



Licenciatura en Comercialización

Tesis de Grado

Tema: ENDOMARKETING

**“Endomarketing en las empresas de electrodomésticos
del Shopping Alto NOA”**

Facultad de Economía y Administración

UCASAL

Autor: Javier Alejandro Rivero

Noviembre 2019

Salta - Argentina

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo que con tanto esfuerzo terminé, a mi madre y padre que estuvieron siempre apoyándome en todo lo que necesité todos estos años de carrera y sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

Dedicado a mis abuelos Fredy Rivero y Antonio Urbani, que con tanto cariño los recuerdo y extraño. Sé que se encuentran en un mejor lugar y que este gran paso que logré los haría sentir muy orgullosos de mí.

AGRADECIMIENTOS

Un enorme y especial agradecimiento a mi compañero, amigo, hermano Bernabé Axt que me ayudó en todo este recorrido tomando el rol de director de tesis y que, sin sus consejos, recomendaciones, correcciones, no habría logrado terminar este trabajo en tiempo y forma.

Agradezco a todos mis familiares que estuvieron siempre presentes apoyándome, pero especialmente a mi hermana Natalia por dedicar su tiempo en ayudarme a editar este documento.

También quiero agradecer a mis amigos y conocidos que demostraron su apoyo, así sea con algunas simples palabras para motivarme a no bajar los brazos nunca y terminar este trabajo.

Finalmente, agradezco a los gerentes y empleados de las empresas Garbarino, Fravega y Musimundo por la buena predisposición y cordialidad que tuvieron para realizar las entrevistas y encuestas.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como **objetivo**, determinar cómo utilizan el endomarketing las empresas de electrodomésticos del Shopping Alto NOA de Salta capital, ya que dichas empresas se encuentran en un terreno competitivo donde la productividad del empleado es esencial para obtener rentabilidad.

Las principales **conclusiones**, que surgieron al realizar esta investigación, sugieren que los gerentes poseen un conocimiento mayormente práctico sobre endomarketing, por lo que no pueden contribuir óptimamente en la generación de estrategias que beneficien al cliente interno. En relación a los empleados se determinó que gozan de un nivel “bueno” de satisfacción laboral y que las empresas logran motivarlos, pero sin demasiada eficiencia ya que no todas las acciones de endomarketing son correctamente aplicadas.

En base a las conclusiones se proponen **recomendaciones** para que las empresas de electrodomésticos investigadas obtengan mejores resultados mediante la modificación de aquellas deficiencias en la aplicación del endomarketing y resaltar las acciones que utilizan correctamente para lograr una estructura más ordenada de los procesos y estrategias de endomarketing.

Para finalizar, se sugiere un **modelo de endomarketing** factible de aplicar en las empresas investigadas. Este modelo contiene los pasos necesarios para que las empresas ejecuten estrategias que contribuyan a la consecución de los objetivos generales que se proponen en el modelo, con el fin de conseguir que los clientes internos se mantengan motivados, satisfechos y fidelizados, logrando como resultado mayor rentabilidad en la empresa.

Palabras claves: Endomarketing – cliente interno – motivación – satisfacción laboral – productividad – fidelización – estrés – aptitudes – estrategias.

TABLA DE CONENIDOS

PARTE I: INTRODUCCIÓN	1
I.1- Planteamiento del problema	1
I.2- Tema	2
I.2.1- Formulación del problema	2
I.2.2- Sistematización del Problema	2
I.3- Objetivos Generales	2
I.4- Objetivos Específicos	2
I.5- Justificación	3
I.6- Viabilidad	4
PARTE II: MARCO DE REFERENCIA	5
II.1- Marco Teórico	5
CAPÍTULO 1: MARKETING	5
CAPÍTULO 2: ENDOMARKETING	9
Plan de Endomarketing	10
Fase 1: Conocimiento y comprensión del mercado interno	10
Fase 2: Adecuación del mercado interno a las exigencias del mercado externo	11
Fase 3: Movilización general en torno a las acciones de mejora	12
CAPÍTULO 3: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	13
Satisfacción laboral	14
Estrés laboral	14
Involucramiento en el trabajo	16
Compromiso organizacional	16
Cultura organizacional	16
Comunicación interna	17

CAPÍTULO 4: MOTIVACIÓN	18
Teorías clásicas	19
Teoría de la jerarquía de las necesidades	19
Teoría de los dos factores	20
Teoría de las necesidades de McClelland	21
Teorías contemporáneas de la motivación	22
Teoría de la autodeterminación	22
Teoría del establecimiento de metas	23
Teoría de la autoeficacia	24
Teoría de las expectativas	25
II.2- Conceptual	27
II.3- Antecedentes del tema	29
PARTE III- MARCO METODOLÓGICO	31
III.1- Diseño metodológico	31
III.1.1- Hipótesis	31
III.1.2- Operacionalización de las variables	32
III.2- Población y muestra	33
III.2.1- Selección de la muestra	33
III.3- Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
III.3.1- Modelo de Entrevista	34
III.3.2- Modelo de Encuesta	35
PARTE IV- HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
IV.1- Análisis de entrevistas	39
IV.2- Análisis de encuestas	46
PARTE V- CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE	72
ENTREVISTAS Y ENCUESTAS	
Conocimientos de los gerentes	72
Cultura y aptitudes	73

Evaluaciones de desempeño	73
Recompensas	74
Capacitaciones	74
Desarrollo, crecimiento y rotación interna de empleados	75
Comunicación interna	76
Satisfacción laboral del empleado	77
Ambiente de trabajo	77
Actividad	79
Superiores	80
Estrés laboral	82
PARTE VI- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	85
PARTE VII- RECOMENDACIONES	87
PARTE VIII- MODELO DE ENDOMARKETING.....	89
Objetivos del modelo	89
Desarrollo del modelo	91
PASO 1: Análisis del entorno interno	91
PASO 2: Planificación de estrategias	92
PASO 3: Ejecución	96
PASO 4: Control	99
BIBLIOGRAFÍA	100
Webgrafía	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 - Marketing externo e Interno	7
Ilustración 2 - Modelo de Estrés	15
Ilustración 3 - Pirámide de Maslow	20
Ilustración 4- Ambiente de trabajo	47
Ilustración 5- Actividad	48
Ilustración 6- Rotación de horarios laborales	49
Ilustración 7- Conformidad con el trabajo en grupo	50
Ilustración 8- Relación con grupo de trabajo	52
Ilustración 9- Superiores (actitud con empleados)	53
Ilustración 10- Superiores (suministro de información)	55
Ilustración 11- Superiores (comunicación de evaluación de desempeño)	56
Ilustración 12- Empresa (apoyo)	58
Ilustración 13- Empresa (recompensas por mérito)	59
Ilustración 14- Empresa (capacitaciones)	61
Ilustración 15- Empresa (posibilidad de desarrollo y crecimiento)	62
Ilustración 16- Compromiso con el trabajo	64
Ilustración 17- Involucramiento con el trabajo	65
Ilustración 18- Estrés por tareas y responsabilidades	67
Ilustración 19- Sueldo	69
Ilustración 20- Situación económica-política de argentina	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Operacionalización de las Variables	32
Tabla 2- Conocimiento y aplicación del endomarketing	39
Tabla 3- Conocimiento y aplicación del comportamiento organizacional	40
Tabla 4- Cultura empresarial y aptitudes requeridas	41
Tabla 5- Personal a cargo	41
Tabla 6- Evaluaciones de desempeño	41
Tabla 7- Recompensas por rendimiento	42
Tabla 8- Capacitaciones	42
Tabla 9- Desarrollo y rotación de personal	43
Tabla 10- Comunicación interna	44
Tabla 11- Satisfacción laboral	44
Tabla 12- Nivel académico	45
Tabla 13- Ambiente de trabajo	46
Tabla 14- Actividad	47
Tabla 15- Rotación de horarios laborales	48
Tabla 16- Conformidad con el trabajo en grupo	50
Tabla 17- Relación con grupo de trabajo	51
Tabla 18- Superiores (actitud con empleados)	53
Tabla 19- Superiores (suministro de información)	54
Tabla 20- Superiores (comunicación de evaluación de desempeño)	56
Tabla 21- Empresa (apoyo)	57
Tabla 22- Empresa (recompensas por mérito)	59
Tabla 23- Empresa (capacitaciones)	60
Tabla 24- Empresa (posibilidad de desarrollo y crecimiento)	62
Tabla 25- Compromiso con el trabajo	63
Tabla 26- Involucramiento con el trabajo	65

Tabla 27- Estrés por tareas y responsabilidades	66
Tabla 28- Sueldo	68
Tabla 29- Situación económica-política de argentina	70
Tabla 30- Estadísticas básicas	71
Tabla 31- Ponderación: Superiores (comunicación de evaluación de desempeño)	73
Tabla 32- Ponderación: Empresa (recompensas por mérito)	74
Tabla 33- Ponderación: Empresa (capacitaciones)	75
Tabla 34- Ponderación: Empresa (posibilidad de desarrollo y crecimiento)	76
Tabla 35- Ponderación: Superiores (suministro de información)	77
Tabla 36- Ponderación: Ambiente de trabajo	78
Tabla 37- Ponderación: Conformidad con el trabajo en grupo	78
Tabla 38- Ponderación: Relación con grupo de trabajo	79
Tabla 39- Ponderación: Actividad	79
Tabla 40- Ponderación: Compromiso con el trabajo	80
Tabla 41- Ponderación: Involucramiento con el trabajo	80
Tabla 42- Ponderación: Rotación de horarios laborales	81
Tabla 43- Ponderación: Superiores (actitud con empleados)	81
Tabla 44- Ponderación: Empresa (apoyo)	82
Tabla 45- Ponderación: Estrés por tareas y responsabilidades.....	83
Tabla 46- Ponderación: Sueldo	83
Tabla 47- Ponderación: Situación económica-política de argentina	84

PARTE I: INTRODUCCIÓN

I.1- Planteamiento del problema

A lo largo de los años el Shopping Alto NOA se convirtió en uno de los principales atractivos de Salta ya que contiene una amplia variedad de comercios, con 34 rubros diferentes y más de 100 negocios, que atraen grandes cantidades de todo tipo de consumidores que llegan de distintos puntos de la ciudad en busca de recreación, cine, comidas, ropa, electrodomésticos o simplemente dar un paseo.

A pesar de la alentadora situación que presenta este centro comercial hay que destacar el alto grado de competitividad que se producen entre los rubros de comercios, lo cual repercute en una mayor exigencia hacia el mercado laboral, generando una mayor rotación de personal, además del cierre y apertura de nuevos negocios en ciertas ocasiones.

Este clima competitivo generalmente hace que los clientes internos tengan un ritmo de trabajo más acelerado en relación a la cantidad de clientes que atiende (ya que solo el patio de comida tiene una capacidad de 500¹ personas , se puede hablar de una circulación aproximada de 1000 personas por día), lo que puede generar mayor estrés repercutiendo negativamente en su satisfacción laboral y por ende en su productividad.

Estas situaciones se pueden mejorar o evitar si las empresas entendieran que en un entorno tan competitivo como el que se vive en un centro comercial es más rentable a largo plazo mantener al cliente interno fidelizado y a gusto con su puesto de trabajo que exigirle mayor productividad en el corto plazo.

Tal es el caso de las empresas de electrodomésticos, las cuales serán el objeto de estudio de este trabajo, donde los productos en venta no son de “compra rápida” si no todo lo contrario, el consumidor realiza una investigación y piensa muy bien antes de concretar la compra y esto exige buenas aptitudes de ventas y atención de los empleados para guiar al cliente hacia la compra de un producto. Por lo tanto, es esencial que las empresas mantengan a sus empleados capacitados, motivados y fijándoles objetivos viables. Todo lo anterior es posible aplicando las herramientas y estrategias del endomarketing, lo cual sin duda se traducirá en un beneficio mutuo entre empleados – empresa.

¹ <http://www.altonoa.com.ar/shopping/>

I.2- Tema

Utilización del Endomarketing en las empresas de electrodomésticos del Shopping Alto NOA.

I.2.1- Formulación del problema

- ¿Cómo utilizan el Endomarketing las empresas de electrodomésticos del Shopping Alto NOA?

I.2.2- Sistematización del Problema

- ¿Qué conocimientos poseen sobre Endomarketing los gerentes de las empresas de electrodomésticos del Shopping Alto NOA?

- ¿Qué aptitudes poseen los gerentes y clientes internos para desempeñarse eficientemente en sus trabajos?

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los clientes internos con sus puestos de trabajo y con la empresa?

- ¿Cuán eficientes son las acciones de Endomarketing, realizadas por las empresas de electrodomésticos, para motivar a sus clientes internos?

I.3- Objetivos Generales

- Describir la utilización de las acciones de Endomarketing por las empresas de electrodomésticos del Shopping Alto NOA.

I.4- Objetivos Específicos

- Determinar los conocimientos que poseen sobre Endomarketing los gerentes de las empresas de electrodomésticos del Shopping Alto NOA.

- Describir las aptitudes que poseen los gerentes y clientes internos para desempeñarse eficientemente en sus trabajos.

- Analizar la satisfacción laboral de los clientes internos con sus puestos de trabajo y con la empresa.

- Determinar la eficiencia de las acciones de Endomarketing realizadas por las empresas de electrodomésticos, para motivar a sus clientes internos.

I.5- Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar cómo aplican el endomarketing las empresas en la ciudad de Salta, específicamente en los negocios de electrodomésticos ubicados en el Shopping Alto NOA, lugar donde se desarrolla una actividad comercial cargada de competitividad entre los diferentes rubros de productos o servicios y siendo en definitiva los clientes internos quienes llevan la responsabilidad de mantener a las empresas en constante funcionamiento y de cumplir con las expectativas de productividad diaria que tanto buscan las empresas. Pero esta tarea no es algo que los clientes internos generalmente realicen totalmente a gusto y por ende se vuelve una rutina agobiante, pero que las empresas pueden solucionar con la correcta aplicación de las herramientas de marketing disponibles.

Ubicándonos en este contexto, con este estudio se busca conocer si las personas que tienen a cargo a sus clientes internos, siendo estos gerentes, poseen el conocimiento necesario sobre endomarketing para fortalecer las relaciones internas en la organización y si realmente utilizan estos conocimientos para la búsqueda de la satisfacción laboral del cliente interno. Con los resultados que se obtengan se presentará una posibilidad real de aplicación del endomarketing como una herramienta económicamente accesible para las empresas de la provincia de Salta, lo cual se beneficiarían no solo a las empresas con aumentos en la productividad sino también a los clientes internos al generarles motivaciones que contribuyan a alcanzar la satisfacción laboral y por último los clientes recibirían una mejor atención de alguien enfocado en su trabajo.

Como estudiantes de comercialización es necesario incluir en nuestra formación y futura actividad profesional al endomarketing, teniendo en cuenta que es una poderosa herramienta que aplicada correctamente beneficia a todos en el entorno comercial y entendiendo que el marketing se debe utilizar para buscar no solo la satisfacción del cliente sino también la del recurso humano, siendo este último una parte muy importante de la empresa, considerándolo como un cliente interno.

I.6- Viabilidad

Se dispone de una amplia variedad de material bibliográfico para la investigación con temas referidos al endomarketing, satisfacción y fidelización del cliente interno, gestión de recursos humanos, investigación de mercado y demás temas afines que ayuden al desarrollo del trabajo.

El recurso humano se constituye por una persona capacitada y con los conocimientos necesarios para realizar el trabajo de investigación.

En relación al factor económico se tendrá gastos en movilidad y fotocopias únicamente, lo que no supondría un problema. Por último, se dispone de dos años para realizar el trabajo de tesis, siendo este un tiempo prudencial para el terminado eficaz y eficiente del mismo.

Se dispone también de permisos de la Universidad Católica de Salta y contactos confiables en el Shopping Alto NOA para el acceso a la información.

PARTE II: MARCO DE REFERENCIA

II.1- Marco Teórico

En este apartado se desarrollarán las teorías que ayudan a entender mejor el tema del trabajo y dan sustento a la investigación.

CAPÍTULO 1: MARKETING

No se puede abordar el tema principal de este trabajo sin antes desglosar aquel término que da origen a todas sus ramas conocidas, entre ellas el marketing interno, ya que permitirá comprender de una manera más exacta y completa el tema desarrollado. El término en sí, es el “marketing”.

Pero ¿qué es marketing? A lo largo de los años muchos autores definieron al marketing de diversas maneras, pero con ciertas similitudes. La realidad es que muchas personas del entorno empresarial o no, siguen confundiendo términos simples como marketing, ventas y publicidad alegando que se habla, en términos prácticos, de lo mismo. Entrando en más detalles, citaremos a Kotler y Armstrong que definen al marketing como: *“el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”*².

En la presente definición se habla de la creación de valor hacia los clientes para obtener lo mismo de ellos. Esto significa que el principal objetivo del marketing siempre será la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del cliente, ya que al hacerlo se genera una retribución recíproca entre cliente – empresa, donde todos salen ganando al obtener exactamente lo que buscaban.

Cabe aclarar que no hay que confundir los objetivos del marketing con los de la empresa. Las empresas, por una razón de supervivencia, siempre se encontrarán en la búsqueda de incrementar sus ingresos, desarrollarse y competir dentro del mercado para posicionarse lo más alto posible. Entonces a simple vista podemos decir que ambos persiguen metas diferentes, eso está claro, pero son los resultados finales de las acciones de marketing las cuales crean un nexo entre ambos objetivos. Las empresas no pueden prosperar, vender más o posicionarse en el mercado sin sus clientes y por eso el marketing es el nexo que logra una correcta relación entre los dos.

Por otro lado, analizaremos las dos últimas definiciones³ de la AMA (American Marketing Association), asociación que sirve como comunidad para todo especialista en marketing que quiera mejorar sus prácticas y la cual fue publicando definiciones del marketing a lo largo de los años.

² Kotler, P., & Armstrong, G. Marketing. Pearson Educación, 2012, p. 5.

³ Monferrer Tirado, D. Fundamentos de marketing. Universitat Jaume I, 2013, p. 18.

Definición publicada en el 2004: *“marketing es una función de la organización y el conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”.*

Las definiciones que publicó la AMA durante los años fueron cambiando y adaptándose a las nuevas tendencias del mercado y de las propias empresas, comenzando con ideas básicas que prestaban especial atención solo en el producto hasta conceptos más profundos como las necesidades y la creación de valor.

En el 2004 la AMA hacía énfasis en que el marketing era una función de la organización, es decir que no tenía el peso suficiente para ser una parte importante de la misma sino más bien un mero proceso llevado a cabo a fin de generar valor para los clientes.

Por último, esta definición denota la importancia de la fidelización de clientes, pero con un enfoque orientado hacia el beneficio de la empresa dando a entender que se trata de una prioridad.

Definición publicada en el 2007: *“marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general”.*

En esta última definición se pueden encontrar algunas diferencias fundamentales, ligadas a los cambios que oportunamente tuvo el marketing con el paso de los años. La principal diferencia es que, deja de ser una función más para convertirse en una actividad, instituciones y procesos que son parte de la organización y llevada a cabo por la misma.

En la segunda parte de la definición se puede entender que la AMA extendió el enfoque del beneficio obtenido a algo más que solo la empresa. Ahora prácticamente las empresas deben buscar la oferta de valor que beneficie a todo aquel que participe activamente con la empresa y que además aporte un beneficio a la sociedad en general.

Ahora ¿Cómo se relaciona todo esto con el endomarketing? En el próximo capítulo se profundizará sobre el término en sí, pero por ahora para simplificar la relación mencionada, lo mejor es conceptualizar al marketing con las ideas que se analizaron. Se habló de procesos, de funciones, actividades, relaciones entre cliente – empresa, ofertas y además en todas las definiciones se menciona el valor que se busca crear a partir de la oferta de productos o servicios, a través de la comunicación, aquel que surge de las buenas relaciones y de la obtención de beneficio recíproco. Este “valor” es el objetivo principal del marketing ya que todas las estrategias y tácticas que se puedan elaborar y poner en práctica, están destinadas a la creación del mismo para lograr fuertes vínculos que perduren y la satisfacción de necesidades, deseos.

Habiendo ampliado las ideas podemos decir en fin que, el marketing es aquella actividad propia de las empresas con el objetivo de llevar a cabo procesos destinados a la

creación de un valor simbólico a través del intercambio de ofertas que no solo sirvan para la satisfacción de necesidad sino también para generar un sentido de pertenencia en el cliente con la empresa, obteniendo un beneficio mutuo.

