que su desempeño en la empresa es de suma importancia para que la misma cumpla sus objetivos.

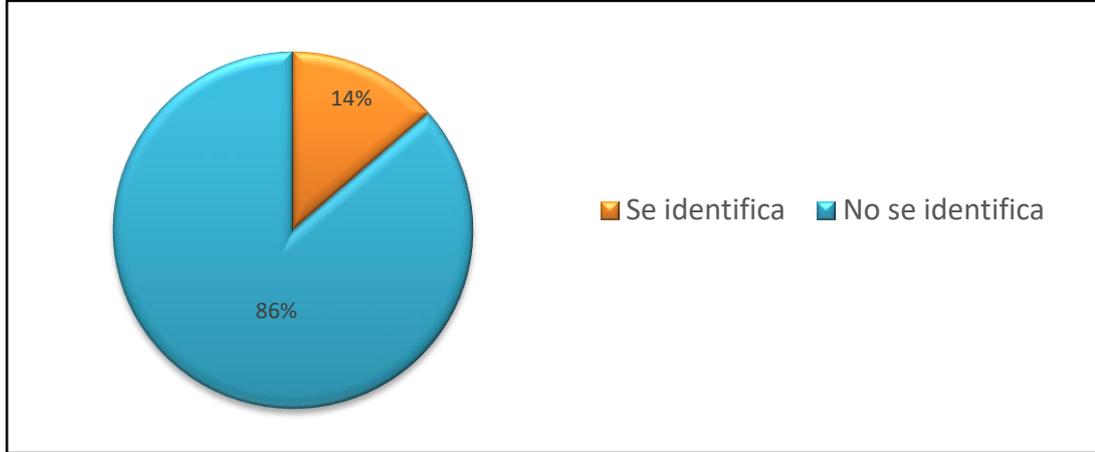
Gráfico N° 34 “Mi desempeño en la empresa se limita a cumplir mis funciones”



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 68% de los clientes internos expresa que no se siente identificado con la premisa, mientras que el 32% considera que su desempeño en la empresa se limita a cumplir sus funciones.

Gráfico N° 35 “Mi labor no hace la diferencia en el cumplimiento de los objetivos”

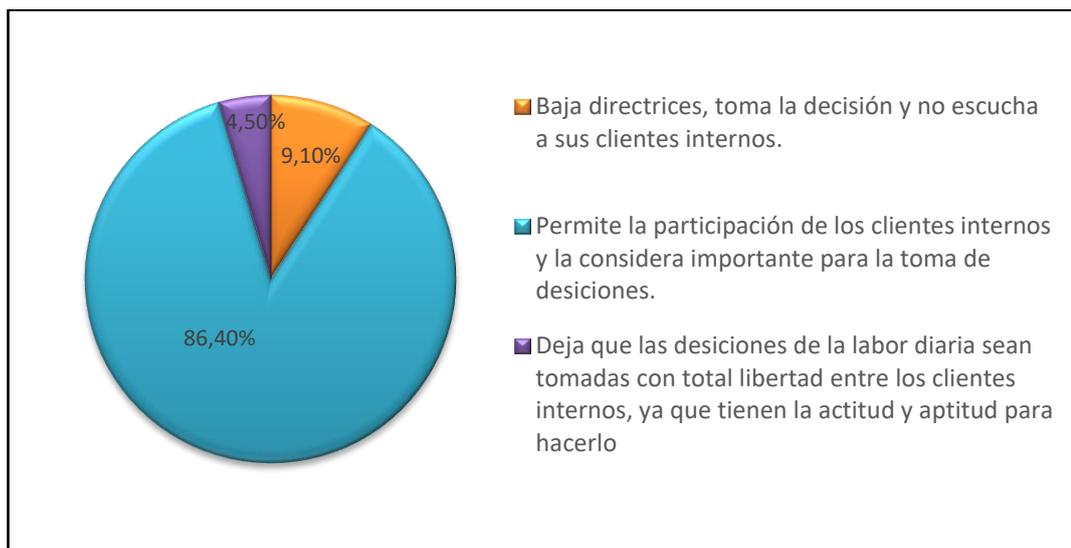


Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 86% de la muestra no se identifica con la premisa, mientras que el 14% considera que su labor en la empresa no hace la diferencia.

4.2.8. Estilos de liderazgos

Gráfico N°36 Tipo de gestión que los clientes internos identifican de sus superiores



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos

El 9,1% dice que sus superiores bajan directrices, toman decisiones y no escuchan a sus clientes internos.

El 86,4% dice que sus superiores permiten la participación de los clientes internos y la consideran importante para la toma de decisiones.

El 4,5% dice que sus superiores dejan que las decisiones de la labor diaria sean tomadas con total libertad entre los clientes internos, ya que tienen la actitud y aptitud para hacerlo.

4.3. Resultados de la entrevista

Al analizar a Crédito Mágico se determinó cual es la percepción que la empresa tiene respecto a los aspectos tratados en la entrevista (Ver anexo 2), y cuáles son las acciones que la misma emplea en relación a su cliente interno. A continuación, se detallan los resultados obtenidos de la entrevista a la gerencia de Crédito Mágico. De acuerdo a los aspectos analizados se determina lo siguiente:

4.3.1. Percepción de los aspectos físicos e imagen corporativa

- a) La empresa se define como una compañía que invierte en imagen corporativa. En la entrevista la empresa menciona uno de los cambios recientes en la imagen de la misma, la renovación de todo el mobiliario en sucursales, donde apostaron a brindar mejores condiciones de diseño y ergonomía en los puestos.
- b) Los uniformes que brindan a su cliente interno también hacen a la imagen de la misma, la vestimenta que proporcionan tiene un diseño particular de acuerdo a los colores representativos de Crédito Mágico, dan un aspecto formal y presentable de acuerdo al servicio que brindan. Los uniformes son renovados anualmente por temporada invierno – verano,

en casos como el desgaste de las prendas o la actualización de las mismas por diseños más modernos, también se reponen.

4.3.2. Conocimiento del cliente interno

La empresa no indaga ni tiene definido un procedimiento para recabar información respecto a su cliente interno. No utilizan ninguna herramienta formal de recolección de datos.

4.3.3. Beneficios al cliente interno

Algunos de los beneficios mencionados por la empresa son:

- a) Eventos y sorteos de fin de año.
- b) Media jornada libre por el día de cumpleaños.
- c) Desayunos y meriendas a cargo de la empresa.
- d) Capacitaciones.
- e) Otras formas de remuneración como: premios e incentivos económicos por cumplimiento de objetivos en venta de seguros, gestión de cobranza y comercialización de créditos.

4.3.4. Comunicación interna

Crédito Mágico realiza las siguientes acciones referidas a comunicación interna:

- a) Reuniones comerciales y operativas de forma semanal donde se reúne la gerencia con los encargados de sucursal y el área de administrativa.
- b) Reuniones quincenales en sucursal, gerente y encargados de sucursal, quienes luego bajan directrices a sus comerciales.

- c) Un medio utilizado para enviar información relevante es el e-mail, desde la gerencia general a los encargados y de parte de estos a cada recurso en sucursal, donde se informan nuevas directrices, procedimientos, campañas, etc., circulares o comunicados se controlan a partir de la herramienta de lectura que ofrece el correo.

4.3.5. Capacitación

La empresa brinda capacitaciones que desarrolla a medida para su cliente interno, en la cual tratan temáticas sobre técnicas de ventas y cobranzas, cobertura y tipo de seguros, actualización del sistema operativo de la empresa.

4.3.6. Rotación

En el año 2020 hubo una reestructuración importante, que significó el cierre de la sede de Administración Central de la empresa, la cual hoy se encuentra ubicada en el mismo edificio de una de las sucursales ubicada en calle Las Heras de Ciudad de Mendoza.

Este cierre derivó en una rotación involuntaria significativa del cliente interno.

No obstante, las autoridades remarcaron ser una empresa que ofrece estabilidad laboral.

4.3.7. Planificación estratégica

La empresa no cuenta con una planificación estratégica específica, pero si tiene definido los macro objetivos, misión y visión las cuales están en revisión, como así también han desarrollado sus principios básicos y valores corporativos. Estos son:

- Visión: Ser líderes a nivel nacional en soluciones financieras en el acto.
- Misión: Brindar soluciones claras, simples y personalizadas a través de la comercialización de créditos personales y comerciales.