Respondiendo a la pregunta anteriormente hecha, el endomarketing es teóricamente una adaptación del marketing el cual se buscan los mismos resultados, pero enfocando los esfuerzos en sujetos diferentes, en este caso, los empleados o también llamados clientes internos de la empresa. Esto quiere decir que, el cliente interno debe recibir la misma atención que el externo ya que ambos son necesarios para que una empresa prospere, pero el primero es aún más importante para un funcionamiento óptimo de la misma por lo que la idea de la creación de valor también aplica en este caso.

En la ilustración N. °1⁴ representada por un cuadro, podemos ver claramente las diferencias entre marketing interno y externo, donde se compara cada elemento equivalente entre ambos.

Marketing externo	Marketing interno
Clientes.	Trabajador.
Producto.	Empresa.
Técnicas de ventas.	Comunicación interna/Participación.
Fuerza de ventas.	Conducción/Mandos medios.
Profundos cambios de gran impacto en el marketing: tecnológicos; demográficos; en las ideas; valores y creencias; políticos; regulatorios; laborales y socioeconómicos.	Profundos cambios de gran impacto en las relaciones humanas: inestabilidad del vínculo, polarización de la escala salarial, cambios frecuentes de control accionario, internacionalización; obsolescencia del conocimiento, desfasaje entre oferta y demanda del precio y de la utilidad de algunos puestos de trabajo
Objetivos cuantitativos.	Incrementar la motivación/incrementar la productividad.

Ilustración 1 - Marketing externo e Interno

Veamos detalladamente el cuadro haciendo un enfoque hacia el tema de la presente tesis. Para el endomarketing su cliente es el trabajador, este recibe el foco de atención para las estrategias de fidelización que se lleven a cabo y por ese motivo se debe conocer y entender a estas personas, sus motivaciones, necesidades, deseos, para lograr resultados positivos y que la empresa se convierta en un lugar de trabajo agradable para ellos, los clientes internos. Es así que, volviendo al concepto de marketing, la creación de valor

⁴ Del Prado, Luis. Liderazgo y gestión de personal. Fundación OSDE, 1998, p. 217.

toma importancia a la hora de influir en la productividad de los trabajadores y por ende sus capacidades de realizar las actividades de manera eficaz y eficientemente.

En cuanto a “producto” el equivalente en el endomarketing sería la empresa. Lo que se ofrece al cliente interno es la idea de un lugar de trabajo propicio, con su propia cultura, normas y objetivos que deberá cumplir para su propio beneficio y el de todos, teniendo como consecuencia un mejor funcionamiento de la empresa lo que posibilita ofrecer mejores prestaciones para contribuir en la motivación y productividad.

Las técnicas de venta se refieren a la comunicación interna y la participación del personal. La comunicación interna es llevada a cabo primeramente por la gerencia y continuará por los demás departamentos mediante la delegación de tareas, pero no solo se transmitirán ordenes sino también todo lo que concierne a los beneficios que el cliente interno recibirá, los objetivos requeridos para evaluar su desempeño y así mismo los resultados del mismo, por último, pero no menos importante, están la misión, visión, normas de la empresa para que se puedan interiorizar con su cultura. Esto se complementa con una retroalimentación por parte de los trabajadores hacia sus superiores y mediante su participación en grupos de trabajo o de control.

La gerencia general, gerencias específicas de cada departamento y los departamentos subyacentes son la “fuerza de venta”, los encargados de llevar a cabo las estrategias de endomarketing y las gerencias especialmente tienen un importante papel a la hora de controlar la correcta aplicación del plan de acción para que todo se ajuste según los objetivos propuestos.

Como anteriormente se mencionó, el marketing sufre constantes cambios lo que conlleva a la adaptación de nuevas estrategias, tácticas y planes de acción para cumplir los objetivos. Estos cambios se ven reflejados en diferentes ámbitos del marketing tanto externo como interno, mencionados en el cuadro.

Finalizando con el cuadro, tenemos los objetivos que persigue cada marketing. Por un lado, tenemos al marketing externo, el cual su principal objetivo generalmente es cuantitativo: aumentar las ventas, ganar y fidelizar más clientes, ganar seguidores en redes sociales, posicionar una marca en diferentes segmentos de mercado, etc. Por otro lado, está el endomarketing que si bien sus objetivos pueden tener al final un resultado cuantificable (aunque difícil de evaluar), en esencia se trata de un objetivo cualitativo. Se trata de la motivación que se quiere generar en los clientes internos mediante incentivos, premios, comodidades, etc., con el fin de incrementar su productividad en el trabajo.

CAPÍTULO 2: ENDOMARKETING

Hasta ahora sabemos que el endomarketing es una parte muy importante de la empresa y que con ello se puede lograr diversos beneficios que entre los más importantes está la productividad de los empleados. Esta poderosa herramienta de planificación, al igual que el marketing, se encuentra en constantes cambios por lo que debe adaptarse continuamente a los nuevos requerimientos del entorno interno de las empresas, es por eso que mantener productivos a los clientes internos no es tarea fácil, por lo tanto, es necesario conocer sus necesidades, aspiraciones y elaborar un sólido plan de acción, para luego llevarlo a cabo paso a paso, controlar los resultados y finalmente obtener una retroalimentación de todo el proceso.

Partamos de un concepto más detallado del tema de mano del autor Luis Del Prado: “El endomarketing está constituido por un conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores, “clientes internos”, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad”⁵.

Del autor Michel Levionnois tenemos otro aporte para definir el término: “Es un conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”⁶.

El conjunto de técnicas hace referencia a la comunicación interna de la empresa, la misma puede ser descendente o ascendente. La comunicación descendente permite transmitir los objetivos, valores, normas, cultura, etc., es decir, todo lo relacionado con la idea de empresa que se pretende “vender” al mercado interno. La comunicación ascendente se utiliza primeramente para conocer al mercado interno, detectar cuáles son sus necesidades, deseos, información que será necesaria para elaborar estrategias adecuadas que garanticen un resultado positivo. Por otro lado, sirve también para obtener una retroalimentación por parte de los clientes internos sobre el mensaje que fue transmitido, lo que permitirá realizar modificaciones, de ser necesarias, en las estrategias del plan de acción.

Como ya se dijo anteriormente, el objetivo principal del endomarketing es mejorar la productividad de los clientes internos a consecuencia de lograr un incremento en su motivación. Si bien esto se puede conseguir mediante la implementación de estrategias aisladas para ganar la confianza y motivar esporádicamente a los clientes internos, como muchas pequeñas empresas hacen en la actualidad para contentar a sus trabajadores, pero no es la opción óptima ya que el resultado no sería sostenible en el tiempo y lo que predica el endomarketing es la consecución del objetivo principal de manera constante logrando así que el cliente interno no solo mejore su desempeño gradualmente sino que también se sentirá a gusto con su trabajo, disminuyendo el pensamiento de buscar otra empresa. Lo

⁵ Del Prado, Luis. *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE, 1998, p. 216.

⁶ Levionnois, M. *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos, 1992, p. 9.

que necesitan hacer las empresas es, llevar a cabo un plan de acción correctamente elaborado con sus pasos y controles pertinentes para lograr un constante bienestar laboral.

Un plan de endomarketing consta de 3 fases:

- Conocer y comprender el mercado interno
- Adecuarlo a las exigencias del mercado externo
- Organizar el cambio y movilizar a los hombres para triunfar.

“Puesto en práctica de este modo, el marketing interno será, para cada ejecutivo, la respuesta más realista y eficaz a los problemas de motivación y compromiso del personal en la vida cotidiana y en el desarrollo de la empresa”⁷.

Plan de Endomarketing

Fase 1: Conocimiento y comprensión del mercado interno.

El primer paso de este plan consiste en hacer una investigación del entorno interno de la empresa, conocer a los empleados y sus necesidades, el ambiente de trabajo, los directivos y la cadena de mando para realizar un diagnóstico real y objetivo de la situación actual. Es necesario determinar en qué punto se encuentra la empresa y a donde se quiere llegar, es decir, definir claramente los objetivos para tener un camino seguro y planificado hacia el éxito.

Para todo ello se deben establecer ciertos requisitos que sean comprendidos y compartidos con todas las personas implicadas⁸:

- Se ha de aceptar la necesidad de recurrir a expertos en comunicación que ofrezcan garantías de experiencia, neutralidad y profesionalismo.

- La garantía del anonimato y la confidencialidad deben aparecer como la base esencial de la relación de confianza mutua.

- Hay que ser perfectamente consciente de que realizar una tarea de este tipo tiene una incidencia un tanto negativa, dado que en casi todos los casos hubo estudios y auditorías previas mal realizadas. La amenaza del desempleo y las permanentes reestructuraciones, fusiones y alianzas hacen que los empleados desconfíen de este tipo de procesos. Por eso hay que realizar un gran esfuerzo para asegurarse de que el personal tiene toda la información que le concierne y que puede vivir este proceso como una ayuda y no como una amenaza.

A modo de seguimiento y control de resultados, es necesario realizar estudios cualitativos de motivación, comunicación, de imagen y clima empresarial, para concretar la primera fase.

⁷ Del Prado, Luis. *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE, 1998, p. 221.

⁸ *Ibid.*, p. 223.

Fase 2: Adecuación del mercado interno a las exigencias del mercado externo.

El siguiente paso o fase, está condicionado principalmente por las capacidades que la empresa posee para resolver problemas de manera eficiente y continuar con sus actividades para seguir progresando. Para ello la empresa debe demostrar ser competente a la hora de analizar objetivamente situaciones imprevistas y movilizar al personal para solucionar el acontecimiento, además de tomar las decisiones correctas para garantizar el éxito.

En un entorno hostil, dinámico y altamente competitivo como el actual, las empresas deben poseer ⁹:

- Mecanismos de reacción rápidos, flexibles y efectivos
- Circuitos de decisión cortos y eficaces (lo que supone una mayor descentralización)
- Personas que puedan movilizarse inmediatamente, completarse y enriquecerse en todos sus planos:
 - Cerebral: reflexión, análisis, observación e imaginación.
 - Afectivo: atención, relación, comunicación, sensaciones e intuiciones.
 - Instintivo: acción, esfuerzo, capacidad de realización y recursos de energía.

Las tres características antes mencionadas que deben adoptar las empresas y que hacen posible la adecuación de la segunda fase, son directamente funcionales a los siguientes tres imperativos que se desarrollaran:

1. Marcos de referencia fundamental

Se elabora mediante una colaboración entre los ejecutivos y el personal, donde sus aportes llevarán a las modificaciones pertinentes a la situación actual, lo que dará lugar a un nuevo marco de referencia con nuevos objetivos, misión y visión que se ajustan a la identidad colectiva de las personas que integran la organización. Esto será de gran ayuda para determinar las acciones que llevarán a la consecución de los objetivos de la empresa.

Las personas son sin duda el activo más importante de las empresas y al tener sus propios pensamientos e ideologías, no es sencillo obtener su completa colaboración, pero mediante este proceso es posible reducir considerablemente los efectos de desmotivación y falta de compromiso, e incluso otros modos más nocivos y amenazantes como el rechazo, la resistencia al cambio y el sabotaje de iniciativas ¹⁰.

2. Gestión participativa

La gestión participativa consiste en motivar e involucrar a cada colaborador de la empresa en el ejercicio cotidiano de las seis disciplinas siguientes ¹¹:

- 1) Conocer y comprender las acciones internas y externas de la empresa.
- 2) Prever las tendencias y evoluciones.

⁹ Del Prado, Luis. *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE, 1998, p. 225.

¹⁰ Ibid., p. 226.

¹¹ Idem.

- 3) Fijar y respetar los objetivos y finalidades del desarrollo de la empresa.
- 4) Investigar y obtener los medios adecuados.
- 5) Organizar y participar en las acciones.
- 6) Establecer y aplicar los sistemas de seguimiento y control.

Lo que se trata de hacer en esta fase es definir con exactitud los canales de comunicación, las responsabilidades de cada persona para las tomas de decisiones con posibilidad de delegación de tareas o autoridad, siempre teniendo en cuenta las aptitudes de cada uno, y los mecanismos de control para asegurar el logro de los objetivos o el seguimiento de los mismos.

3. Gestión preventiva de los recursos humanos

Este último punto se basa en 2 objetivos:

- Priorizar el respeto y las necesidades individuales de desarrollarse sobre la competitividad.
- Proveer a la empresa las herramientas para optimizar al personal, adaptarlo al mercado externo y evaluar su desempeño, a fin de que se obtenga un beneficio tanto para el individuo como para la comunidad.

Durante todo el proceso de implementación del sistema de gestión preventiva de los recursos humanos, deben estar implicados los directivos y notificados de los cambios a realizar el conjunto del personal. El modelo de gestión será efectivo en la medida que se sigan las siguientes pautas :¹²

- Todo sistema de evaluación con fines de control y que concierne a las personas, debe ser concebido y realizado por los afectados.
- Todo aporte exterior (técnicas, consultores, etc.) debe ser atentamente examinado y traducido a la cultura y a la vida cotidiana de la empresa.
- La implementación de un proceso que acarrea un cambio de actitudes y mentalidades debe ser objeto de preparación psicológica y de una ejecución integradora.

Fase 3: Movilización general en torno a las acciones de mejora

La última fase del endomarketing trata sobre la capacidad y aptitud de la empresa para continuar creciendo y desarrollándose mediante la innovación y una óptima comunicación en ámbitos del entorno externo.

El camino para el logro del objetivo de crecimiento, pueden ser los “círculos de calidad”. Teniendo en cuenta que actualmente en los mercados predomina la competencia extrema y sumado a que las empresas rara vez demuestran una capacidad real de aprovechar sus recursos de manera óptima, en especial a los recursos humanos, esta técnica se presenta como solución para superar las dificultades actuales.

Un Círculo de Calidad es una reunión, periódica y voluntaria de un grupo de personas que, bajo la dirección de un coordinador competente, buscará y propondrá soluciones

¹² Del Prado, Luis. *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE, 1998., p. 229

creativas, apuntando a mejorar los niveles de calidad del conjunto de prestaciones de la empresa dirigidas a su mercado externo y a su mercado interno¹³.

CAPÍTULO 3: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”¹⁴.

Partiendo de esta definición podemos decir que el comportamiento organizacional es útil para comprender mejor al cliente interno y como se desenvuelve en el entorno de trabajo ya que se abarcarán temas como, actitudes, estrés laboral, percepción, motivación y satisfacción laboral. Como se dijo anteriormente, el primer paso para diseñar las estrategias adecuadas es la comprensión del personal, porque de otro modo se estaría creando planes de acción a ciegas, sin un objetivo específico.

Las actitudes son un buen indicador para familiarizarse con los empleados, en relación a los sentimientos y opiniones que tengan con su trabajo. Citando a Stephen P. Robbins, tenemos que las actitudes son enunciados de evaluación (favorables o desfavorables) acerca de objetos, individuos o eventos. Es decir, que con las actitudes las personas manifiestan sus sentimientos, sus disgustos y regocijos sobre todas las cuestiones referidas al entorno laboral y esto al final los lleva a alterar sus comportamientos.

Para entender mejor las actitudes y su relación con el comportamiento organizacional, es necesario tener en cuenta sus tres componentes: cognitivo, afectivo y comportamiento. El componente cognitivo hace referencia a la imagen que tiene el sujeto sobre las cosas, es lo que él cree y esto lo prepara para el siguiente paso, el componente afectivo el cual se considera la parte más importante de una actitud. Este componente refleja los sentimientos encontrados sobre algo y pueden ser buenos, malos o neutrales, por ejemplo: estar contento con su sueldo, fastidiarse con un supervisor, sentir indiferencia sobre las quejas de clientes. Por último, tenemos el componente del comportamiento, que será la consecuencia de los anteriores manifestada en un comportamiento premeditado hacia una situación o hacia alguien. Es este el elemento que a las empresas les importa examinar para mejorar el ambiente laboral o solucionar problemas.

El estudio de las actitudes va más allá de solo observar el comportamiento del trabajador. Para obtener resultados útiles de este estudio, se debe apuntar hacia actitudes específicas que concuerden con los objetivos que la empresa quiere lograr, por ello mayormente se tienen en cuenta tres actitudes que toman especial relevancia al influir en las actividades diarias del personal, estas son: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

¹³ Del Prado, Luis. *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE, 1998, p. 230.

¹⁴ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 10.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se podría decir que es la actitud por excelencia más buscada tanto por los empleados como por las empresas, ya que es el resultado que deriva en la productividad deseada por la empresa y una estabilidad emocional positiva de los trabajadores, por sentirse a gusto en sus trabajos. Esta actitud no es nada más que “un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características”¹⁵ y resultando justo lo contrario si la persona se siente insatisfecha con su puesto de trabajo.

Está claro que el cliente interno tendrá un mejor desempeño en sus tareas si se lo mantiene motivado y cómodo en su puesto mediante incentivos, capacitaciones, posibilidades de crecimiento, salarios justos, acompañamiento de la empresa y muchas otras acciones que contribuyen a su bienestar, pero también se sabe que intervienen otras variables externas como las relaciones con compañeros fuera del ámbito laboral, el apoyo social y además la personalidad del individuo también influye. Las investigaciones revelan que los individuos que tienen autoevaluaciones esenciales positivas (quienes creen en su valía interna y capacidad básica) están más satisfechos con su puesto de trabajo que quienes las tienen negativas. No solamente ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los puestos de trabajo desafiantes. Aquellas personas con autoevaluaciones esenciales negativas se fijan metas menos ambiciosas y es probable que se rindan cuando enfrenten dificultades. Entonces, es más fácil que se estanquen en puestos de trabajo aburridos y repetitivos, que quienes tienen autoevaluaciones esenciales positivas¹⁶.

En la otra cara de la moneda tenemos la insatisfacción laboral, la actitud opuesta a la antes mencionada con resultados negativos en el comportamiento del personal. Las causas de dicha actitud pueden ser muchas y se deben tener en cuenta múltiples variables que pueden influir, pero según un estudio realizado en el 2010 por una empresa norteamericana¹⁷ (aunque sean resultados de un país extranjero, los datos siguen siendo de utilidad y referencia), se encontraron que las principales causas de la insatisfacción laboral son: el estrés laboral, salario, promoción, trabajo, seguridad, supervisor, compañeros de trabajo.

Estrés laboral

Vamos a profundizar un poco sobre el estrés laboral, considerando que se trata de la causa principal de insatisfacción laboral y con mayor porcentaje de coincidencia en opiniones de las personas que trabajan. Comencemos con una definición: El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante¹⁸. Esto quiere decir que la persona se enfrenta a una situación en la que existen presiones propias o externas y que es su responsabilidad resolverla mediante la utilización de los recursos a su disposición y donde el resultado se representa una incertidumbre.

¹⁵ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 74.

¹⁶ Ibid., p. 82.

¹⁷ Ibid., p. 79.

¹⁸ Ibid., p. 595.

El estrés a su vez puede ser causado por diferentes fuentes y para resumir mejor el tema se presenta un gráfico, que podemos ver en la ilustración N.º 2¹⁹:



Ilustración 2 - Modelo de Estrés

No todo es negativo cuando se habla de estrés, ya que hay situaciones donde sirve para mejorar el rendimiento del individuo y obtener una mayor recompensa. Este es el caso de los factores de estrés desafiantes, aquellos relacionados con las presiones para terminar a tiempo los trabajos, que tienen un efecto positivo en algunas personas que lo ven como un desafío para mejorar en su trabajo y obtener mayor satisfacción al terminar. Lo contrario sucede con los factores de estrés obstructores, aquellos que dificultan las tareas del individuo para que logre sus metas generando más estrés negativo, como ser: la mala gestión de responsabilidades en la empresa, el papeleo burocrático, malos canales de comunicación. Por último, tenemos dos datos que no son menores y tratan sobre el apoyo de la empresa, el cual tiene especial importancia ya que con ella el personal tendrá un mejor desempeño y lo opuesto aquellos que no la reciban; el segundo dato es acerca de que los factores de estrés son acumulativos, es decir, cada nueva situación estresante que persista, se agrega al nivel de tensión haciendo que con el tiempo se pueda convertir en un problema para la persona.

¹⁹ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 597.

Involucramiento en el trabajo

El involucramiento en el trabajo es un concepto que guarda estrecha relación con la satisfacción laboral y es aquella actitud en la que una persona se siente identificada con el trabajo que realizan y entiende que su desempeño es crucial tanto para sus logros personales como para la empresa. Un empleado involucrado es algo que cualquier empresa desea, no solo porque su desempeño es notablemente mejor sino también que su interés por su trabajo es mayor y puede llevar a estos individuos a desarrollar una actitud proactiva que genere cambios favorables en sus actividades. Además, esta actitud está vinculada con la disminución del ausentismo y las renunciaciones.