Por otra parte, los tres principios básicos que sostiene la compañía son: respeto por el individuo, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia.

4.3.8. Conocimiento del Endomarketing

La empresa, sin tomar total conocimiento y alcance del concepto de *Endomarketing*, realiza acciones en parte de su gestión interna al enfoque en el recurso humano.

4.3.9. Estilo de liderazgo

La gestión se basa en bajar directrices a encargados y luego estos los comunican por sucursal.

Las decisiones son tomadas desde la gerencia general y luego comunicada al personal, se manifiesta además, que son una gerencia flexible en cuanto de la recepción de propuestas y/o sugerencias por parte de parte de los encargados de sucursales, además de recibir solicitudes de acuerdo a las necesidades que surgen en el día a día como por suelen darse en los sistemas de información utilizados.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se presentan las conclusiones a las que se arribó luego del análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, como así también las recomendaciones que surgen a partir de las conclusiones mencionadas.

5.1. Conclusiones

Las siguientes conclusiones son el resultado del análisis realizado mediante el cruzamiento de datos obtenidos en la entrevista a Crédito Mágico y el cuestionario realizado a su cliente interno. Cada una de ellas busca dar respuesta a los objetivos previamente planteados.

En primer lugar se puede decir, que en su mayor parte, Crédito Mágico SA cumple con las expectativas que tienen los clientes internos a la hora de trabajar en una compañía en función de los aspectos físicos y/o imagen corporativa tales como: iluminación y climatización que debe tener el ambiente de trabajo, la ambientación y acondicionamiento del mismo, el lay out, el confort y características ergonómicas del puesto, como así también los espacios cocina y sanitarios. Esto se determinó por la información obtenida de los clientes internos haciendo referencia a que tan relevantes son para ellos esos aspectos físicos y/o imagen en cualquier compañía y como calificaban a estos en Crédito mágico S.A.

La empresa le da importancia a la imagen corporativa y/o aspectos físicos mediante sus acciones de inversión, como por ejemplo cambio de mobiliario, diseño y ergonomía de puesto, como así también a los uniformes brindados acorde a la imagen que se quiere transmitir, generando de esta manera un

impacto visual positivo ante el cliente interno y externo. Lo cual es un punto a favor ya que los clientes internos lo valoran.

Otro aspecto que los clientes internos valoran son las capacitaciones. Se puede afirmar que la empresa brinda algunas capacitaciones para el desempeño en el puesto, pero no siguen ningún plan específico de capacitación donde brinden formación complementaria a la básica brindada actualmente. Con respecto a los valores e intereses de los clientes internos, podemos decir que dentro de Crédito Mágico la oportunidad de crecimiento y desarrollo, está calificada mayoritaria de forma positiva, pero existe un gran porcentaje que manifiesta que no tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo que conlleva a producir un estancamiento de puestos y desmotivación. Esto puede incentivar a que se produzca una potencial rotación voluntaria por parte del cliente interno que se encuentra insatisfecho en este punto.

Se destaca muy buen clima laboral por parte del cliente interno, esto representa un punto a favor por parte de la empresa, ya que es un aspecto que intenta fomentar en sus accionar diario mediante la declaración sus principios básicos tales como: respeto por el individuo, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia, por lo cual tiene definida una declaración de ética laboral.

En tanto al reconocimiento que recibe el cliente interno por parte de la empresa, podemos decir que es bueno en términos generales, ya que hay un porcentaje importante, que se debe tener en cuenta, que no percibe un reconocimiento por la labor realizada. Esto influye directamente a que se pueda generar una posible desmotivación en ese personal, generando sentimientos de invalidación al desempeño y al esfuerzo.

Respecto al planteamiento de los objetivos generales, donde la empresa define la visión y misión, estos son conocidos por la mayoría de los empleados, por lo cual se entiende que contribuye a que los esfuerzos del cliente interno estén enfocados a estos dos macro objetivos definidos por la empresa.