Un concepto relacionado con el involucramiento en el trabajo es la facultación psicológica: esta es el grado en que los empleados creen que influyen en su entorno laboral, competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que perciben²⁰. Esto quiere decir que un empleado al que se le otorga más libertades y responsabilidades, percibirá que su actividad es importante y con ella pueden lograr el éxito en la compañía.

Compromiso organizacional

Similar a la actitud anteriormente mencionada está el compromiso organizacional, el cual se refiere al sentimiento de pertenencia de un empleado con la organización para la que trabaja, simpatizando con la misión, visión, objetivos de la misma, su cultura y deseando permanecer en ella. Al igual que las anteriores, el compromiso organizacional está relacionado con la productividad laboral, aunque en menor medida, pero también depende de varios factores como ser el tiempo que llevan en la empresa, siendo mayor el compromiso en los empleados más nuevos, las actitudes de los gerentes hacia sus subordinados que si son negativas termina afectando su lealtad, y por último, tanto el ausentismo como la rotación del personal también disminuyen a consecuencia del compromiso de los empleados.

Cultura organizacional

Se habló muchas veces sobre la cultura organizacional, pero ¿qué es y qué importancia tiene? Para simplificar su significado podemos decir que es lo más parecido a una personalidad, por lo tanto, cada organización en esencia es diferente a las otras, siendo esto un reflejo de las personas que la manejan, con sus costumbres, normas, regulaciones, modos de trabajo y comunicaciones internas. Los trabajadores entonces, pueden sentirse identificados con esta cultura, como anteriormente se mencionó, y sentirse parte de un conjunto de significados que los lleva a querer aportar su mayor esfuerzo para con la empresa siempre y cuando la gerencia utilice correctamente el endomarketing para que el resultado sea un sentimiento positivo del cliente interno.

²⁰ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 74.

La cultura organizacional se puede determinar mediante la observación de siete características fundamentales que captan su esencia, obteniendo así un panorama completo de la misma y una idea de cómo los empleados perciben a su organización y todo lo que la identifica ²¹:

1) Innovación y toma de riesgos: Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.

2) Atención a los detalles: Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3) Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.

4) Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.

5) Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.

6) Dinamismo: Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.

7) Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Comunicación interna

Como último tema relacionado con el comportamiento organizacional, tenemos a la comunicación. Este es un tema importante a tener en cuenta en cualquier empresa, ya que la misma es un proceso que utilizamos gran parte del día y de realizarlo de manera eficiente puede tener consecuencias muy favorables en el ambiente laboral. Una buena comunicación impacta positivamente en el ánimo, compromiso, productividad y la confianza del empleado con su trabajo, además, se transmite en tres direcciones: de forma lateral y de forma vertical, que puede ser descendente y ascendente.

La comunicación descendente es aquella que fluye desde los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores, siendo participes principales los gerentes, jefes y supervisores, quienes se encargan de transmitir mensajes a los subordinados. Esto toma especial importancia en las empresas porque, como se repitió reiteradas veces, la correcta asignación de tareas, explicar el funcionamiento de la organización, comunicar la retroalimentación sobre el desempeño, un dialogo activo entre superiores y subordinados, etc., son la clave para que el cliente interno se desenvuelva eficientemente en sus actividades.

La comunicación ascendente, por el contrario, fluye de manera inversa a la anterior, siendo los niveles inferiores quienes informan a los superiores acerca de nuevos problemas, el progreso en sus actividades e incluso proporcionar opiniones o sugerencias para maximizar beneficios. Este tipo de comunicación permite a la gerencia conocer mejor a sus trabajadores en cuanto a lo que se refiere a sus actitudes, sentimientos y preocupaciones sobre su entorno de trabajo y sobre sus rendimientos personales, permitiendo obtener

²¹ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 512.

una retroalimentación más completa que facilitará la toma de decisiones a la hora de implementar estrategias de endomarketing.

Cuando hablamos de comunicación lateral nos referimos a la interacción que se da entre empleados de una misma área, mismo departamento o nivel, entre miembros del mismo grupo y también entre gerentes del mismo nivel. Las organizaciones pueden definir estas relaciones de con calidad formal, pero la realidad es que generalmente estas se forman de manera informal y pueden ser buenas o malas. Son buenas en el sentido de que pueden agilizar la toma de decisiones y mantener la fluidez en las actividades, pero si el personal comienza a tomar acciones sin el consentimiento de sus superiores o evadiéndolos, es ahí cuando pasa a ser algo malo para la empresa al crearse conflictos con los canales verticales que se pasan por alto.

Para entender mejor el funcionamiento o papel que tiene la comunicación dentro de un grupo u organización vamos a explayarnos sobre sus cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información ²².

En control se refiere a las jerarquías de autoridad y reglas formales que se exigen para controlar el comportamiento. Cuando los empleados tienen que comunicar a sus jefes sobre cualquier cambio pertinente a su puesto de trabajo, esa retroalimentación es una forma de control. La comunicación informal también rige la conducta.

La motivación resultante de una buena comunicación, surge cuando se informa claramente a los clientes internos lo que deben hacer (establecimiento de metas), qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio (retroalimentación). Para esto se requiere una comunicación de manera cordial y clara hacia el empleado, alentando a su deseo de progreso y mejora productiva.

Con expresión emocional se refiere a que los miembros dentro de un grupo pueden expresar tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción y de esta forma cubrir sus necesidades sociales.

La última función consiste en facilitar la toma de decisiones, identificación y evaluación de alternativas al proporcionar la información que los individuos y grupos necesitan, gracias a que por medio de la comunicación se transmiten los datos que requieren para lograr el cometido.

CAPÍTULO 4: MOTIVACIÓN

La motivación es un tema con mucha relevancia en este trabajo, ya que es el resultado al que se intenta llegar con cada acción, cada táctica y cada estrategia implementada, basada en los fundamentos del endomarketing y que dicho resultado concluirá en la obtención de todos los beneficios deseados por la empresa.

²² Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 337.

Este proceso psicológico que puede experimentar cualquier persona, con la estimulación adecuada, consta de tres elementos fundamentales: la intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo²³.

Existen muchas teorías sobre la motivación, algunas son similares y otras más diferentes pero cada una tiene su cuota de validez en la explicación de este proceso y aun cuando estas primeras teorías fueron perdiendo su peso argumental con el tiempo, siguen sirviendo como base para la fundamentación del tema y para las teorías contemporáneas que luego desarrollaremos, siendo todas complementarias entre sí.

Las teorías que a continuación desarrollaremos y que serán seleccionadas de acuerdo a su importancia o trascendencia sobre el tema, para no extender demasiado y puntualizar en la complementación que existe entre ellas son, teorías clásicas: teoría de la jerarquía de las necesidades, teoría de los dos factores, teoría de las necesidades de McClelland. Teorías contemporáneas: teoría de la autodeterminación, teoría del establecimiento de metas, teoría de la autoeficacia, teoría de las expectativas.

Teorías clásicas

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Planteadas por Abraham Maslow, esta teoría se basa en la hipótesis sobre la existencia de una jerarquía de cinco necesidades existentes en cada persona ²⁴:

1. Fisiológicas: Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad: Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales: Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima: Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

El modelo parte con la premisa de que las personas intentan satisfacer cada nivel de necesidad y aquel nivel que alcanzó la satisfacción deja de motivar, dando lugar al próximo nivel que se convierte en el foco de atención del individuo. A pesar de que las necesidades nunca se pueden satisfacer por completo, Maslow propone que si se desea motivar a

²³ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 202.

²⁴ Ibid., p. 203.



Fuente: gráfico de elaboración propia

Ilustración 3 - Pirámide de Maslow

alguien primero es necesario conocer en qué nivel de la jerarquía se encuentra para luego ayudarlo a satisfacer esas necesidades o las superiores.

La jerarquía está representada por una pirámide como podemos ver en la ilustración N.º 3, donde las necesidades más importantes para todo ser humano ocupan la base de la pirámide y, por ende, un mayor espacio. Maslow, además clasificó las necesidades en dos grupos, las necesidades de orden inferior que serían las fisiológicas y de seguridad, y las de orden superior, siendo las sociales, de estima y de autorrealización. El primer grupo se satisface principalmente de forma externa por ej., con bienes, con el sueldo; mientras que en el segundo grupo la satisfacción se logra de forma interna, es decir, dentro del individuo como un proceso psicológico.

Esta teoría se caracteriza por tener una lógica intuitiva y adaptabilidad a las diferentes culturas, pudiendo cambiar la posición de cada nivel jerárquico dependiendo de qué país se hable para corresponderse con las diferentes necesidades que posee cada persona según su procedencia. A lo largo de los años se le otorgó mucho reconocimiento por lo mencionado, sin embargo, pierde validez al no presentar datos empíricos que puedan probar a ciencia cierta este modelo y por ahora solo sirve como base o guía para otras teorías.

Teoría de los dos factores

La también llamada teoría de la motivación e higiene, fue ideada por el psicólogo Frederick Herzberg quien buscaba entender las actitudes del trabajador hacia su puesto de trabajo y los factores que conducen hacia la satisfacción laboral.

Herzberg explicaba que existen factores intrínsecos como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logro que se relacionan con la satisfacción laboral y factores extrínsecos como la supervisión, el salario, las políticas de la empresa y las condiciones laborales que ocasionan insatisfacción²⁵. Por otro lado, propone que lo opuesto a “satisfacción” es “sin satisfacción” y lo contrario a “insatisfacción” es “sin insatisfacción”, esto explica que al ser diferentes los factores que inciden en el resultado positivo o negativo, necesariamente un trabajo no se vuelve satisfactorio al eliminar aquellos factores que conllevan a la insatisfacción laboral, pudiendo ocurrir que esta acción solo apacigüe el ánimo del individuo, pero no ayudaría a motivarlo.

Por último, Herzberg clasificó a las recompensas intrínsecas como “factores de motivación”, es decir que cuando se quiera motivar a los trabajadores es necesario mejorar los factores relacionados con el trabajo o con sus resultados que generan un bienestar y deseo de progreso en las personas; y en cuanto a los factores extrínsecos los llamó “factores de higiene”, son aquellos que, al ser adecuados para las personas, estos no se sentirán insatisfechos ni satisfechos.

Al igual que la teoría de Mazlow, esta teoría tuvo sus críticas acerca de la metodología, su confiabilidad y algunas contradicciones en sus resultados. Aun así, la teoría de Herzberg sigue siendo un punto de partida para lograr comprender los motivadores humanos.

Teoría de las necesidades de McClelland

Desarrollada por David McClelland y sus colaboradores, esta teoría se basa en tres necesidades²⁶ :

- La necesidad de logro (nLog): es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder (nPod): es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de afiliación (nAfi): es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

Las investigaciones se centraron en la necesidad de logro, la cual se apoya en el supuesto de que los trabajadores mejoran o empeoran su desempeño dependiendo de las posibilidades de éxito que estimen sobre una tarea u objetivo. Aquellas personas orientadas al logro, prefieren no participar de situaciones muy desfavorables o muy favorables, ya que el éxito por casualidad o tareas poco desafiantes (respectivamente) no los satisface, en cambio las situaciones que presentan una posibilidad de triunfar de 50-50 los motiva a exigirse y esforzarse frente a un desafío acorde a su nivel de habilidad.

En base a estas investigaciones McClelland explica que cuando un trabajo contiene elementos como la responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de

²⁵ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 205.

²⁶ Ibid. , p. 207.

riesgo, da como resultado la motivación de aquellos empleados con alta necesidad de logro. Estos individuos además orientan su interés hacia su buen desempeño personal y no hacia la posibilidad de influir en otros para mejorar sus rendimientos. En cuanto a las necesidades de poder y afiliación, estas frecuentemente se las relaciona con el éxito gerencial. Todo esto quiere decir que dependiendo de la necesidad que predomine en el individuo y el tipo de puesto que ocupe, podrá sentirse motivado y mejorar su desempeño si se lo estimula con acciones y tareas específicas.

A diferencia de las dos teorías anteriores, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones, pero también es la que tiene menos efecto práctico. El autor plantea que las tres necesidades son inconscientes, por lo tanto, no se pueden medir fácilmente y adicionalmente, su método de recolección de datos requiere mucho tiempo y dinero, como consecuencia pocas empresas están dispuestas a invertir sus recursos para probar la teoría.

Teorías contemporáneas de la motivación

Las siguientes teorías que desarrollaremos están representadas por ideas actuales y mayor apoyo mediante investigaciones que le otorgan validez, a diferencias de las anteriores teorías que no poseen la suficiente evidencia para sustentar sus hipótesis.

Teoría de la autodeterminación

La hipótesis principal de esta teoría habla sobre la preferencia que tienen las personas sobre sentir que mantienen el control de sus acciones, motivándose a realizar una actividad libremente y que, al perder esa sensación de control, sienten a la actividad como una obligación. Los estudios sobre la autodeterminación están basados mayormente en la teoría de la evaluación cognitiva, la cual determina básicamente que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea, es decir, que si por ejemplo a una persona que se siente a gusto y motivada con su trabajo se le asigna un pago por cumplimiento de objetivos (recompensa extrínseca), esta sentirá que su comportamiento es controlado por sus superiores y como resultado disminuye su motivación intrínseca.

Esto no quiere decir que los gerentes no puedan implementar recompensas extrínsecas para sus empleados, sino todo lo contrario. Lo correcto sería que primero se conozca al empleado, entender cómo se siente realizando su actividad en su puesto de trabajo y en base a eso, determinar qué tipo de recompensa ofrecerle para que incentive su motivación y lo más importante es que no la perciba como una imposición coercitiva.

Otro concepto relacionado con la teoría de la autodeterminación es la autoconsistencia, el cual se refiere a qué tan consistentes son los motivos de las personas por alcanzar las metas con sus intereses y valores esenciales. Esto quiere decir que las personas que poseen un interés intrínseco en su actividad, tienen más probabilidades de alcanzar sus metas e incluso si no lo logran, su ánimo no se verá afectado porque el proceso en sí ya les resulta satisfactorio. En cambio, aquellos que fijan sus metas por razones extrínsecas, el resultado es totalmente lo opuesto a lo anterior, siendo más difícil y poco satisfactorio lograr sus objetivos. Esto a nivel individual, significa que las personas no eligen su trabajo

por recompensas extrínsecas. A nivel organizacional, significa que los gerentes deberían ofrecer incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos; necesitan lograr que el trabajo sea interesante, dar reconocimiento y fomentar el crecimiento y el desarrollo de los empleados. Los individuos que sienten que controlan lo que hacen y que su actividad es el resultado de su libre elección suelen estar más motivados por su trabajo y más comprometidos con sus empleadores²⁷.

Teoría del establecimiento de metas

Edwin Locke fue quien propuso esta teoría con la hipótesis de que trabajar por metas específicas era un motivador en el ambiente laboral, ya que eso era (para el empleado) una guía o indicador de lo que debe hacer y el esfuerzo que debe emplear. Las investigaciones dieron como resultado que el establecimiento de metas específicas aumenta la productividad y que las metas difíciles, a diferencia de las fáciles, generan un incremento mayor del desempeño cuando estas son aceptadas.

Se puede deducir que las metas fáciles probablemente serán aceptadas, pero cuando la aceptación de las metas es una conducta habitual en los empleados se espera que, al aceptar una meta más difícil, su desempeño y esfuerzo sea mayor a fin de conseguir el logro de la misma.

En su libro de Comportamiento Organizacional, Robbins transcribe las cuatro razones, que planteó Edwin Locke, del por qué las metas difíciles motivan a las personas. En primer lugar, porque captan nuestra atención y ayudan a centrarnos. En segundo lugar, las metas desafiantes nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas ¿Estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil? Probablemente no. En tercer lugar, cuando las metas son difíciles, las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas desafiantes nos llevan a descubrir estrategias que sirven para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en la mejor forma de hacerlo ²⁸.

Cabe destacar que la retroalimentación otorgada por los gerentes hacia sus empleados son una parte importante a la hora de mejorar sus desempeños, ya que conocer sus progresos en la consecución de las metas les permite saber y comparar que hicieron y lo que querían hacer, sirviéndoles como guía en sus actividades. También existe otro tipo de retroalimentación que motiva en mayor medida a los empleados, la cual se trata de la llamada “autogenerada”, en la que los trabajadores controlan su propio progreso.

En cuanto a que los empleados establezcan sus propias metas, las evidencias apuntan a resultados variables ya que en ciertos casos puede mejorar el desempeño, mientras que para otros individuos la mejora surge cuando su jefe le asigna las metas. Una ventaja que si se puede apreciar cuando el empleado participa en el establecimiento de metas, es que se detecta un mayor compromiso y aceptación de la misma.

El compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional son

²⁷ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 210.

²⁸ Ibid., p. 212.

tres factores que también influyen en el desempeño en base a las metas establecidas. La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla cuando piensa que puede alcanzarla y quiere lograrlo, además este compromiso es más factible de que ocurra cuando la meta se hace pública, cuando el individuo percibe que tiene control sobre la situación y cuando el mismo establece las metas. En el caso de las tareas, estas influyen más en el desempeño cuando son sencillas en vez de complejas, cuando están bien aprendidas en vez de ser novedosas y cuando son independientes en vez de interdependientes (para estas es preferible establecer metas grupales). Por último, el establecimiento de metas específicas, difíciles e individuales suele tener efectos diferentes en las distintas culturas, debiendo adaptar el tipo de meta que se establecerá, a este factor ²⁹.

Teoría de la autoeficacia

La también conocida como teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social y desarrollada por Albert Bandura, se basa en el convencimiento que tiene una persona de que es capaz de completar una tarea, por lo tanto, cuanto más autoeficacia posea, será mayor la seguridad que tenga sobre sus capacidades para lograr los objetivos. El nivel de autoeficacia que logre una persona, determina si disminuirá o aumentará sus esfuerzos sobre los desafíos que se le presenten, además un índice elevado de autoeficacia produce mayor involucramiento en las tareas, mejoras en la productividad y mejores respuestas a la retroalimentación negativa.

Un dato muy importante es que, las teorías del establecimiento de metas y de la autoeficacia se complementan entre sí. Esto sucede porque cuando se establecen metas difíciles, los empleados perciben que los gerentes demuestran que tienen confianza en ellos, en consecuencia, la autoeficacia aumenta, se establecen metas personales más altas, destinan mayor esfuerzo y aumenta el desempeño frente a los desafíos.

Albert Bandura afirma que hay cuatro maneras de aumentar la autoeficacia:

1. Dominio en el acto
2. Modelamiento vicario
3. Persuasión verbal
4. Activación

El dominio en el acto hace referencia al conocimiento o experiencia previa de la tarea o puesto de trabajo, que da como resultado una mayor confianza en el individuo al ya poseer una noción de su función en el trabajo y se trata de la fuente más importante ya que sin ella la persona simplemente tendría que improvisar y eso no podría generar confianza en un entorno laboral.

El modelamiento vicario consiste en observar cómo realiza una tarea otra persona, lo que aumenta la confianza de que uno mismo también puede hacerlo y esta fuente es más eficaz cuando la persona observada se percibe como alguien de similares habilidades.

²⁹ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 213.

Con la persuasión verbal se trata básicamente de convencer a alguien de que es una persona totalmente capaz para realizar la tarea con éxito a fin de que adquiriera más confianza en sí mismo.

Por último, la activación se refiere a los estados de ánimos, emocionales y niveles de estrés del individuo los cuales repercuten en mejoras de desempeño si son positivos.

Teoría de las expectativas

Esta última teoría sobre la motivación que desarrollaremos es según los investigadores, la más aceptada y con mayor evidencia que la respaldan. Ideada por Víctor Vroom, esta teoría demuestra que las personas se motivan a realizar una tarea con mayor empeño dependiendo de las expectativas que tengan sobre la recompensa que obtendrían al completarla.

Para entenderlo mejor, la teoría se presenta en una relación que consta de tres pasos ³⁰:

1. Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad que percibe el individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.

2. Relación desempeño-recompensa: Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado deseado.

3. Relación recompensas-metas personales: Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para él.

En primer lugar, está la relación que existe entre la motivación del individuo por esforzarse más sabiendo que eso lo llevará a obtener una mejor evaluación de su desempeño. En este paso los trabajadores se preguntarán si realmente tendrán en cuenta el esfuerzo dispuesto y la respuesta será positiva o negativa dependiendo de cómo se maneje la empresa y de otros factores. Si, por ejemplo, la evaluación de desempeño que realiza la empresa no tiene en cuenta el esfuerzo y se basa en factores que no se relacionan completamente con el desempeño, el resultado será un esfuerzo en vano del empleado. Otros factores que afectan este motivador es, la percepción que tiene el individuo de que no le agradan a su jefe, pudiendo ser acertada o no, y que su habilidad para el trabajo no sea suficiente, por lo tanto, su motivación se desvanecerá por la creencia de que sin importar cuanto se esfuerce, no obtendrá una buena evaluación de su desempeño.