Los clientes internos se sienten a gusto con la empresa, en términos generales, ya que la mayoría de los empleados la recomienda para trabajar. Además, consideran que cuentan con las herramientas y/o recursos necesarios para realizar su labor, lo que demuestra que la empresa está alineada a los intereses de sus clientes internos, siendo que uno de estos intereses es contar con los recursos necesarios para brindar un servicio al cliente externo de la forma más eficiente.

Por otra parte, los colaboradores en su mayoría sienten que pueden contar con el apoyo de la empresa para tratar temas de índole personal y/o laboral, aunque un menor porcentaje, pero significativo en el total de la muestra, manifiesta que no siente dicho apoyo. Esta falta percibida por parte del grupo de trabajo influye directamente en el sentido de pertenencia y fidelidad de los clientes internos.

El factor económico es relevante a la hora de retener al cliente interno, si bien estos se encuentran, en términos generales, satisfechos con la empresa, tomarían en consideración este factor para cambiar de empresa si le ofrecieran un puesto similar pero de mayor salario, lo que podría implicar que la empresa tiene dificultad para fidelizar a su cliente interno a pesar de los esfuerzos realizados o que los esfuerzos no están dirigidos a las necesidades de los clientes internos.

Si se habla de identificación y sentido de pertenencia que tiene el cliente interno con la empresa, se puede decir que en su gran mayoría los mismos se sienten parte de un equipo de trabajo y que su desempeño no se limita, únicamente, a cumplir una tarea y/o función asignada, sino que en su labor diaria también hay una mayoría que se identifica como recurso generador de valor a la hora de cumplir los objetivos de la empresa.

Por su parte, la compañía busca fidelizar a sus clientes internos mediante algunos beneficios como: media jornada libre en el día de su cumpleaños,

fiestas y sorteos de fin de año, desayunos y meriendas, como así también premios económicos por cumplimiento de objetivos y productividad.

Todos los clientes internos coinciden en que su función en la empresa es importante, aunque la mayoría no se percibe indispensable para la misma.

Respecto al tipo de dirección que lleva a cabo Crédito Mágico, desde la gerencia, se manifiesta que tienen una gestión flexible, lo cual logra ser percibido como tal por la mayoría de los clientes internos quienes coinciden en que la empresa les permite la participación y que la misma es considerada importante para la toma de decisiones. Esta característica en cuanto a la gestión de la empresa conduce a incrementar la eficacia en la ejecución de tareas y desempeño del puesto, optimizar los resultados operativos, generar mayor satisfacción del cliente interno, permitir una retroalimentación en el establecimiento de objetivos y mayor compromiso por parte del equipo, entre otras.

En cuanto a la comunicación interna podemos destacar que la mayoría de los colaboradores perciben que la comunicación ascendente y descendente es buena en términos generales, calificando mejor a la comunicación ascendente por sobre la descendente. La comunicación se produce desde la gerencia a los encargados, con reuniones semanales y quincenales y luego los encargados comunican a los colaboradores la información por medio de reuniones en sucursal. A su vez la empresa menciona que no cuentan con herramientas o procedimientos preestablecidos, fuera de la comunicación verbal, para la obtención de información. Esto puede evidenciar un punto negativo debido a que demuestran que la comunicación ascendente no es del todo eficaz.

Se puede afirmar, por lo informado desde la compañía, que la empresa brinda estabilidad laboral, donde no se produce una significativa rotación de personal y donde además los puestos de trabajo suelen estar ocupados durante años por las mismas personas.

Respecto a la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, la misma es limitada ya que al poseer una estructura de pocos niveles jerárquicos, es posible que se presenten menos oportunidades de ascenso.

La empresa no tiene definido un plan de *Endomarketing* y desconoce los beneficios específicos de su aplicación, a pesar de ello, Crédito Mágico SA emplea acciones que están directamente relacionadas con el *Endomarketing*. Crédito Mágico y sus clientes internos, comparten valores como:

- cultura de crecimiento y orientación al cliente
- La comunicación es propia de una organización flexible.

La imagen transmitida por la empresa como así sus acciones y esfuerzos están en sintonía con los valores e intereses de los clientes internos.