El segundo paso trata sobre la relación que existe entre el desempeño que logró el individuo y la posible recompensa que recibirá por ese esfuerzo. La recompensa que ofrezca la empresa deberá ser adecuada al desempeño logrado y por situaciones que realmente lo ameriten, de otro modo, otorgar recompensas por factores como, por ejemplo, la antigüedad, será considerada inadecuada y poco motivante.

³⁰ Robbins, S. & Judge, T. *Comportamiento organizacional*. Pearson, 2013, p. 224.

Como último paso, tenemos la relación que se da entre la recompensa recibida y las metas personales, más específicamente, en qué medida logran satisfacer estas metas. El problema en este punto surge cuando los empleados se esfuerzan para conseguir una recompensa específica, pero en vez de eso, reciben algo no cumplía sus expectativas y como consecuencia, se desmotivan. Es entendible que los gerentes tengan limitaciones al establecer las recompensas, pero deben hacer lo necesario para adecuarlas lo mejor posible para mantener a sus empleados felices, motivados y comprometidos a incrementar su productividad. Otro punto a tener en cuenta es, la posibilidad de ofrecer recompensas diferenciadas para cada empleado, ya que no todos desean lo mismo y aunque es una estrategia complicada de aplicar, sus beneficios serán notablemente mejores tanto para la empresa como para los trabajadores.

II.2- Conceptual

A continuación, se definen los términos de mayor relevancia para una mejor comprensión del tema de investigación.

Actitudes

“Son enunciados de evaluación (favorables o desfavorables) acerca de objetos, individuos o eventos”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 70)

Apoyo organizacional que perciben

“Grado en que los trabajadores creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar Involucramiento de los trabajadores”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 77)

Cliente interno

“Es el empleado de la empresa, cuyos deseos, preocupaciones, necesidades, etc. deberán ser conocidos y considerados si se desea evitar el fracaso de toda la estrategia”. (Del Prado, Luis, 1998; p. 217)

Comportamiento Organizacional

“Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 10)

Compromiso organizacional

“Grado en que un cliente interno se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 75)

Comunicación

“Transferencia y comprensión de un significado”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 337)

Comunicación formal

“Comunicación establecida por una organización, con la finalidad de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 339)

Comunicación informal

“Comunicación que se crea en forma espontánea y surge como respuesta a las decisiones individuales”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 339)

Cultura organizacional

“Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 512)

Eficacia

“Grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o de sus consumidores”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 29)

Eficiencia

“Grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 29)

Endomarketing

“Conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores, “clientes internos”, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad”. (Del Prado, Luis, 1998; p. 216)

Estrés

“El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante”.

También definido como: “Proceso psicológico desagradable que ocurre como respuesta a presiones ambientales”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 595)

Imagen

“Cualquier percepción consciente o subconsciente provocada por informaciones más o menos racionales, instantáneas o repetitivas, procedentes de un objeto, de una persona, de una organización, de un hecho o de un acontecimiento”. (Levionnois, M., 1992; p. 27)

Involucramiento en el trabajo

“Grado en que un individuo se identifica con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 75)

Motivación

“Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 202)

Percepción

“Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 166)

Productividad

“Combinación de la eficacia y la eficiencia de una organización”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 29)

Rotación de puestos

“Cambio periódico que hace un Individuo de una tarea a otra”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 243)

Satisfacción laboral

“Sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este”. (Robbins, R. & Judge, T., 2013; p. 75)

II.3- Antecedentes del tema

• **Título:** Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria ³¹.

Descripción: *Detalla la metodología empleada para el levantamiento de la información, la elaboración de una Guía de Tópicos, herramienta que tomó como base la propuesta de Meyer, J. y Allen, N. (1991), la cual fue aplicada en tres grupos de enfoque que incluyó la participación de treinta empleados. El objetivo de aplicación de esta técnica fue determinar qué dimensiones del Compromiso Organizacional están presentes y el tipo de Compromiso Organizacional dominante en el personal de este departamento.*

Este estudio ha permitido comprender cómo y de qué manera el Compromiso Organizacional se genera en los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria e identificar las posibles estrategias empresariales que servirán para el fortalecimiento del compromiso organizacional basadas en Endomarketing.

Utilidad: Investigación que explica detalladamente las actitudes que tienen los clientes internos hacia la organización y sus puestos de trabajo. Identificadas estas actitudes se puede analizar y comprender como se relacionan con la satisfacción laboral para idear las estrategias apropiadas de endomarketing.

• **Título:** “Diseño de un plan de marketing interno enfocado a desarrollar un perfil profesional integral en el personal de ventas de la empresa Diorvett Cia. Ltda” ³²

Descripción: *Este proyecto de investigación diseña un plan de marketing interno enfocado a desarrollar un perfil profesional integral en el personal de ventas de la empresa Diorvett Cia. Ltda. con la finalidad de que el personal de ventas se identifique con la institución, realice un trabajo que genere valor, mejore la atención al cliente y la comunicación interna, obteniendo resultados positivos como institución basándose en que la satisfacción del cliente interno vuelve a la empresa más productiva y genera una gran diferencia frente a la competencia al tener empleados comprometidos, capacitados y satisfechos con la labor que realizan.*

Utilidad: Referencia de un plan de marketing interno para comprender la puesta en práctica de las técnicas y estrategias utilizadas.

³¹ Rivas Moreira, Gabriela Denisse – Tesis de grado. Licenciatura en Psicología Organizacional. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2017).

³² María Fernanda Álvarez Camargo – Tesis de grado. Licenciatura en Mercadotecnia. Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” de Guayaquil. Ecuador. (2015).

- **Título:** “El Marketing Interno en las empresas de Telecomunicaciones”³³

Descripción: *El objetivo general de la investigación es demostrar la importancia estratégica de la implementación del Marketing interno a empresas de Telecomunicaciones.*

Este trabajo desea identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en las empresas de Telecomunicaciones.

El presente trabajo se efectúa considerando la importancia significativa que tienen las personas (clientes externos e internos) en la competitividad de la empresa y de qué manera el marketing interno puede contribuir a mejorar la relación entre la empresa y el empleado.

Utilidad: Evolución e importancia del endomarketing en grandes empresas. Pautas para aplicar un plan de marketing interno.

- **Título:** “El Endomarketing en las empresas: El Endomarketing y su implicancia en Cablevisión Sucursal Salta”³⁴.

Descripción: *El eje principal del trabajo es analizar en la empresa Cablevisión S.A. diferentes técnicas motivacionales aplicables a los recursos humanos, para potenciar la satisfacción y eficacia en el cliente externo y descubrir que problemática trae la ausencia de estas.*

En base a las problemáticas detectadas, se crea un proyecto con posibles soluciones para las mismas, como así también para el crecimiento de la empresa.

Este estudio abarca un sector de la sucursal de la capital salteña, para lograr un análisis más concreto, donde el vínculo personal es más cercano y se desarrolla en un mismo espacio físico.

Utilidad: Cablevisión es una empresa grande en Salta, por lo que este trabajo sirve de ayuda para entender como utiliza las técnicas de endomarketing una empresa con gran cantidad de clientes internos.

³³ Ana Vanerio- Tesis de posgrado. Carrera de especialización en dirección y gestión de marketing y estrategia competitiva. Universidad de Buenos Aires. (2013).

³⁴ Natalia del Valle Joya– Tesis de grado. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Católica de Salta. (2008).

PARTE III- MARCO METODOLÓGICO

III.1- Diseño metodológico

El alcance de la investigación será explicativo, ya que la misma estará centrada en el estudio de un contexto donde se busca determinar los efectos de las acciones de una variable dependiente y cómo influyen en la reacción de otras personas, llámense variables independientes, con el fin de encontrar una explicación fundamentada al comportamiento organizacional del ámbito laboral, a partir de la recopilación de información de ambas variables.

Por otro lado, el enfoque de la investigación será mixto (cuantitativo y cualitativo) por el hecho de que se plantea un problema de estudio concreto que requiere una gran cantidad de datos blandos y duros que aporten calidad y precisión de información obtenida a través de herramientas de recolección de datos, logrando así una perspectiva más clara del problema que ayudará a probar la hipótesis previamente planteada.

Por último, se define este trabajo como una investigación no experimental, transversal y de campo, ya que no es necesaria la manipulación de las variables, por lo tanto, solo se observará y recopilará información de las mismas en un momento dado del tiempo y en un contexto específico.

III.1.1- Hipótesis

La baja aplicación de acciones de endomarketing en las empresas de electrodomésticos del Shopping Alto NOA, no genera satisfacción laboral en sus clientes internos.

III.1.2- Operacionalización de las variables

Unidad de Análisis				
Hombres y mujeres de 18 a 65 años que trabajen como empleados o gerentes en los negocios de electrodomésticos del Shopping Alto NOA.				
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Nivel de utilización de acciones de endomarketing (variable independiente)	Nivel de utilización de las técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a los clientes internos con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.	Utilización de las acciones de endomarketing por los gerentes teniendo en cuenta el conocimiento que poseen de estas técnicas y la frecuencia de aplicación de las mismas, teniendo como finalidad, mantener motivado al cliente interno.	Comunicación	- Control - Motivación - Expresión emocional - Información
			Retribución motivacional	- Recompensas monetarias - Capacitaciones - Ascensos - Desarrollo de personal
			Apoyo organizacional	- Consideración de necesidades. - Orientación de la cultura organizacional - Política de desarrollo
Satisfacción laboral (variable dependiente)	Sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este.	Conformidad del cliente interno con su trabajo, que le motive a permanecer en la empresa	Actitudinales	- Permanencia en la empresa - Ausentismo - Involucramiento en el trabajo - Apoyo organizacional que perciben
			Actividad Laboral	- Imagen percibida de la empresa - Relación con compañeros - Estilo de dirección - Comunicación percibida de superiores
			Estrés Laboral	- Factores ambientales - Factores organizacionales - Factores personales

Fuente: cuadro de elaboración propia

Tabla 1 - Operacionalización de las Variables

III.2- Población y muestra

La población de esta investigación estará conformada por todas las personas, hombres y mujeres, mayores de 18 años que trabajen como empleados y gerentes en los negocios de electrodomésticos del Shopping Alto NOA de Salta capital.

III.2.1- Selección de la muestra

La selección de la muestra se realizará por muestreo no probabilístico por conveniencia, siendo el investigador quien decidirá a que personas escoger para obtener la mayor cantidad de información necesaria para la investigación. Cabe destacar que son tres empresas en total de las cuales se definirá la muestra.

En el caso de los gerentes, la muestra será representada por 1 persona, que se encuentre a cargo, de cada sucursal. Tales personas serán objetivo de una recolección de datos con calidad mayormente cualitativa y que permitirá el paso a la investigación de la muestra conformada por los empleados.

Para la muestra de empleados se escogerán 11 personas de cada empresa a criterio del investigador, siendo un número representativo teniendo en cuenta que cada sucursal posee entre 14 y 16 empleados aproximadamente. De esta muestra se obtendrán datos especialmente cuantitativos.

III.3- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizarán entrevistas semiestructuradas a informantes expertos (1 gerente de cada negocio, siendo un total de 3 entrevistados) para obtener mayor calidad de información que posteriormente servirá también para mejorar las encuestas que estarán dirigidas a los clientes internos (11 empleados de cada negocio, siendo un total de 33 encuestados), la cual será estructurada y con resultados cuantificables, ya que se utilizará la escala de Likert. Las encuestas serán entregadas en mano y autoadministradas por los encuestados.

Además, se recurrirá a la observación directa no participante para complementar las anteriores técnicas y corroborar la concordancia de los hechos investigados y la realidad misma. La observación se realizará durante las entrevistas, las encuestas y en ciertas ocasiones que se visite el Shopping desde una distancia que se pueda apreciar las labores en cada negocio.

Los resultados de esta investigación se analizarán posteriormente omitiendo los nombres de las empresas seleccionadas, para garantizar la confidencialidad.

III.3.1- Modelo de Entrevista

Empresa:

Cargo:

Sexo:

Estudios:

1. ¿Conoce el término marketing interno o endomarketing? ¿Cuál es su concepto sobre ello? ¿Cómo se aplica en su empresa? Concepto para orientar: Conjunto de técnicas dirigidas a los trabajadores para incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

2. ¿Qué entiende por “comportamiento organizacional” y cómo se utiliza este conocimiento en su empresa? Concepto para orientar: Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta.

3. ¿Cuál es la orientación o esencia de la cultura de esta empresa? Es decir, ¿Qué aptitudes buscan en sus trabajadores? Ejemplos para orientar: Que sean innovadores; precisos y detallistas; orientados al resultado; al trabajo en equipo; que sean dinámicos; gerencia orientada al personal.

4. ¿Actualmente cuantas personas tiene a cargo?

5. ¿Realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia?

6. ¿Se ofrecen recompensas por mejoras en rendimiento del personal? ¿De qué tipo?

7. ¿Se ofrece capacitación al personal? ¿Con qué frecuencia? ¿Son sin costo para el personal?

8. ¿Cómo es la política de desarrollo de personal y rotación interna de la empresa? (si es que las hay)

9. ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa? En términos de control de comportamiento, proporcionar información, retroalimentación del rendimiento, libre expresión del personal.

10. Desde su punto de vista ¿Cuán satisfechos se encuentran sus clientes internos (empleados) con su trabajo?

III.3.2- Modelo de Encuesta

Empresa:

Sexo: () Masculino () Femenino

Edad:

Antigüedad en la empresa:

Máximo nivel de estudio logrado:

Por favor indique con una “X” en qué medida está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones:

ACTIVIDAD Y RELACIONES LABORALES

1. El ambiente de trabajo es agradable.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. Me gusta la actividad que realizo en la empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. La rotación de horarios de trabajo es adecuada

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Estoy conforme trabajando con mi grupo de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Tengo buena relación con mi grupo de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

PERCEPCIÓN SOBRE SUS SUPERIORES

6. Mis superiores tienen un trato amable conmigo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. Mis superiores me proveen toda la información necesaria sobre mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. Mis superiores me comunican los resultados sobre la evaluación de mis desempeños.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. La empresa ofrece su apoyo en todo lo que necesito para desempeñar mi trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

RETRIBUCIÓN MOTIVACIONAL

10. La empresa recompensa monetariamente y con reconocimiento por desempeños laborales destacados.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. La empresa ofrece capacitaciones frecuentemente.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. La empresa posibilita el desarrollo y crecimiento del empleado.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

ACTITUDES

13. Estoy comprometido con mi trabajo (deseo de permanencia)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. Estoy involucrado con mi trabajo (deseo de progreso personal)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

ESTRÉS LABORAL

15. A menudo mis tareas y responsabilidades me estresan

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. Mi sueldo es insuficiente y me causa problemas económicos

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. La incertidumbre económica-política de la Argentina afectan mi calidad de vida laboral

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

PARTE IV- HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

IV.1- Análisis de entrevistas

A continuación, se analizarán las entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas Fravega, Garbarino y Musimundo, las cuales se llevaron a cabo personalmente con cada uno de ellos en sus respectivos lugares de trabajo.

A todos los gerentes se les realizó las mismas preguntas de carácter exploratorio ya que no solo se busca obtener información sobre los conocimientos que poseen y las prácticas que llevan a cabo en las empresas, sino también para comparar posteriormente las respuestas con los datos que resulten del análisis de las encuestas a los empleados.

Los cuadros están divididos en dos partes: la pregunta y la respuesta de cada gerente por separado. En el caso de las preguntas 1 y 2, comienzan con una pregunta cerrada la cual su respuesta se encuentra en la segunda columna, para luego dar lugar a las preguntas abiertas. Por último, se elabora una breve descripción de la temática investigada y una breve conclusión.

PREGUNTA 1: ¿Conoce el término “marketing interno” o “Endomarketing”?			
Empresa	SI/NO conoce	Se leyó la definición al Gerente, luego respondió a la pregunta ¿Cuál es su concepto sobre ello?	¿Cómo se aplica en su empresa?
“A”	NO	Es lo que se ocupa el área comercial y de RRHH, de evaluar a los empleados y generar estrategias motivacionales.	El área comercial y de RRHH se ocupa del endomarketing, mediante un software de gestión de empleados para evaluarlos y generar nuevas estrategias motivacionales e incentivos.
“B”	NO	Es lo que se compone por una parte humana que busca incentivar y satisfacer al empleado más allá de lo económico, la parte monetaria con premios por objetivos y el desarrollo del personal.	Otorgando al empleado incentivos no monetarios y monetarios, brindarles posibilidades de crecimiento para desarrollo personal.
“C”	NO	Área que se ocupa de formar estrategias mediante la retroalimentación recibida y capacitar al personal para mejorar productividad.	Con la información de la retroalimentación se forman las estrategias y se dan capacitaciones para mejorar productividad.
<i>Fuente: cuadro de elaboración propia</i>			
Tabla 2- Conocimiento y aplicación del endomarketing			

En primera instancia se determinó que los gerentes no conocen con exactitud el término “endomarketing”, pero al leer la definición para orientarlos se encontraron respuestas similares que reflejan un concepto parcial pero aceptable del tema. Las similitudes se encuentran en la idea general de que el endomarketing está manejado por un área específica que se encarga de las evaluaciones, estrategias, incentivos y motivaciones para beneficio del empleado.

En cuanto a su aplicación en la empresa, los gerentes de las empresas “A” y “C” coinciden en que el endomarketing se encarga de evaluar al personal y utilizar esa información para generar estrategias que los motiven. Por su parte el gerente de la empresa “B” explica que esta área se ocupa de otorgar inventivos y posibilidades de desarrollo para beneficio y satisfacción del empleado.

Conclusión: los gerentes demuestran tener un conocimiento acertado pero incompleto sobre endomarketing, evidenciando una falta de afianzamiento con el área encargada (generalmente el área de RRHH), lo que puede producir ciertas deficiencias en la conducción de la empresa al no conocer con exactitud el tema manejado por el área especializada en endomarketing, dejando un claro desaprovechamiento de la combinación entre la experiencia en dirección de un gerente y la pericia del área.

Teniendo en cuenta que los empleados son los pilares de una empresa, entender la importancia de la aplicación del endomarketing es fundamental para una gerencia que busca alcanzar la eficiencia laboral en sus clientes internos, y entendiendo esto, la misma puede utilizar toda la información que recoge de los empleados para idear mejores estrategias que beneficiarían a toda la empresa.

PREGUNTA 2: ¿Conoce el término “comportamiento organizacional”?		
Empresa	SI/NO conoce	Se leyó la definición al Gerente con el objetivo de orientarlo, luego respondió a la pregunta ¿Cómo se utiliza el conocimiento del comportamiento organizacional en su empresa?
“A”	NO	Se utiliza en evaluaciones individuales una vez al mes. Se evalúan actitudes grupales e individuales para lograr objetivos.
“B”	NO	Se hace un seguimiento de la persona para ayudarlo en su crecimiento, se arman estructuras y cada área se controla por separado.
“C”	NO	El sector de RRHH hace las investigaciones y se encargan del *C.O. para reforzar puntos débiles de los empleados.

Fuente: cuadro de elaboración propia

Tabla 3- Conocimiento y aplicación del comportamiento organizacional

Al igual que en la pregunta anterior, los gerentes no conocían con exactitud el término, pero frente a la definición leída de C.O. para orientarlos, se determinó que los gerentes carecen de conocimiento teórico sobre este término, sin embargo, lo asocian a la organización de grupos de trabajo y a la dirección de RRHH en el seguimiento de los empleados, de sus desempeños y actitudes.

Conclusión: se llegó a la conclusión de que los gerentes tienen un conocimiento práctico del C.O. pero carecen de una base teórica sobre el tema. En definitiva, lo ven como una herramienta práctica.

*C.O.: (Comportamiento Organizacional)

Empresa	PREGUNTA 3: ¿Cuál es la orientación o esencia de la cultura de esta empresa? Es decir, ¿Qué aptitudes buscan en sus trabajadores?
“A”	Mediante el perfil psicológico se determina el perfil idóneo para cada área. Se busca que tenga experiencia y orientado a las ventas, luego se los capacita para lograr una orientación al cliente y sepan indagar las necesidades del cliente.
“B”	Trabajo en equipo, creatividad, adaptación, orientación al cliente para buscar su fidelización.
“C”	Orientados al cliente, proactivo, buena presencia.

Fuente: cuadro de elaboración propia

Tabla 4- Cultura empresarial y aptitudes requeridas

En esta pregunta se determinó que las tres empresas coinciden con que el perfil que se busca del empleado tiene que estar orientado principalmente a la atención al clientes, ventas y trabajo en equipo.

Conclusión: la cultura de estas empresas se basa en las buenas prácticas, personas capaces y con orientación hacia el cliente, es decir, que la prioridad del personal es la búsqueda de la fidelización de clientes.

Empresa	PREGUNTA 4: ¿Actualmente cuantas personas tiene a cargo?
“A”	14 personas.
“B”	15 personas.
“C”	16 personas.

Fuente: cuadro de elaboración propia

Tabla 5- Personal a cargo

Esta pregunta es de carácter exploratorio y mediante la misma se pudo determinar la población de empleados destinada a realizarles las encuestas.

Empresa	PREGUNTA 5: ¿Realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia?
“A”	Si. Todos los meses al finalizar el mes se evalúa el desempeño individual de cada empleado.
“B”	Evaluaciones diarias, en calidad de atención, se busca mejorar al empleado. Seguimiento sin presión, para ayudarlo.
“C”	Si, desde Buenos Aires manejan las evaluaciones. Dos evaluaciones al año.

Fuente: cuadro de elaboración propia

Tabla 6- Evaluaciones de desempeño

Como bien sabemos, las evaluaciones son muy importantes tanto para los gerentes como para los empleados, ya que es una herramienta para tener conocimiento sobre en qué posición se encuentra cada uno y que además es una fuente de motivación.

Conclusión: todos los gerentes coincidieron en que solo realizan evaluaciones individuales, pero con diferentes frecuencias que estarán determinadas por decisión de la empresa. Las frecuencias utilizadas son: diarias, mensuales y semestrales.

Empresa	PREGUNTA 6: ¿Se ofrecen recompensas por mejoras en rendimiento del personal? ¿De qué tipo?
“A”	Si. Comisiones, premios individuales, incentivos extras del fabricante por ventas.
“B”	Se ofrecen recompensas monetarias y humanas, se recompensa la actitud y hay reconocimientos individuales. Si se destaca y quiere crecer se le ofrece un mejor puesto y se lo capacita.
“C”	Comisiones por ventas y se otorgan incentivos por méritos individuales.

Fuente: cuadro de elaboración propia

Tabla 7- Recompensas por rendimiento

Las recompensas por su parte también son una herramienta motivacional que va de la mano con las evaluaciones de desempeño, ya que son la consecuencia directa de las mismas.

Conclusión: en esta pregunta los tres gerentes también respondieron de la misma forma, afirmando que se otorgan a sus empleados recompensas monetarias como las comisiones por ventas e incentivos o reconocimientos por méritos individuales.

Empresa	PREGUNTA 7: ¿Se ofrece capacitación al personal? ¿Con qué frecuencia? ¿Son sin costo para el personal?
“A”	Si. Todos los meses tienen que aprobar un curso. Sin costo.
“B”	Si. De todo tipo, online, presencial, capacitaciones por parte de las marcas. Sin costo.
“C”	Capacitaciones por cada producto nuevo que ingresa. Sin costo.

Fuente: cuadro de elaboración propia

Tabla 8- Capacitaciones

Otra herramienta que no solo es motivacional, sino que también sirve para mejorar la productividad, es la capacitación. Un empleado que recibe una capacitación de calidad, tenderá a trabajar más motivado al haber obtenido nuevos conocimientos que les son de utilidad para su carrera laboral y por ende aumentará su desempeño en su trabajo al tener mayor confianza y claridad para realizar sus tareas.

Conclusión: las respuestas de los gerentes dejan en claro que, en primer lugar, las empresas no escatiman en costos relacionados a las capacitaciones y, por consiguiente, brindan constantemente a sus empleados la formación necesaria para un correcto desempeño en sus tareas.

Empresa	PREGUNTA 8: ¿Cómo es la política de desarrollo de personal y rotación interna de la empresa?
“A”	Por la situación complicada los puestos son fijos sin rotación. Antes podían ascender por crecimiento de la empresa.
“B”	Si hay posibilidad de crecimiento. Hay rotación según las actitudes, desempeños destacados y si se produce una vacante.
“C”	Hay rotación de personal y posibilidades de crecimiento para cualquier empleado según su rendimiento.
<i>Fuente: cuadro de elaboración propia</i>	
Tabla 9- Desarrollo y rotación de personal	

Una empresa que permite a sus empleados crecer en la misma y experimentar en diferentes puestos de trabajo obtendrá, por consecuencia de estas políticas, trabajadores más experimentados en temas del funcionamiento de la misma y más motivados a seguir superándose.

Conclusión: en el caso de estas empresas elegidas para la investigación, determinamos por las respuestas de los gerentes que las empresas “B” y “C” tienen una actitud positiva frente a la posibilidad de desarrollo y rotación interna de los empleados, afirmando que existe la posibilidad de crecimiento y rotación de puestos en base al rendimiento individual.

Por otra parte, el gerente de la empresa “A” declara en su respuesta que la empresa no se encuentra en su mejor momento por lo que por cautela no se realizan rotaciones de personal y las posibilidades de crecimiento no son tan claras como lo eran en la situación anterior a la actual.

Empresa	PREGUNTA 9: ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa?de la empresa?
“A”	Los empleados informan sus objetivos, se autoevalúan y el gerente informa resultados finales. Se hacen reuniones, el empleado conoce su desempeño y tienen libre expresión con sus superiores.
“B”	La casa central informa todo por mail. Se informa por sistema y por WhatsApp. Siempre se informan las evaluaciones por calidad de atención, stock, gastos, etc.
“C”	Todos los fines de semanas se hacen reuniones y se les comunica a los empleados todo lo pertinente a sus trabajos. Empleados bien informados.
<i>Fuente: cuadro de elaboración propia.</i>	
Tabla 10- Comunicación interna	

Con respecto a los puntos anteriores, la comunicación interna representa una práctica muy importante en las empresas que buscan mantener a sus clientes internos lo más informados posibles, ya que sin una apropiada comunicación entre las diferentes áreas y jerarquías el funcionamiento de la empresa no sería óptimo, desaprovechando así todo el potencial de mejoras que se obtiene con las evaluaciones, capacitaciones, la transmisión de objetivos para recompensas y los objetivos generales que como organización se busca alcanzar.

Si bien se puede determinar, con las respuestas obtenida de los gerentes, que las tres empresas mantienen una buena comunicación interna, cada una utiliza diferentes vías y formas de transmitir toda la información.

Conclusión: se puede afirmar que las empresas analizadas mantienen una comunicación fluida y constante para informar todo lo pertinente a las tareas del personal y la cual se realiza en forma de reuniones, de manera personal e individual y por vías digitales. En estos canales comunicativos se transmiten principalmente las evaluaciones de desempeño y entre otras cosas importantes para que los empleados tengan conocimiento y realicen correctamente sus funciones.

Empresa	PREGUNTA 10: Desde su punto de vista ¿Cuán satisfechos se encuentran sus empleados con su trabajo?
“A”	Están conformes y hay buena relación.
“B”	Muy satisfechos.
“C”	Muy satisfechos.
<i>Fuente: cuadro de elaboración propia.</i>	
Tabla 11- Satisfacción laboral	

Esta pregunta se planteó con el fin de conocer la visión subjetiva que tienen los gerentes sobre el nivel de satisfacción laboral que tienen sus empleados a cargo. Las respuestas se tomarán como punto de medida para correlacionar con los resultados que se obtengan de las encuestas a los empleados.

Conclusión: para los gerentes de las tres empresas, sus empleados se encuentran muy satisfechos y conformes con su trabajo.

Empresa	PREGUNTA 11: Máximo nivel de estudios logrados
“A”	Secundario Completo
“B”	Universitario incompleto.
“C”	Universitario incompleto.
<i>Fuente: cuadro de elaboración propia.</i>	
Tabla 12- Nivel académico	

Un dato menor a tener en cuenta es la formación académica que tienen los gerentes. Si bien no es un punto de suma importancia, siempre es mejor que una persona encargada de la dirección de una empresa tenga la mayor cantidad de conocimientos que le ayuden a tomar decisiones por cuenta propia o en conjunto con otras áreas específicas o de asesoría.

Conclusión: los tres gerentes de estas empresas tienen solo el secundario completo y unos años cursados de carreras universitarias (gerentes de las empresas “B” y “C”). Está claro que, por las respuestas de las preguntas 1 y 2, los gerentes tienen noción y entendimiento sobre el tema desarrollado en esta tesis, pero sigue siendo un nivel de conocimiento con buen margen para mejora, que quizás pudo haber sido mayor con una formación académica universitaria.

IV.2- Análisis de encuestas

Se llegó al siguiente análisis a partir de los datos recolectados de las encuestas estructuradas que se llevaron a cabo en las empresas Fravega, Garbarino y Musimundo y las cuales fueron entregadas a los empleados de las mismas y los encuestados fueron elegidos a criterio del investigador, para su autoadministración.

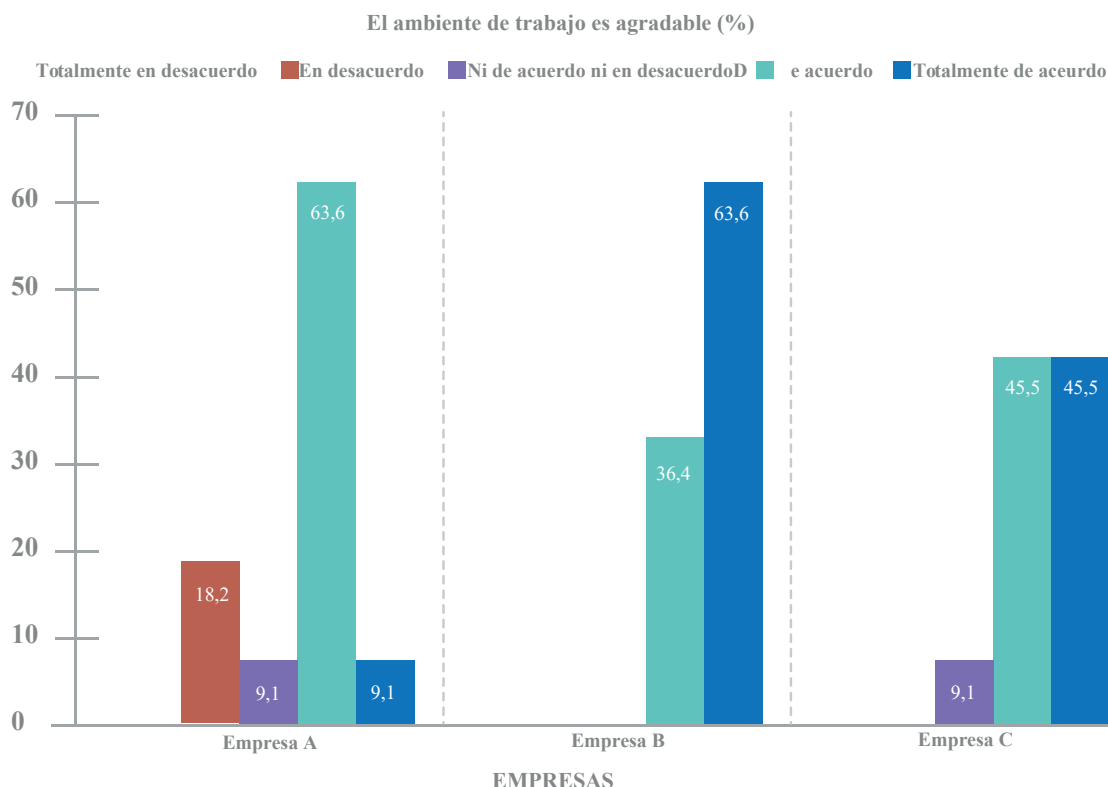
El análisis se compone de tres partes. En primer lugar, se encuentra un cuadro con la pregunta, luego las opciones y finalmente los resultados del total de encuestados y de cada empresa por separado. En segundo lugar, un gráfico de barras acompaña la lectura de la información, para de esta forma poder visualizar en detalle los porcentajes de respuestas de cada empresa. Por último, se realiza una descripción de la temática investigada en cada pregunta y un análisis de los datos obtenidos.

PREGUNTA 1: El ambiente de trabajo es agradable

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Frec.	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	2	6,1	2	18,2	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,1	1	9,1	0	0,0	1	9,1
De acuerdo	16	48,5	7	63,6	4	36,4	5	45,5
Totalmente de acuerdo	13	39,4	1	9,1	7	63,6	5	45,5
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 13- Ambiente de trabajo



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 4- Ambiente de trabajo

En términos generales, se puede decir que en las tres empresas hay una conformidad con el ambiente de trabajo (de acuerdo – totalmente de acuerdo), que sumando estas dos opciones obtenemos un **87,9%** de la muestra total. Esto habla bien de las empresas que lograron un ambiente agradable para que los empleados se sientan cómodos y puedan trabajar a gusto.

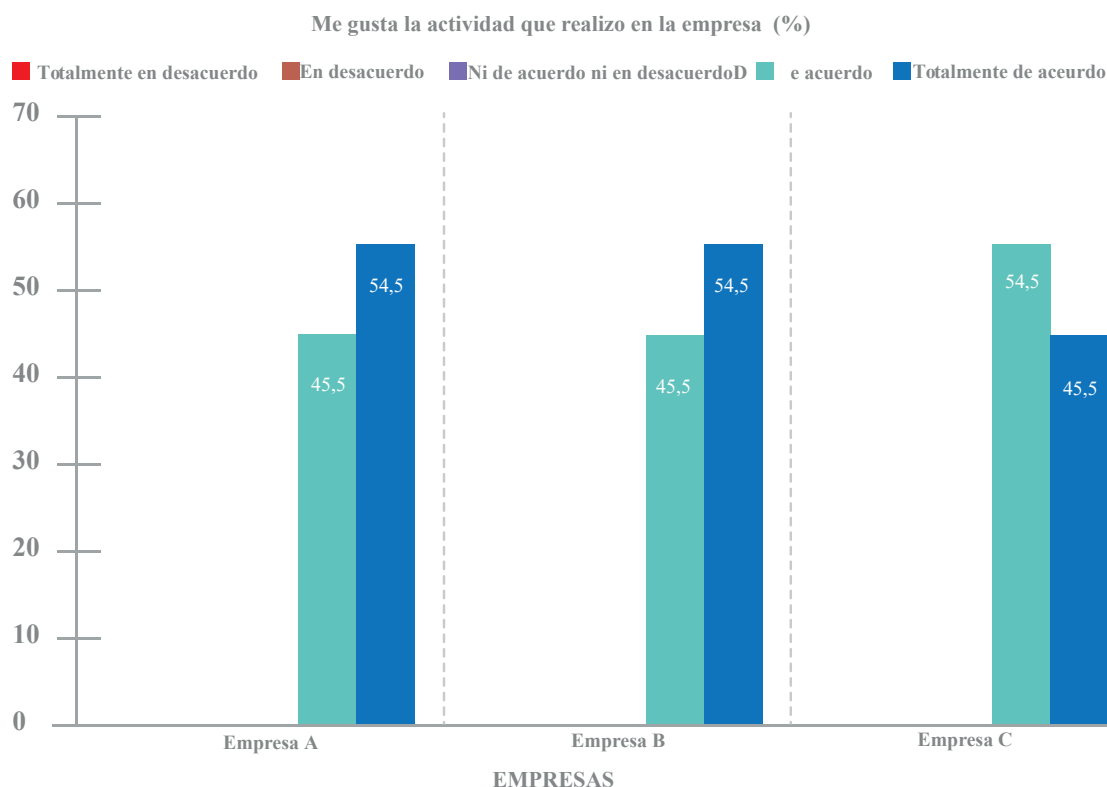
Por otro lado, la indiferencia y el desacuerdo representan solo el **12,2%**, esto demuestra que todavía hay un pequeño margen de mejora donde las empresas pueden continuar buscando la comodidad del ambiente laboral.

PREGUNTA 2: Me gusta la actividad que realizo en la empresa

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa “A”		Empresa “B”		Empresa “C”	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	16	48,5	5	45,5	5	45,5	6	54,5
Totalmente de acuerdo	17	51,5	6	54,5	6	54,5	5	45,5
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 14- Actividad



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 5- Actividad

En este grafico podemos ver que hay una unanimidad en las 3 empresas con la afirmación de que al empleado le gusta la actividad que realiza. Si bien algunos están más de acuerdo que otros, todos indican su conformidad con la actividad en que se desempeñan.

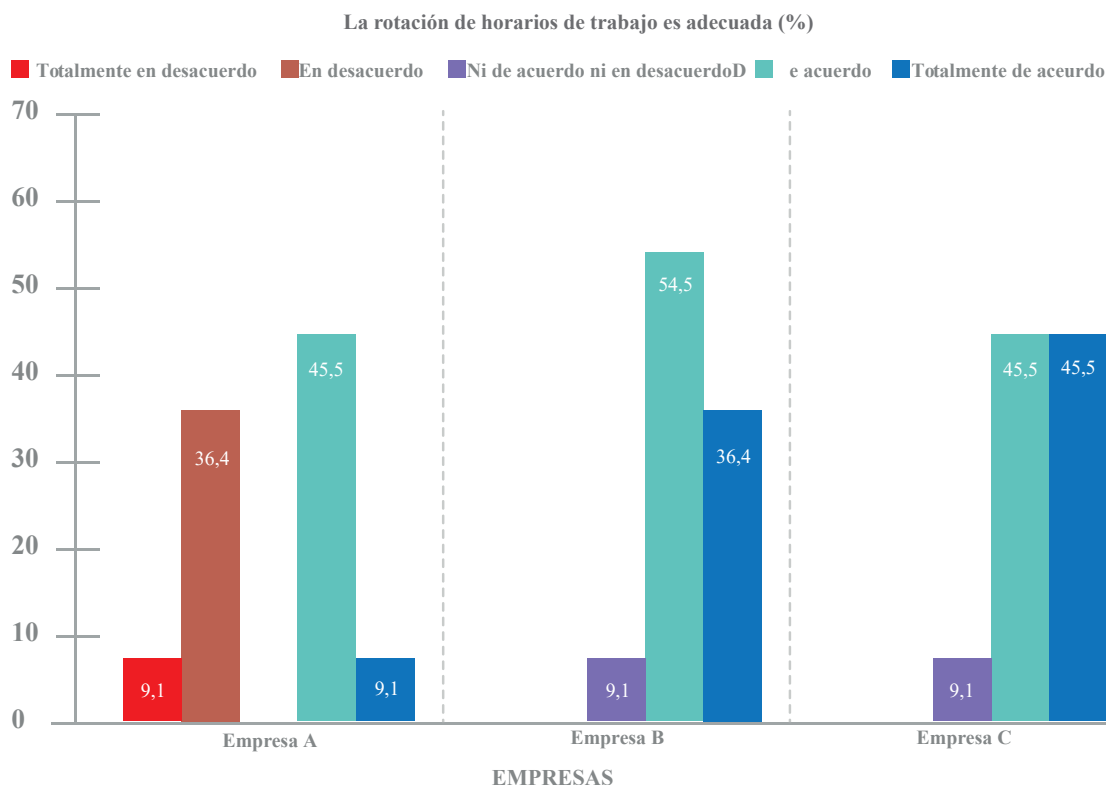
Cabe destacar la importancia que tiene para las empresas, que estos resultados sean positivos. Cuando hablamos de actividad laboral es común que todas las personas estén de acuerdo en que trabajar en una actividad que no les agrada es algo contraproducente tanto para el trabajador como para la empresa. Por esto, la conformidad encontrada en los empleados de estas empresas es un punto a favor para la satisfacción laboral.

PREGUNTA 3: La rotación de horarios de trabajo es adecuada

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa “A”		Empresa “B”		Empresa “C”	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	1	3,0	1	9,1	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	4	12,1	4	36,4	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,1	0	0,0	1	9,1	1	9,1
De acuerdo	16	48,5	5	45,4	6	54,5	5	45,5
Totalmente de acuerdo	10	30,3	1	9,1	4	36,4	5	45,5
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 15- Rotación de horarios laborales



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 6- Rotación de horarios laborales

En esta pregunta vamos a analizar a la empresa “A” por separado y a las empresas “B” y “C” en conjunto, por presentar diferencias sustanciales en los resultados obtenidos.

Empresa “A”: en esta empresa podemos ver en la tabla N.º 15 que hay resultados dispares, donde una mitad de los encuestados afirman no tener horarios de trabajo y rotaciones adecuadas (**45,5%**) mientras que la otra mitad se muestra conforme (**54,6%**). Esto puede sugerir que los empleados deben adaptarse a horarios laborales que no son flexibles y con poca o nula posibilidad de rotación.