Al finalizar la investigación, y con las conclusiones detalladas precedentemente, se ha determinado el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la misma y la comprobación de la hipótesis planteada, "El *Endomarketing* es un factor de satisfacción laboral en Crédito Mágico SA.

A lo largo del presente trabajo de investigación, del análisis de los resultados se determinó que el *Endomarketing* es un factor de satisfacción laboral en Crédito Mágico S.A., validando de esta forma la hipótesis planteada.

5.2. Recomendaciones

Para finalizar la tesis se sugiere a Crédito Mágico S.A. la implementación de un plan de *Endomarketing* a medida de sus necesidades. Luego se hará mención sobre aquellos aspectos que se proponen desarrollar en el plan sugerido.

Previo a definir el plan de *Endomarketing*, la empresa deberá identificar las necesidades y expectativas de los empleados a fin de diseñarlo para dar respuesta a ellas.

De acuerdo al análisis realizado en la investigación se sugiere que la empresa en su plan de *Endomarketing* diseñe acciones referidas a los siguientes aspectos:

- ✓ Realizar un Plan de Capacitación, basado en un diagnóstico derivado de las necesidades del puesto y los intereses personales de los clientes internos. Si bien la empresa brinda capacitaciones, como ya hemos mencionado estas se basan en habilidades técnicas (ventas, seguros y sistema operativo). Se propone que se capacite al personal en habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales o sociales, ya que son fundamentales para el tipo de actividad que desarrolla la empresa, la cual se enfoca en el servicio de atención al cliente. Este nuevo enfoque complementarían las habilidades ya adquiridas por las capacitaciones proporcionadas actualmente y contribuirían al desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa, teniendo en cuenta que debido a su estructura organizacional la posibilidad de ascenso es limitada ya que tienen pocos puestos jerárquicos, y en éste sentido, la empresa debe motivar al cliente interno proporcionando herramientas que permitan al mismo desarrollar al máximo su potencial aptitudinal y actitudinal.

- ✓ Desarrollar temas como: el pensamiento crítico y la resolución de problemas, la empatía, la gestión del tiempo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la flexibilidad y adaptabilidad, como así también la inteligencia emocional.

- ✓ Implementar acciones estratégicas de reconocimiento laboral debido a que, como ya se ha mencionado, existen quienes consideran que no tienen reconocimiento por la labor realizada. Esto puede generar un impacto negativo en la motivación del personal y por consiguiente afectar parte del clima laboral optimo que se percibe hasta el momento. Se sugiere establecer programas de premios y/o reconocimientos donde se otorguen certificados, distinciones o incentivos al empleado destacado, utilizar boletines internos, correos electrónicos, redes sociales o hacer mención publica en los eventos que realiza la compañía.
- ✓ Proporcionar feedback sobre el desempeño de los clientes internos donde se resalten fortalezas y se hagan sugerencias de mejora. Logrando con ello fomentar la fidelización y sentido de pertenencia.
- ✓ Implementar herramientas de comunicación ascendente y descendente más fluidas. Adicionar, a los canales de comunicación ya vigentes, canales efectivos que permitan una retroalimentación bidireccional tales como: encuestas anónimas, boletines internos, intranet, redes sociales, foros intersucursal y/o buzón de sugerencias virtual. Estas acciones podrían contribuir al incremento del sentido de pertenencia y compromiso en la empresa, también permitirían que los empleados estén informados, comprometidos y alineados con los objetivos y la cultura de la empresa.
- ✓ Promover el equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, transmitir una imagen de organización flexible, demostrando que a la empresa le importa su cliente interno. Estableciendo por ejemplo, políticas de permisos de ausencia regulados, iniciativas de bienestar para fechas especiales (día de la mujer, del padre/madre, etc.), fechas festivas, entre otras.

Todas las acciones mencionadas anteriormente contribuyen a uno de los aspectos más importantes que existe a la hora de lograr satisfacer al cliente

interno y es la fidelización. Tener colaboradores fidelizados es la clave para el éxito de la compañía, cuando los clientes internos se sienten motivados, valorados y comprometidos con su trabajo, tienden a ser más eficientes y productivos, lo que tiene por resultado mejor rentabilidad empresarial.