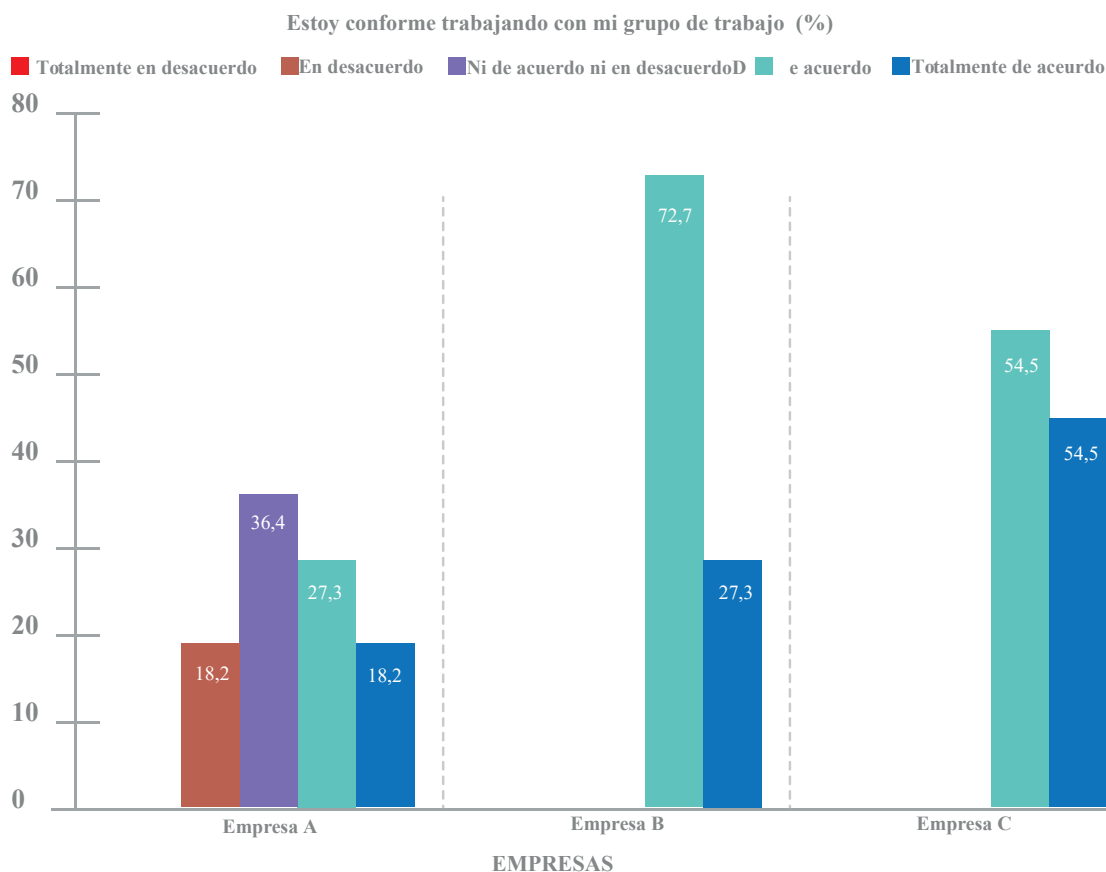
Empresas “B” y “C”: de este lado podemos ver con mayor detalle en la ilustración N.º 6 que los empleados de ambas empresas presentan una conformidad general con la afirmación planteada (reflejada en las 3 primeras columnas de las dos empresas en el gráfico), poniendo en evidencia que realizan un mejor trabajo al brindar horarios flexibles y rotaciones para comodidad de sus trabajadores.

PREGUNTA 4: Estoy conforme trabajando con mi grupo de trabajo

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	2	6,1	2	18,2	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,1	4	36,4	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	17	51,5	3	27,3	8	72,7	6	54,5
Totalmente de acuerdo	10	30,3	2	18,2	3	27,3	5	45,5
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 16- Conformidad con el trabajo en grupo



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 7- Conformidad con el trabajo en grupo

Lo mismo que con la pregunta anterior, se analizaran por separado las empresa “A” de las empresas “B” y “C”.

Empresa “A”: se puede apreciar en los datos de la tabla N.º 16, que una mitad está de acuerdo con la afirmación (45,5%) y la otra mitad, en su mayoría es indiferente (36,4%) mientras que una pequeña parte está en desacuerdo (18,2%). Estos resultados pueden reflejar que el equipo de trabajo no esté totalmente afianzado, por lo que pueden presentar diferencias entre ellos que afectan el desempeño grupal, generar competencias internas no deseables y perjudicar en menor medida el ambiente laboral, tal como se ve reflejado en la pregunta 1 (tabla N.º 13, columna de Empresa “A”).

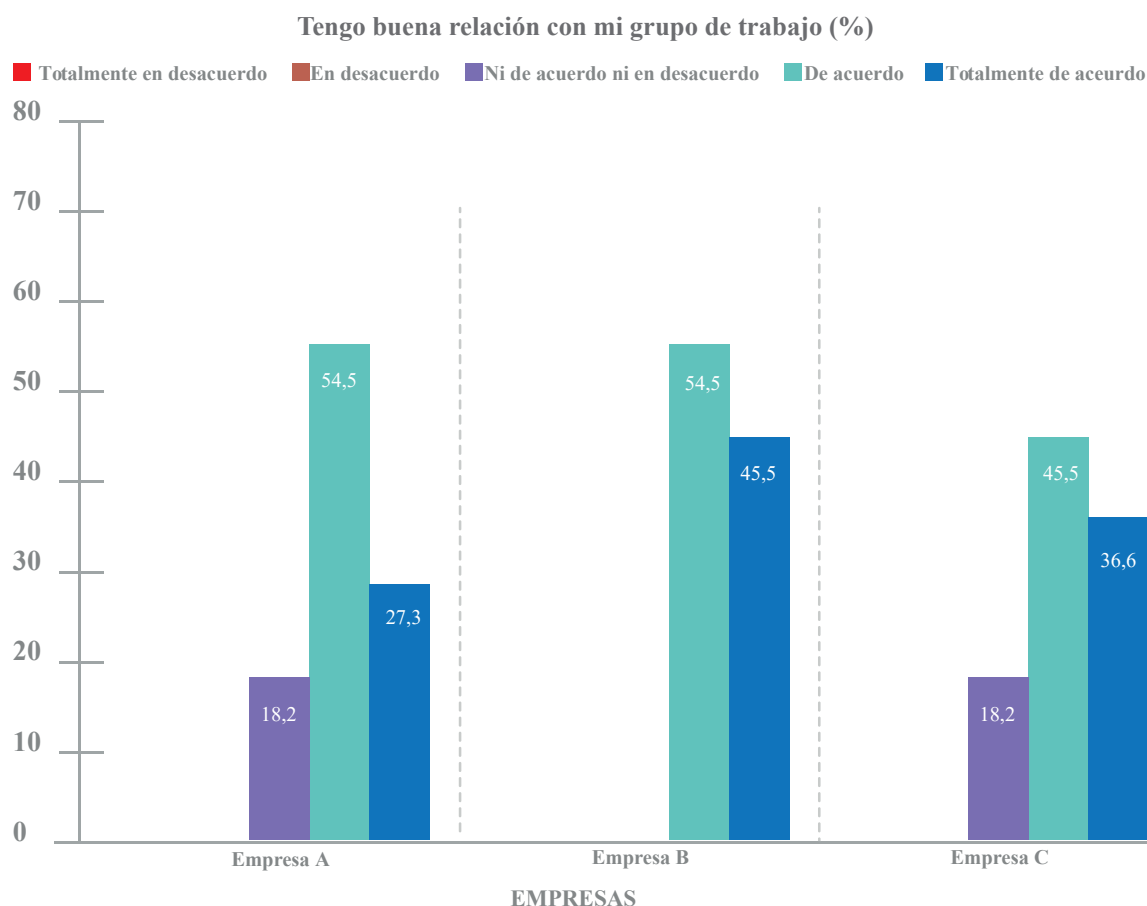
Empresas “B” y “C”: Los resultados obtenidos de estas empresas son más prometedores, ya que se puede observar una total conformidad con el grupo de trabajo, con algunos más de acuerdo que otros, pero sin respuestas negativas. Estas empresas demuestran el compromiso con sus clientes internos al fomentar las buenas relaciones entre ellos, la cooperación y el trabajo en equipo, puntos que se traducen en un ambiente más agradable para trabajar sin conflictos.

PREGUNTA 5: Tengo buena relación con mi grupo de trabajo

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa “A”		Empresa “B”		Empresa “C”	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,1	2	18,2	0	0,0	2	18,2
De acuerdo	17	51,5	6	54,5	6	54,5	5	45,2
Totalmente de acuerdo	12	36,4	3	27,3	5	45,5	4	36,4
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 17- Relación con grupo de trabajo



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 8- Relación con grupo de trabajo

A diferencia del punto anterior, que se midió el grado de conformidad con el trabajo en grupo, en esta pregunta se se busca medir las relaciones humanas que tienen cada uno de los clientes internos entre sí. La diferencia reside en que en la pregunta 4, las personas pueden aceptar trabajar en grupo dejando de lado sus diferencias con otros, pero en la actual pregunta se busca conocer las relaciones personales que bien pueden variar tanto de manera positiva como negativa.

En la tabla N.º 17 y la ilustración N.º 8 se puede apreciar que en general hay una buena relación entre los empleados obteniendo así entre las tres empresas un **87,9%** de conformidad con las relaciones personales que se dan entre ellos y solo un pequeño porcentaje del **12,1%** fue indiferente con la afirmación planteada, pero sin respuestas negativas.

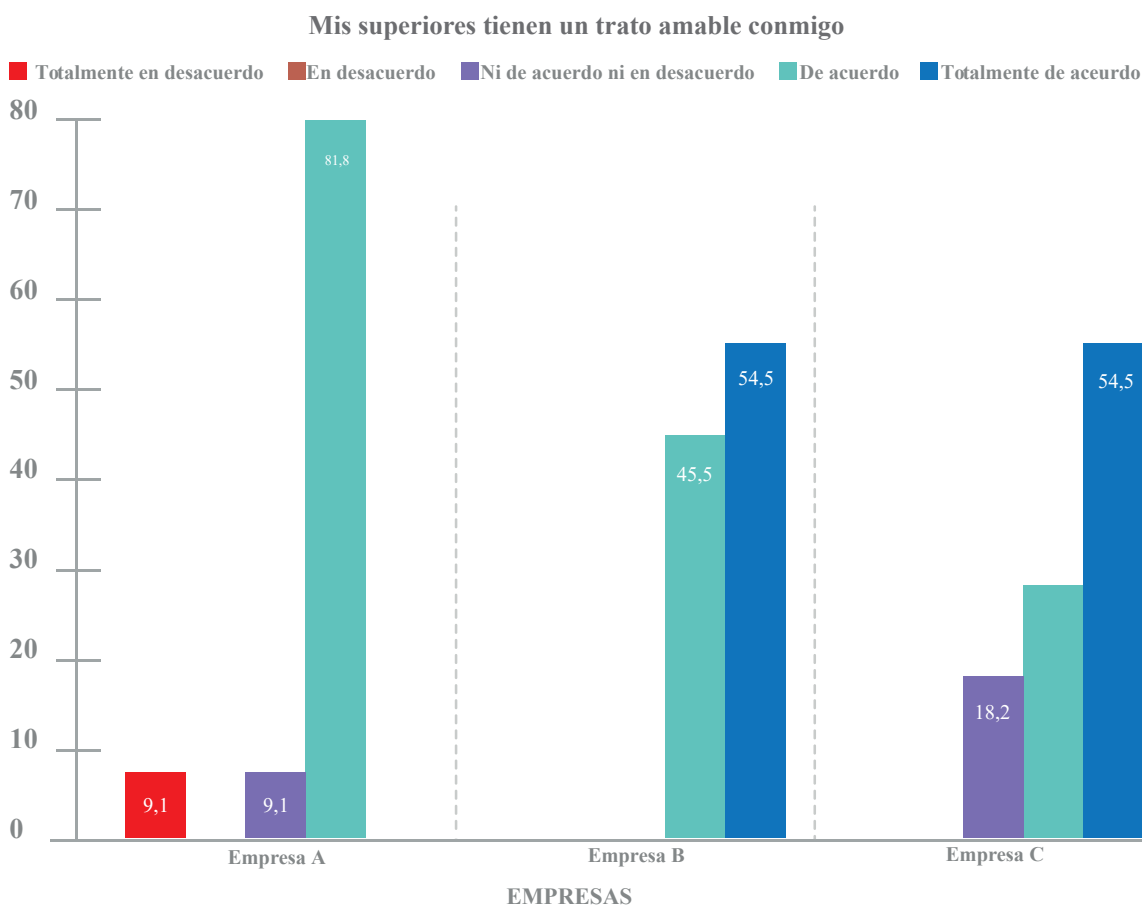
En este punto las empresas demostraron hacer bien su trabajo al mantener un grupo de trabajo libre de conflictos personales, que se enfoquen en la cooperación y en la mejora de sus desempeños.

PREGUNTA 6: Mis superiores tienen un trato amable conmigo

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	1	3,0	1	9,1	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1	1	9,1	0	0,0	3	18,2
De acuerdo	17	51,5	9	81,8	5	45,5	3	27,3
Totalmente de acuerdo	12	36,4	0	0,0	6	54,5	6	54,5
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 18- Superiores (actitud con empleados)



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 9- Superiores (actitud con empleados)

El trato que tiene un superior con un subordinado es un tema de suma importancia ya que esto diferencia claramente a un “jefe” de un “líder”. Un “jefe” es aquel que utiliza su autoridad para exigir, dar ordenes y solo espera a que se cumplan, mientras que un “líder” es la persona que aún cuando tiene autoridad sabe acompañar, dirigir y motivar a su grupo de trabajo.

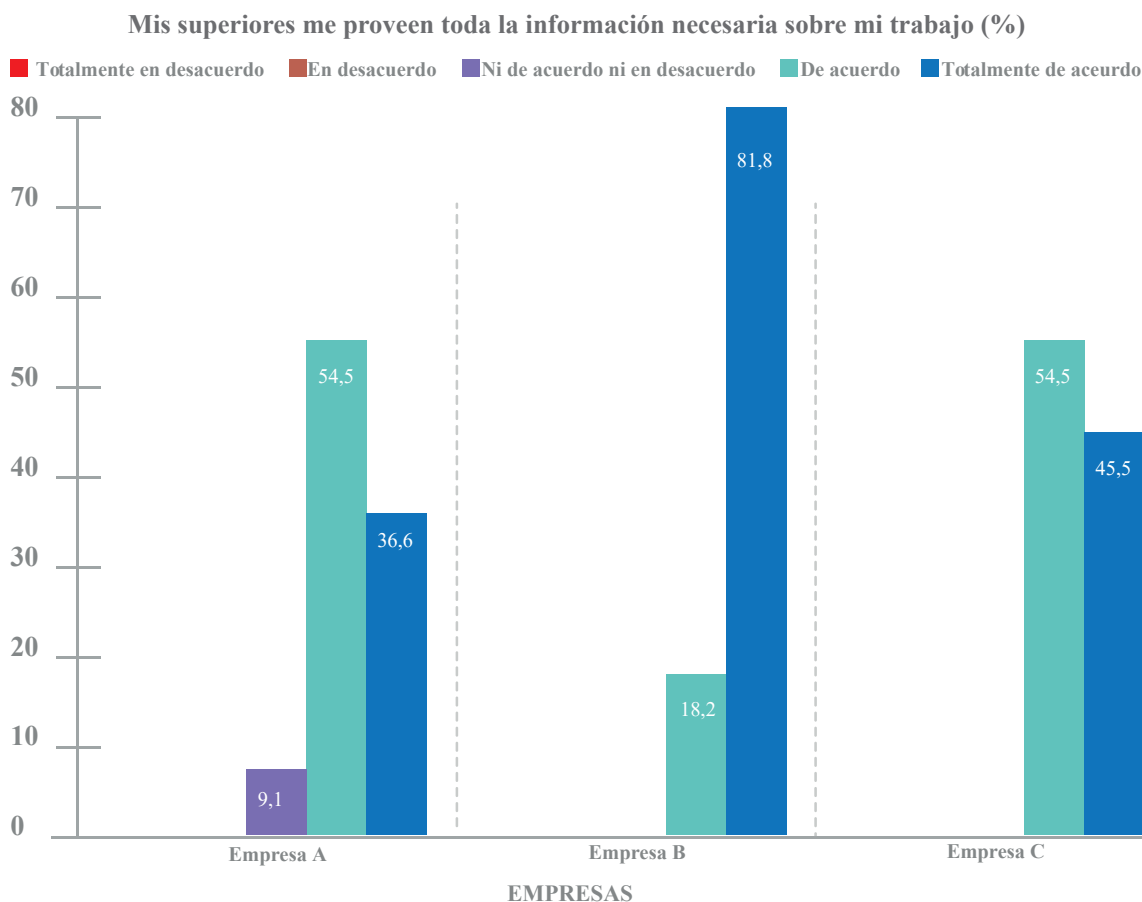
En la tabla N.º 18 podemos ver que la gran mayoría de los encuestados afirman recibir un trato amable de parte de sus superiores (representado por un **87,9%** de acuerdo y totalmente de acuerdo), por lo que en una visión general podemos decir que hay conformidad. Solo el **9,1%** tiene una postura neutral frente a la pregunta, pudiendo no tener incidencia en la relación superior-empleado o también existe el riesgo de convertirse en una respuesta negativa si no se trabaja en ello. Por último, tenemos un solo encuestado (**3%** del total) de la empresa “A” que afirma estar totalmente disconforme con el trato que recibe de sus superiores. Esto puede ser una alarma en la empresa para que los superiores solucionen cualquier inconveniente que tengan con los empleados y es especialmente importante revertir esta respuesta negativa ya que una sola persona puede, a la larga, contagiar esa negatividad a sus compañeros, afectando las relaciones y por ende la motivación recibida.

PREGUNTA 7: Mis superiores me proveen toda la información necesaria sobre mi trabajo

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa “A”		Empresa “B”		Empresa “C”	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,1	1	9,1	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	14	42,4	6	54,5	2	18,2	6	54,5
Totalmente de acuerdo	18	54,5	4	36,4	9	81,8	5	45,5
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 19- Superiores (suministro de información)



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 10- Superiores (suministro de información)

Los clientes internos necesitan la mayor información posible para desempeñarse eficientemente en sus tareas y esta información baja desde los puestos más altos de la empresa. Un empleado que no está correctamente informado tendrá mayor incertidumbre y probablemente cometa más errores en sus labores, que afecten a su estado anímico y su productividad. En cambio un empleado que reciba con claridad todas las indicaciones e información pertinente a su puesto, tenderá a trabajar con más confianza y eficiencia.

Los resultados de esta pregunta evidencian el buen trabajo de las empresas al otorgar a sus clientes internos toda la información que necesitan para que se desempeñen correctamente. En la tabla N.º 19 podemos ver los resultados obtenidos, siendo un 96,9% de respuestas positivas, solo una indiferente (3,1%) y sin desacuerdos.

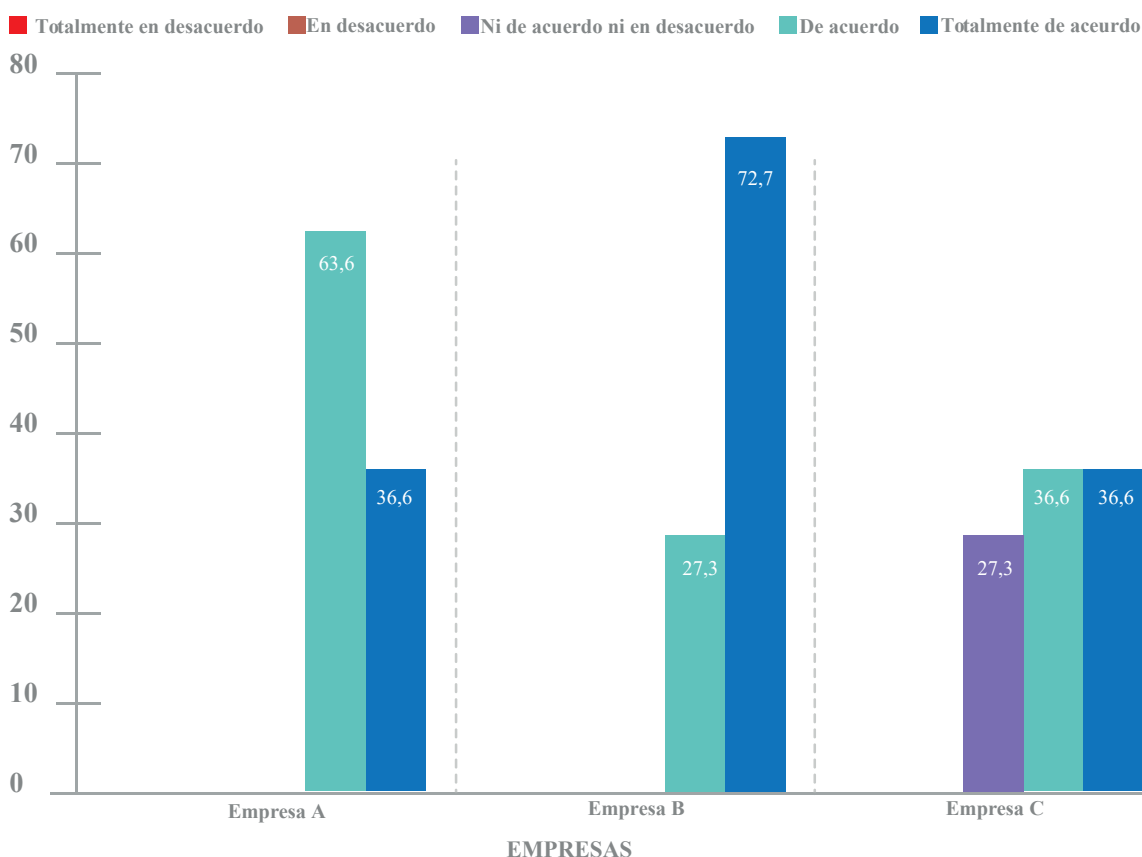
PREGUNTA 8: Mis superiores me comunican los resultados sobre la evaluación de mis desempeños

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1	0	0,0	0	0,0	3	27,3
De acuerdo	14	42,4	7	63,6	3	27,3	4	36,4
Totalmente de acuerdo	16	48,5	4	36,4	8	72,7	4	36,4
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 20- Superiores (comunicación de evaluación de desempeño)

Mis superiores me comunican los resultados sobre la evaluación de mis desempeños (%)



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 11- Superiores (comunicación de evaluación de desempeño)

Las evaluaciones de desempeño tienen la misma importancia que la información pertinente a las tareas que se brinda al empleado, ya que para un trabajador tener conocimientos sobre sus progresos, fallas y logros le permite tener mayor conciencia sobre los puntos que debe mejorar y los puntos fuertes que debe mantener con la misma eficiencia. De manera que un cliente interno que recibe toda la información sobre su trabajo y sus desempeños es alguien que podrá trabajar eficientemente y tendrá noción sobre qué hacer para mejorar su productividad.

Los datos obtenidos en esta pregunta se pueden observar en la ilustración N.º 11, que en su gran mayoría son positivos en las tres empresas, evidenciando la buena predisposición que tienen para mantener la transparencia al brindar los resultados de las evaluaciones a sus trabajadores.

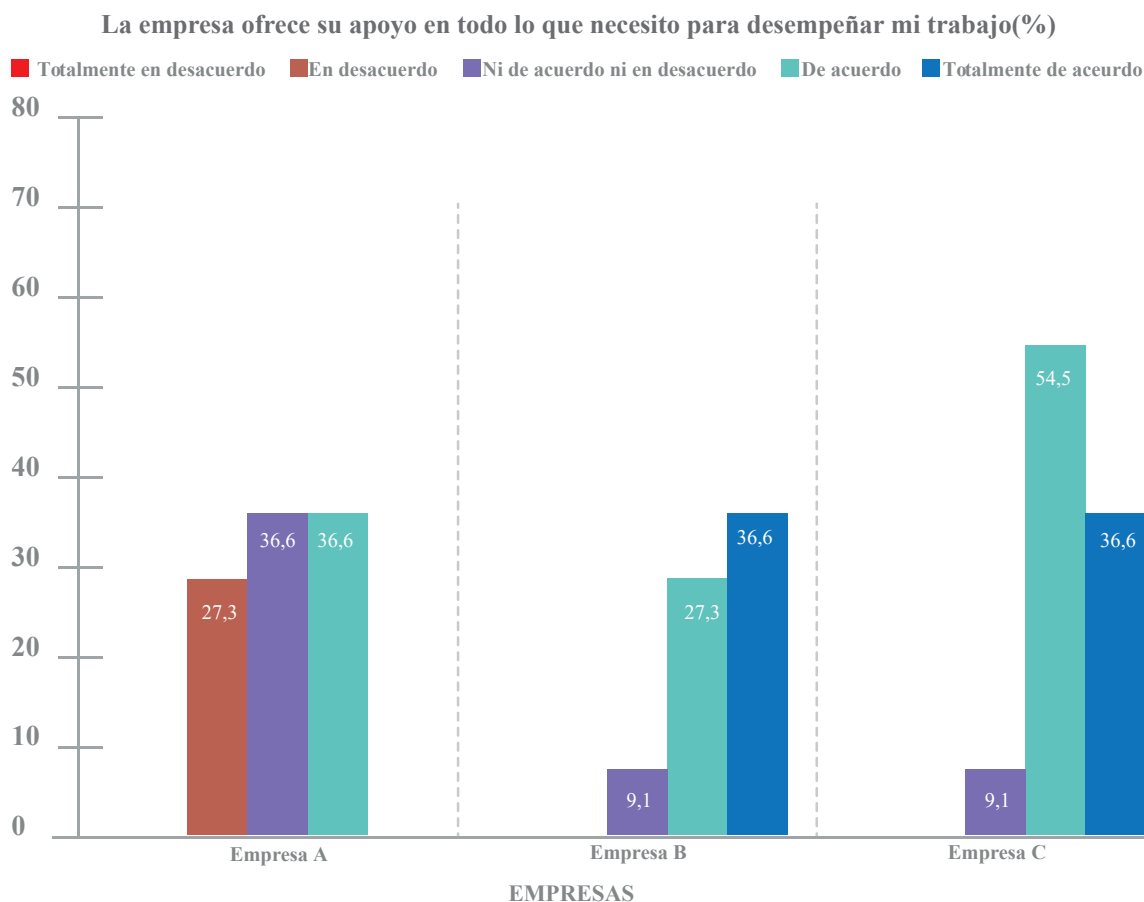
Un dato no menos importante, es que una pequeña porción de encuestados que pertenece a la empresa “C” (9,1% del total, reflejado en la tabla N.º 20) mantiene una postura indiferente frente a la pregunta, lo que puede significar que no todos creen recibir sus evaluaciones correctamente, pero no necesariamente es algo malo sino algo para mejorar en la comunicación descendente.

PREGUNTA 9: La empresa ofrece su apoyo en todo lo que necesito para desempeñar mi trabajo

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa “A”		Empresa “B”		Empresa “C”	
	Frec.	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	3	9,1	3	27,3	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	4	36,4	1	9,1	1	9,1
De acuerdo	18	48,5	4	36,4	6	54,5	6	54,5
Totalmente de acuerdo	8	24,2	0	0,0	4	36,4	4	36,4
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 21- Empresa (apoyo)



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 12- Empresa (apoyo)

Con el apoyo de la empresa nos referimos no solo a lo monetario, sino también en lo psicológico y en las necesidades humanas. Una empresa que ve a sus clientes internos como simples trabajadores a los que se le otorga un sueldo, es una empresa que está destinada a cambiar constantemente sus empleados. Las personas necesitan apoyo y flexibilidad frente a situaciones que le puedan generar estrés, como problemas familiares, de salud o incluso necesidad de tiempo libre por diversas cuestiones y que al final este apoyo se traduce en una mayor fidelización del cliente interno.

Empezando por la empresa “A” podemos ver claramente en la tabla N.º 21 que en primera instancia no se registró el mayor grado de conformidad y solo un **36,4%** está conforme, mientras que otra porción de encuestados se divide en una actitud neutral (**36,4%**) y en menor medida con una actitud de desacuerdo (**27,3%**). Los porcentajes no son muy alentadores para esta empresa y es posible que estos resultados sean el reflejo de una falta de flexibilidad con sus empleados para ayudarlos a enfrentar situaciones que los puedan afligir.

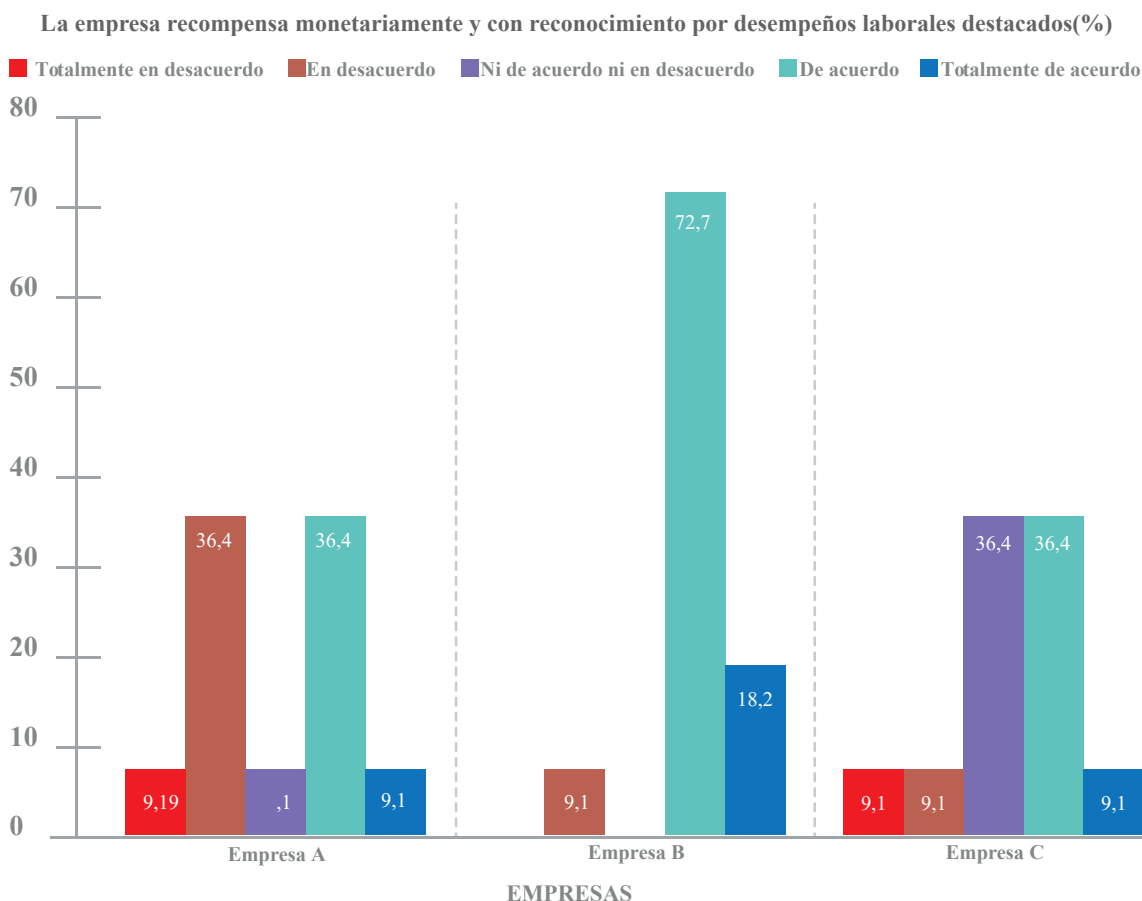
En tanto, las empresas “B” y “C” presentan los mismos resultados con un gran porcentaje de conformidad (**90,1%**) y muy en menor medida una posición neutral. Estas empresas evidencian un mejor manejo de la situación y mantiene a sus empleados en un ambiente de comodidad y confianza.

PREGUNTA 10: La empresa recompensa monetariamente y con reconocimiento por desempeños laborales destacados

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	2	6,0	1	9,1	0	0,0	1	9,1
En desacuerdo	6	18,2	4	36,4	1	9,1	1	9,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15,2	1	9,1	0	0,0	4	36,4
De acuerdo	16	48,5	4	36,4	8	72,7	4	36,4
Totalmente de acuerdo	4	21,2	1	9,1	2	18,2	4	9,1
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 22- Empresa (recompensas por mérito)



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 13- Empresa (recompensas por mérito)

Las recompensas ya sean monetarias o de reconocimiento son de gran importancia para la motivación del trabajador, ya que es un indicador de que está realizando bien su tarea y esto lo anima a mantener su nivel de eficiencia o a seguir mejorando.

Los resultados obtenidos de esta pregunta son similares en las tres empresas, donde encontramos respuestas con posturas tanto en desacuerdo como en acuerdo y neutrales.

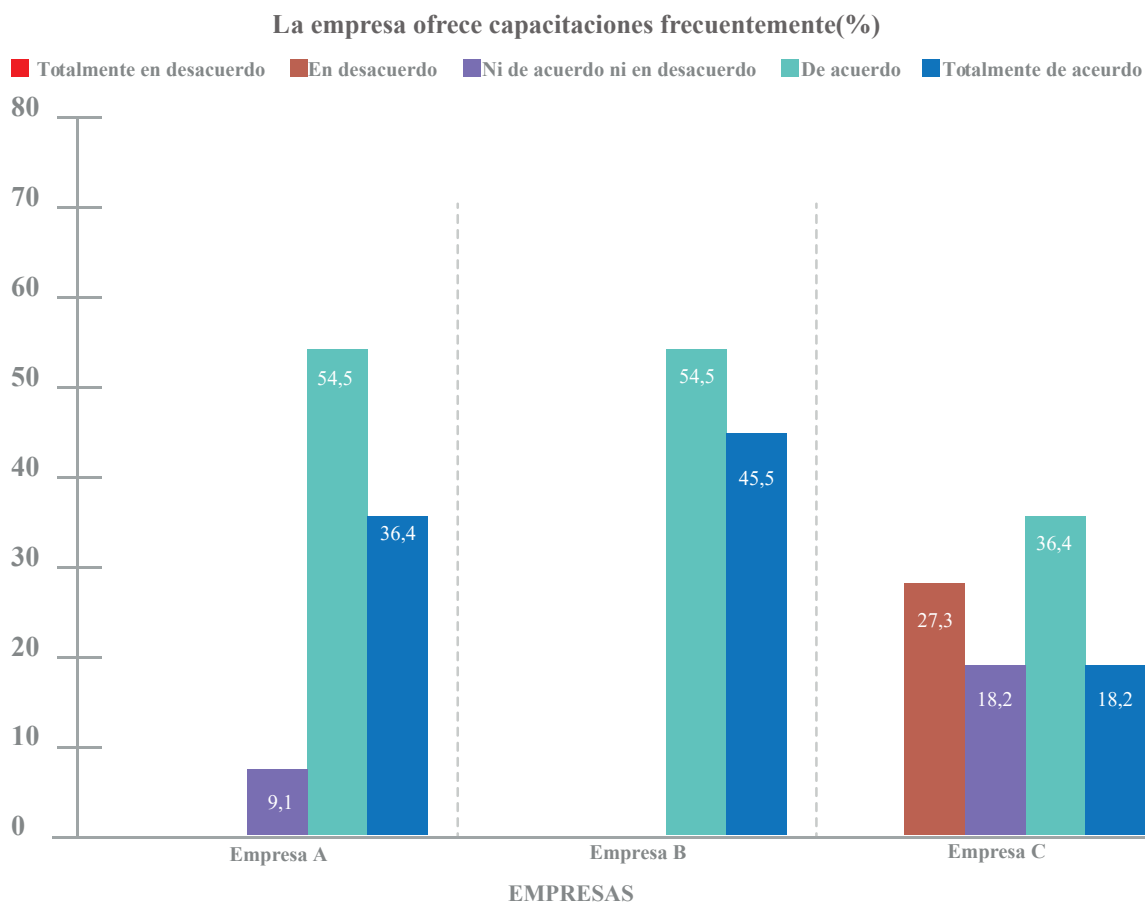
En la tabla N.º 22 podemos ver que, aunque los porcentajes totales de conformidad son mayores (60,6%) que los indiferentes (15,2%) y disconformes (24,3%), estos valores son igualmente un motivo de preocupación. Al carecer de los apropiados reconocimientos, el cliente interno puede tener la idea que no se lo está valorando lo suficiente por lo que no tendría motivos para esforzarse a obtener un rendimiento destacado.

PREGUNTA 11: La empresa ofrece capacitaciones frecuentemente

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	3	9,1	0	0,0	0	0,0	3	27,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,1	1	9,1	0	0,0	2	18,2
De acuerdo	16	48,5	6	54,5	6	54,5	4	36,4
Totalmente de acuerdo	11	33,3	4	36,4	5	45,5	2	18,2
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 23- Empresa (capacitaciones)



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 14- Empresa (capacitaciones)

Al igual que la pregunta N.º 7, las capacitaciones son una gran fuente de información que proveen al empleado las pautas para desempeñarse correctamente en su trabajo. Capacitar a los clientes internos con frecuencia no solo mejora la eficiencia laboral sino también genera mayor confianza en las habilidades de cada persona al aprender cosas nuevas o afianzar lo conocido, lo que le permite trabajar con mayor naturalidad.

Comenzando por la empresa “C”, podemos ver desde la tabla N.º 23 que se registra un **27,3%** de su total como disconformes con las capacitaciones recibidas, pudiendo ser motivo de que la empresa no realiza con una frecuencia adecuada las capacitaciones para que el personal afiance los contenidos.

Por otro lado, en el total de las tres empresas encontramos un **81,8%** de conformidad y solo un **9,1%** de indiferencia frente a las capacitaciones recibidas, por lo que en general los valores son adecuados pero con un leve margen de mejora.

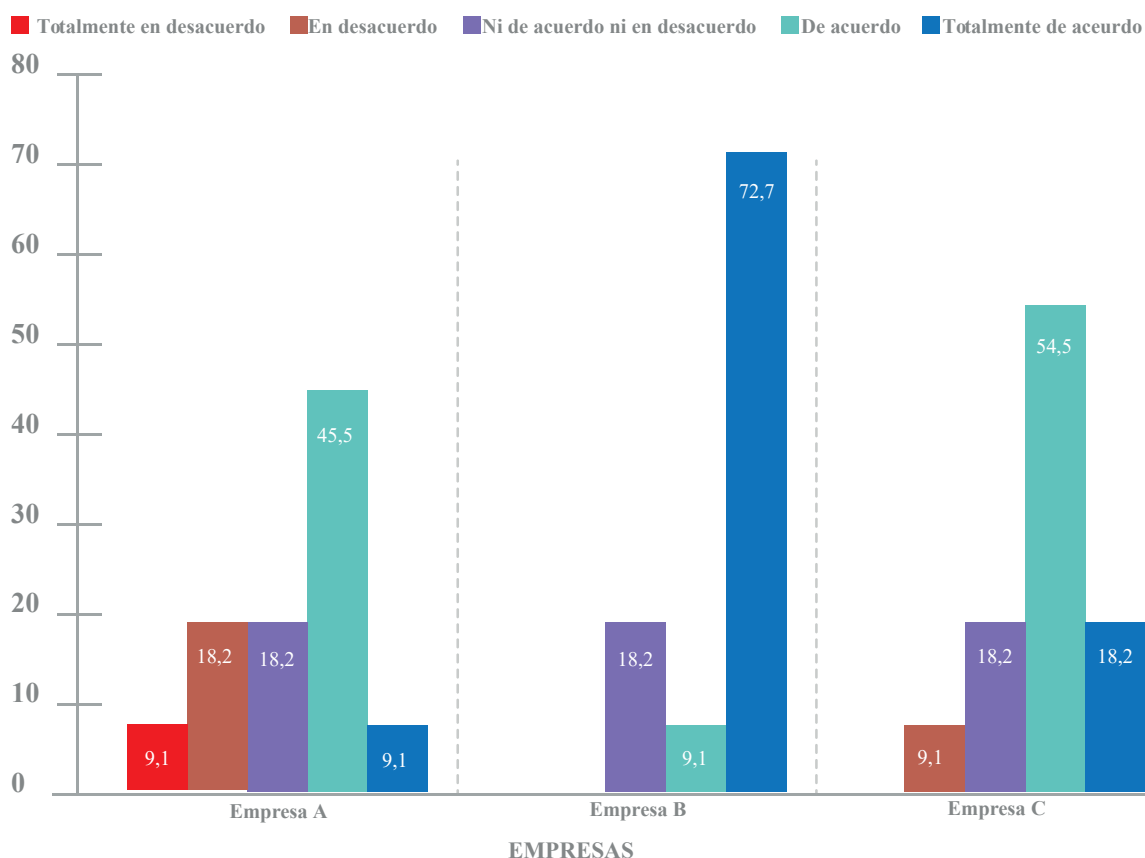
PREGUNTA 12: La empresa posibilita el desarrollo y crecimiento del empleado

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
	Frec.	%	Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	1	0,3	1	9,1	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	3	9,1	2	18,2	0	0,0	1	9,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	2	18,2	2	18,2	2	18,2
De acuerdo	12	36,4	5	45,5	1	9,1	6	54,5
Totalmente de acuerdo	11	33,3	1	9,1	8	72,7	2	18,2
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 24- Empresa (posibilidad de desarrollo y crecimiento)

La empresa posibilita el desarrollo y crecimiento del empleado (%)



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 15- Empresa (posibilidad de desarrollo y crecimiento)

En esta pregunta se busca conocer como manejan las empresas las oportunidades de desarrollo y crecimiento que pueden ofrecer a sus empleados, lo que es importante en cualquier organización que aspire tener personas con deseos de superación personal. Además cabe aclarar que estos resultados se pueden relacionar con la pregunta N.º 14 sobre el deseo de progreso, que se verá más adelante.