Los clientes internos fidelizados por lo general valoran, además del salario, otros aspectos como el buen clima y la estabilidad laboral, el reconocimiento, como así también las oportunidades de desarrollo profesional, por lo tanto, aunque un salario superior pueda ser atractivo, no siempre es suficiente para motivar a un colaborador fidelizado a dejar su trabajo actual. En muchos casos, estas personas evalúan negociar su salario con su empleador actual antes de aceptar la oferta de otra empresa.

A partir de un plan de *Endomarketing* debidamente establecido, la empresa podrá lograr la satisfacción del cliente interno, mejorar la motivación, optimizar la productividad y fidelizar al mismo, como así también mejorar la relación entre los empleados y la empresa, generando además promover la cultura organizacional como así también la generación de valor a través de su cliente interno, permitiendo un impacto positivo en la rentabilidad y fidelización del talento humano ya que en definitiva este es el fin de su implementación.

ANEXOS



5.3. ANEXO N° 1: MODELO DE ENTREVISTA

Entrevista	
Empresa: Crédito Mágico SA	
Fecha:	
Entrevistado:	
Responsable entrevista:	
Preguntas	
1	Respecto a la imagen que se pretende demostrar ¿La empresa invierte en acondicionamiento del espacio físico para brindar calidad en el trabajo?
2	¿Cuáles son las acciones que la empresa toma para conocer los intereses, preocupaciones y necesidades entre otras, de los clientes internos?
3	¿Cuáles son los beneficios que la empresa les brinda a los clientes internos?
4	¿Cuáles son los canales de comunicación que la empresa utiliza para transmitir y recabar información?
5	¿Cuáles son las acciones que emplea la empresa para fomentar el sentido de pertenencia y compromiso de su cliente interno?

6	¿Existe un plan de capacitación anual? ¿De dónde surgen las necesidades de capacitación? (evaluación de desempeño, etc).
7	¿Las capacitaciones están limitadas al puesto que se ocupa? ¿Sobre qué aspectos se trabaja normalmente?
8	En el último año cual fue el índice de rotación en la empresa. Del total cuántos rotaron voluntariamente y cuantos involuntariamente. ¿Por qué?
9	Cuál la misión, visión y valores de la empresa.
10	¿La empresa conoce los resultados que se obtienen al utilizar acciones de <i>Endomarketing</i> ?



5.4. ANEXO N° 2: MODELO DE ENCUESTA

"El Endomarketig como factor de satisfacción laboral en Crédito Mágico S.A."

La encuesta a continuación es anónima y se encuentra orientada a obtener información pertinente para dar respuesta al objetivo general de la investigación, el cual busca determinar si el *Endomarketing* es un factor de satisfacción laboral en Crédito Mágico S.A.

➤ **Seleccione el rango de edad en el que se encuentra:**

- 18 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 años en adelante

➤ **Genero:**

- Femenino
- Masculino
- Otro

➤ **Antigüedad:**

- 0 a 3 años
- 4 a 6 años
- 7 a 10 años
- Más de 10 años

➤ **Nivel Educativo:**

- Secundario Completo
- Secundario Incompleto

- Terciario Completo
- Terciario Incompleto
- Universitario Completo
- Universitario Incompleto

1) ¿Cómo califica en Crédito Mágico S.A. los siguientes aspectos físicos y/o de imagen?

	Malo	Bueno	Muy Bueno
Iluminación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lay out o distribución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Climatización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambientación y acondicionamiento del espacio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cocina y Sanitarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confort y características ergonómicas del puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) ¿Cómo considera que es la comunicación interna DESCENDENTE en la empresa?

	1	2	3	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

3) ¿Cómo considera que es la comunicación interna ASCENDENTE en la empresa?

	1	2	3	
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Bueno

4) Califique los siguientes atributos de la empresa

	Malo	Bueno	Muy Bueno
Oportunidad de crecimiento y desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de herramientas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento por la labor realizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente y clima laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en los objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Fuera de Crédito Mágico S.A. ¿Qué tan relevantes son para Ud. los siguientes aspectos físicos y/o imagen en una compañía?

	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Iluminación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lay out o distribución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Climatización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambientación y acondicionamiento del espacio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cocina y Sanitarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confort y características ergonómicas del puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) En función del desempeño laboral, ¿Qué tan relevantes son para Ud. los aspectos mencionados a continuación?

	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Flexibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en las decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de herramientas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de crecimiento y	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confort y características	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Responda las siguientes preguntas seleccionando el casillero que corresponda.

	SI	NO
¿La empresa, brinda capacitación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿Son importantes para Ud. Las capacitaciones proporcionadas por Crédito Mágico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recomendaría Crédito Mágico S.A. para trabajar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuenta con las herramientas y/o recursos necesarios para desarrollar su labor de forma eficiente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siente que puede contar con el apoyo de la empresa para tratar temas de índole personal y/o laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce la Visión, Misión y Valores de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si le ofrecieran un puesto similar por un salario más alto, ¿Cambiaría de empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) En el caso de que las capacitaciones proporcionadas por la empresa NO sean importantes para Ud. Indique el motivo, de lo contrario pasar a pregunta N°9:

9) De los siguientes aspectos, ¿Con cuál se siente identificado?

- “Me considero parte del equipo de trabajo”
- “Mi desempeño en la empresa es de suma importancia para que la misma cumpla sus objetivos”
- “Mi desempeño en la empresa se limita a cumplir mis funciones”

10) ¿Con cuál de estas opciones identifica la gestión de sus superiores?

- Baja directrices, toma la decisión y no escucha sus clientes Internos
- Permite la participación de los clientes internos y la considera importantes para la toma de decisiones
- Deja que las decisiones de la labor diaria sean tomadas con total libertad entre los clientes internos, ya que tienen la actitud y aptitud para hacerlo.

Muchas Gracias.

BIBLIOGRAFIA

Alvarado, Sandra Milena (s.f.) "Plan de marketing interno o Endomarketing" Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/plan-de-marketing-interno-o-Endomarketing>

Coria, Cynthia (2015) La Importancia del Marketing Interno en las Empresas de Servicio. Contexto Argentina 2012. Trabajo de Posgrado, Especialización en Dirección Estratégica de Marketing. . Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-0892_CoriaC

Chiavenato, Idalberto (2000) "Administración de Recursos Humanos" 5° Edición. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana S.A.

Chiavenato, Idalberto (2007) "Administración de Recursos Humanos y el Capital Humano de las Organizaciones" 8° Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, Idalberto (2007) "Administración de Recursos Humanos y el Capital Humano de las Organizaciones" 9° Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Davila Sarmiento Ana Maria y Velasco Duarte Ana Maria (2013) La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing. Trabajo de Investigación, Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Bogotá D.C.

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>

Fundamentos de Mercadotecnia (2009), Archivo PDF

Hernandez Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María Del Pilar. (1980) "Metodología de la investigación" 5° Edición México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hannoun, Georgina (2011) Satisfacción Laboral. Trabajo de Investigación, Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf

Impulsa (s.f.) ¿Qué es un Cliente Interno?, <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/que-es-un-cliente-interno/>

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013) "Fundamentos de Marketing" 11° Edición. México: Pearson

Mora Urbina, Socorro de la Luz (2008) "Mezcla de mercadotecnia". Diapositiva Power Point. <https://docplayer.es/3850745-Modulo-4-mezcla-de-mercadotecnia.html>

Montoya, Clottle Anahí (2012) ¿Cómo Lograr el Ansiado Alineamiento organizacional? <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/como-lograr-el-ansiado-alineamiento-organizacional/>

Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), "Fundamentos de marketing" 6° Edición. México: Pearson.

Philip Kotler y Gary Armstrong (2007) "Marketing versión para Latinoamérica" 11° Edición. México: Pearson.

Regalado, Otto, Allpacca, Roy; Baca, Luisa y Gerónimo, Mijael. (2011), "Endomarketing: Estrategias de relación con el cliente interno" 1° Edición. Lima: Universidad ESAN.

Robbins, Stephen P. y Judge Timothy A. (2009) "Comportamiento Organizacional" 13ª Edición. México: Pearson.