Analizando puntos en comunes tenemos que las tres empresas registran respuestas de conformidad con un total del **69,7%**, es decir que los empleados tienen un buen margen para escalar y desarrollarse dentro de las mismas. En todas las empresas también se obtuvo respuestas neutrales (**18,2%**), lo que puede significar que no siempre y no para todos existen las mismas posibilidades o bien no son lo suficientemente claras. Por último tenemos las disconformidades que suman un total de **12,1%** (respuestas que provienen de las empresas “A” y “C”) y que pone en mayor evidencia las fallas explicadas anteriormente en las respuestas neutrales.

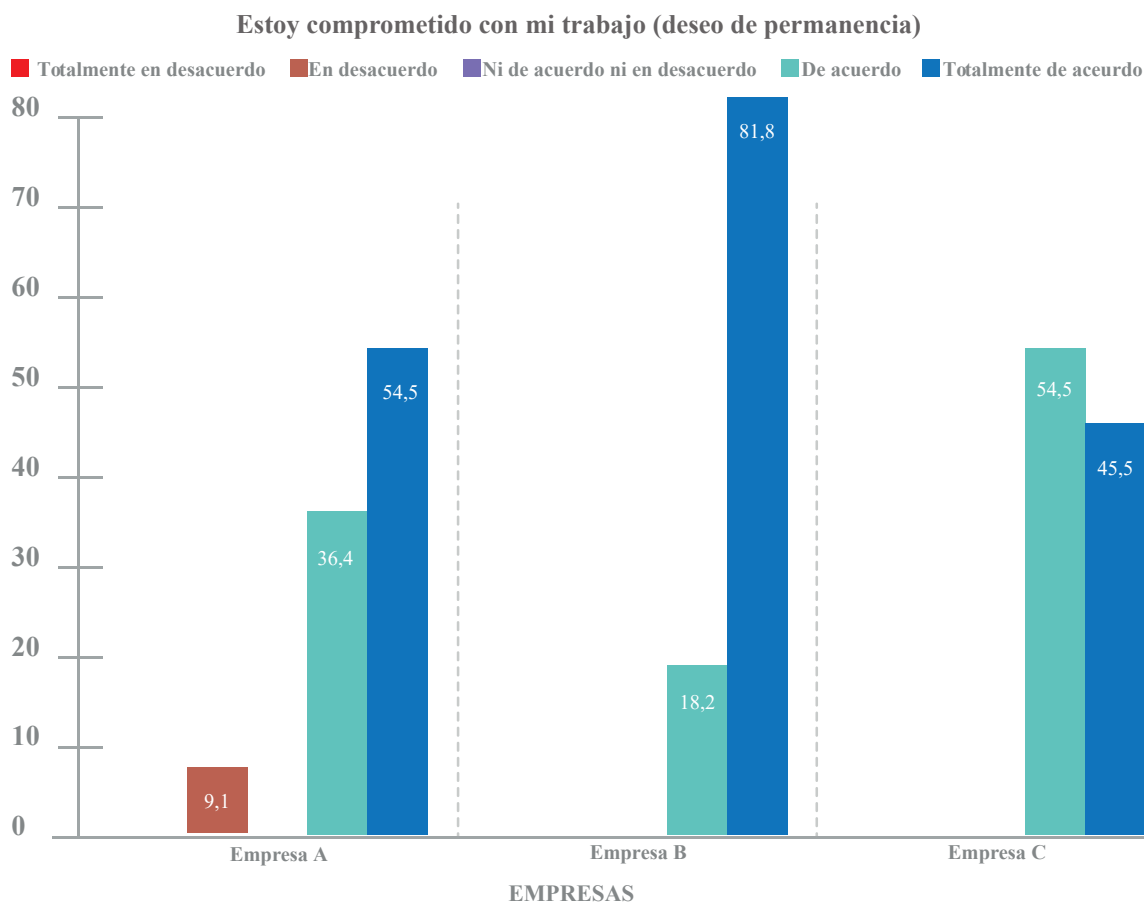
Un punto a destacar es que la empresa “B” no registra respuestas negativas y tiene un mayor grado de conformidad que los demás, demostrando una mejor predisposición hacia sus empleados.

PREGUNTA 13: Estoy comprometido con mi trabajo (deseo de permanencia)

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa “A”		Empresa “B”		Empresa “C”	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	1	3,0	1	9,1	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	12	36,4	4	36,4	2	18,2	6	54,5
Totalmente de acuerdo	20	60,6	6	54,5	9	81,8	5	45,5
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 25- Compromiso con el trabajo



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 16- Compromiso con el trabajo

El compromiso con el trabajo es un elemento que refleja el grado de fidelización que tiene un empleado con su empresa. Por ejemplo, un empleado fidelizado tenderá a mantener su puesto de trabajo a pesar de que enfrente circunstancias desfavorables o se le presenten otras oportunidades laborales, ya que por el momento esta persona se siente a gusto con la empresa y con su trabajo, y dejarlo no es una opción que supere esa conformidad.

A simple vista en la ilustración N.º 16, se puede apreciar un casi total compromiso de los empleados con su trabajo el cual solo por una respuesta negativa en la empresa “A”, no se obtuvo la unanimidad de respuestas positivas.

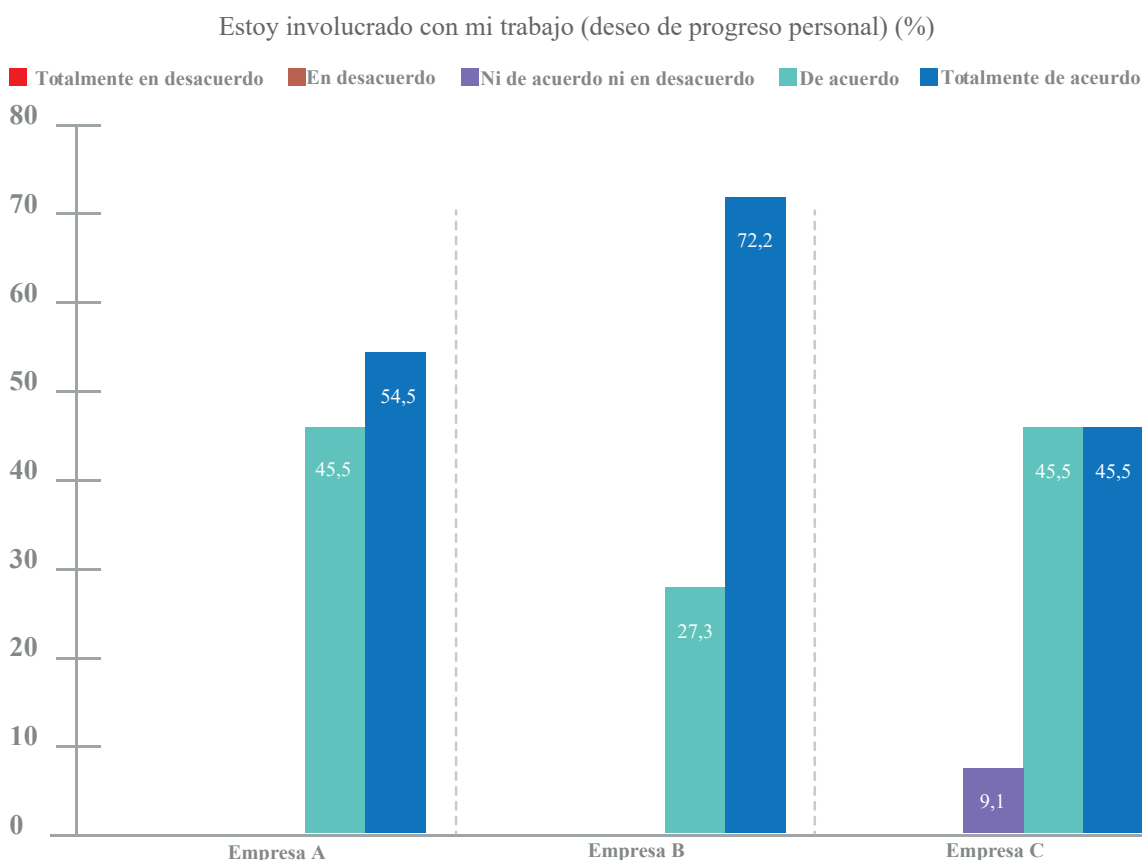
Al ser el compromiso una actitud completamente personal, podemos decir que una respuesta negativa no afectaría la opinión de los demás y llegando a la conclusión que las empresas poseen clientes internos fidelizados con un grado de conformidad alto obtenido por el **60,6%** y una conformidad menor con el **36,4%**.

PREGUNTA 14: Estoy involucrado con mi trabajo (deseo de progreso personal)

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	3,0	0	0,0	0	0,0	1	9,1
De acuerdo	13	39,4	5	45,5	3	27,3	5	45,5
Totalmente de acuerdo	19	57,6	6	54,5	8	72,7	5	45,5
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 26- Involucramiento con el trabajo



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 17- Involucramiento con el trabajo

El deseo de progreso personal como bien decíamos anteriormente, está relacionado con la pregunta N.º 12. Acá podemos ver la relación entre lo que quieren los empleados y si la empresa brinda esas oportunidades.

Los resultados demuestran que hay un alto involucramiento de los clientes internos con su trabajo, con un **97%** de respuestas positivas y solo una neutral (**3%**). Esto quiere decir que los empleados quieren esforzarse en sus laborales para ser mejores, obtener recompensas, alcanzar mejores puestos de trabajo y además se sienten parte de la empresa, queriendo mantener sus trabajos (pregunta N.º 13).

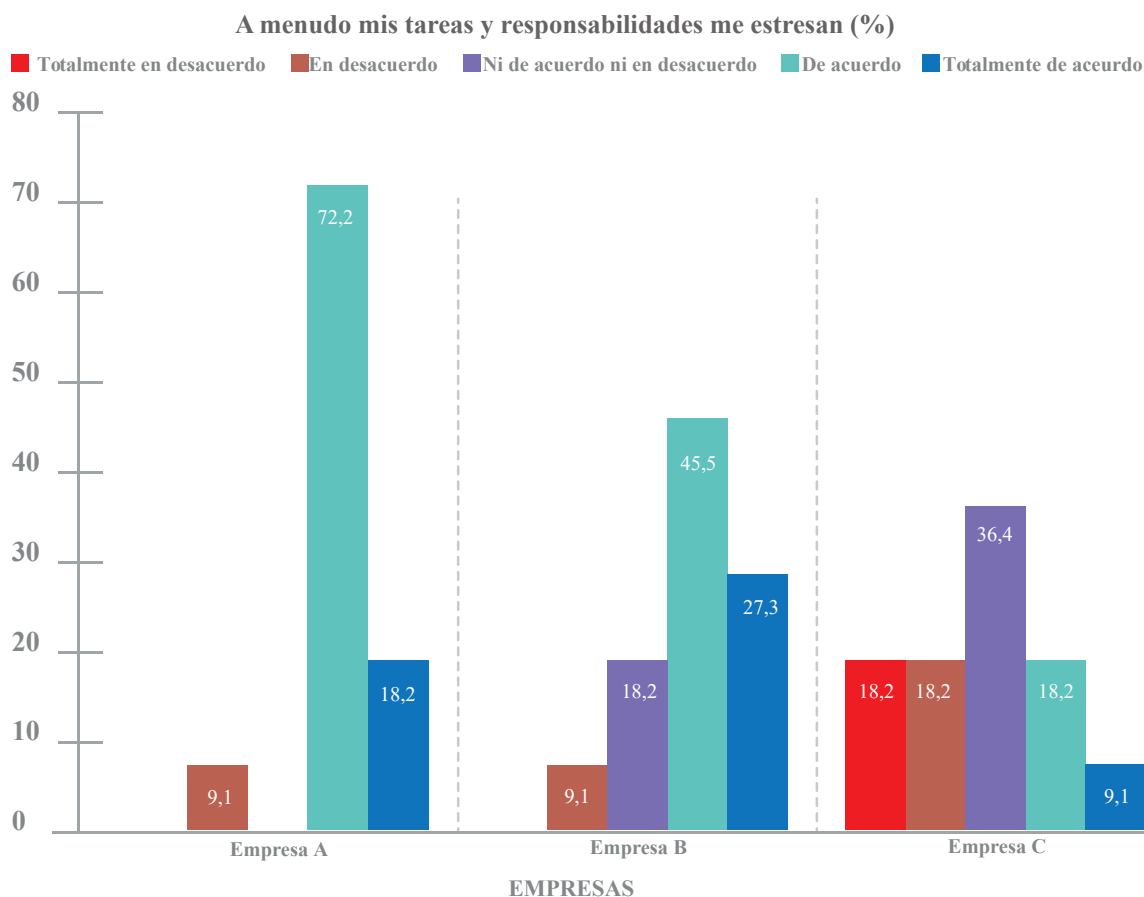
Por otro lado viendo los resultados de la pregunta N.º 12, si bien se registró un buen porcentaje de conformidad, las respuestas negativas evidencian que las empresas no facilitan completamente estas posibilidades de crecimiento o no son lo suficientemente claros con los requerimientos para que un empleado haga carrera en la empresa.

PREGUNTA 15: A menudo mis tareas y responsabilidades me estresan

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	2	6,0	0	0,0	0	0,0	2	18,2
En desacuerdo	4	12,1	1	9,1	1	9,1	2	18,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18,2	0	0,0	2	18,2	4	36,4
De acuerdo	15	45,5	8	72,7	5	45,5	2	18,2
Totalmente de acuerdo	6	18,2	2	18,2	3	27,3	1	9,1
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos "Dyane vers. 4".

Tabla 27- Estrés por tareas y responsabilidades



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 18- Estrés por tareas y responsabilidades

Sabemos que el estrés es un factor de riesgo para el empleado ya que puede tener consecuencias negativas en su salud y su desempeño laboral, por lo que es un tema que las empresas no deben descuidar. Esta pregunta está relacionada con los factores organizacionales que generan estrés.

En las empresas “A” y “B” se registran solo 1 respuesta positiva en cada una, la cual se refieren a que estas personas no sienten que sus tareas y responsabilidades los estresen. Mientras que la mayor parte de las respuestas recaen del otro lado, donde afirman que efectivamente sienten la presión de la actividad que realizan. Esto puede significar que hay mayor exigencia sobre el empleado para que realice y/o termine las tareas a tiempo o los objetivos fijados son difíciles de alcanzar y un trabajador que no logra cumplir será propenso a sentir frustración y como consecuencia disminuirá su productividad

En cuanto a la empresa “C” podemos ver con mayor detalle en la ilustración N.º 18, que las respuestas son muy variadas, obteniendo de esta pregunta valores tanto negativos como positivos y neutros. Al obtener valores tan divididos podemos concluir que no todos los empleados tienen las mismas exigencias por lo que algunos pueden sentir mayor estrés que otros.

En vistas generales podemos observar en la tabla N.º 27 que la mayoría de los encuestados, con un **63,7%**, están de acuerdo con que sus tareas los estresan, lo que evidencia la clara presión ejercida por sus superiores y los cuales demuestran que no trabajaron correctamente con sus empleados para enseñar a afrontar el trabajo bajo presión. Con un **18,2%** tenemos el personal que afirma no sufrir estrés por sus tareas, pero tampoco están del todo tranquilos realizándola. Por último, los valores que reflejan una conformidad de los clientes internos con sus actividades, suman un total de **18,1%**.

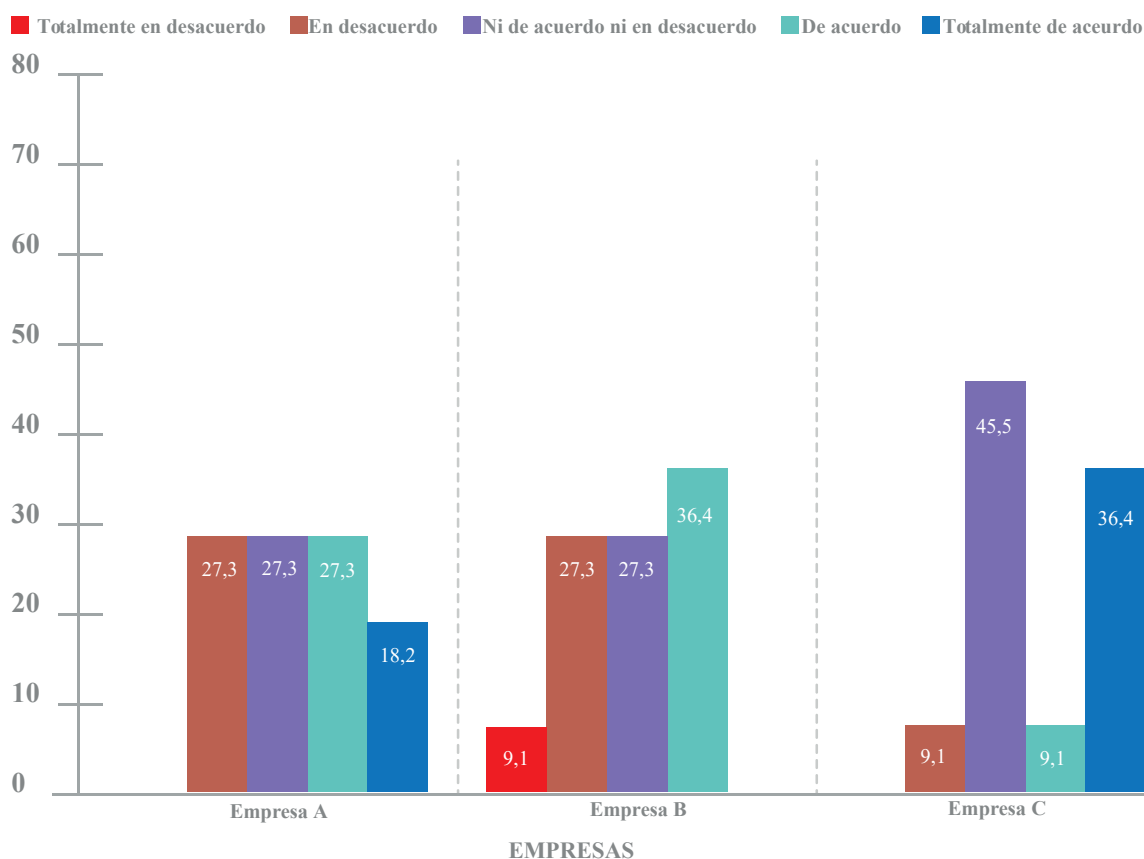
PREGUNTA 16: Mi sueldo es insuficiente y me causa problemas económicos

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
			Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
	Frec.	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Totalmente en desacuerdo	1	3,0	0	0,0	1	9,1	0	0,0
En desacuerdo	7	21,2	3	27,3	3	27,3	1	9,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	33,4	3	27,3	3	27,3	5	45,5
De acuerdo	8	24,2	3	72,7	4	36,4	1	9,1
Totalmente de acuerdo	6	18,2	2	18,2	0	0,0	4	36,4
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos "Dyane vers. 4".

Tabla 28- Sueldo

Mi sueldo es insuficiente y me causa problemas económicos (%)



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 19- Sueldo

El sueldo es otra fuente que suele acarrear niveles de tensión sobre el estrés generando descontento e incertidumbre en las personas, si el mismo se percibe como insuficiente y el cual depende también de la situación económica del país que puede afectar esta variable. Esta pregunta está relacionada con los factores personales que generan estrés.

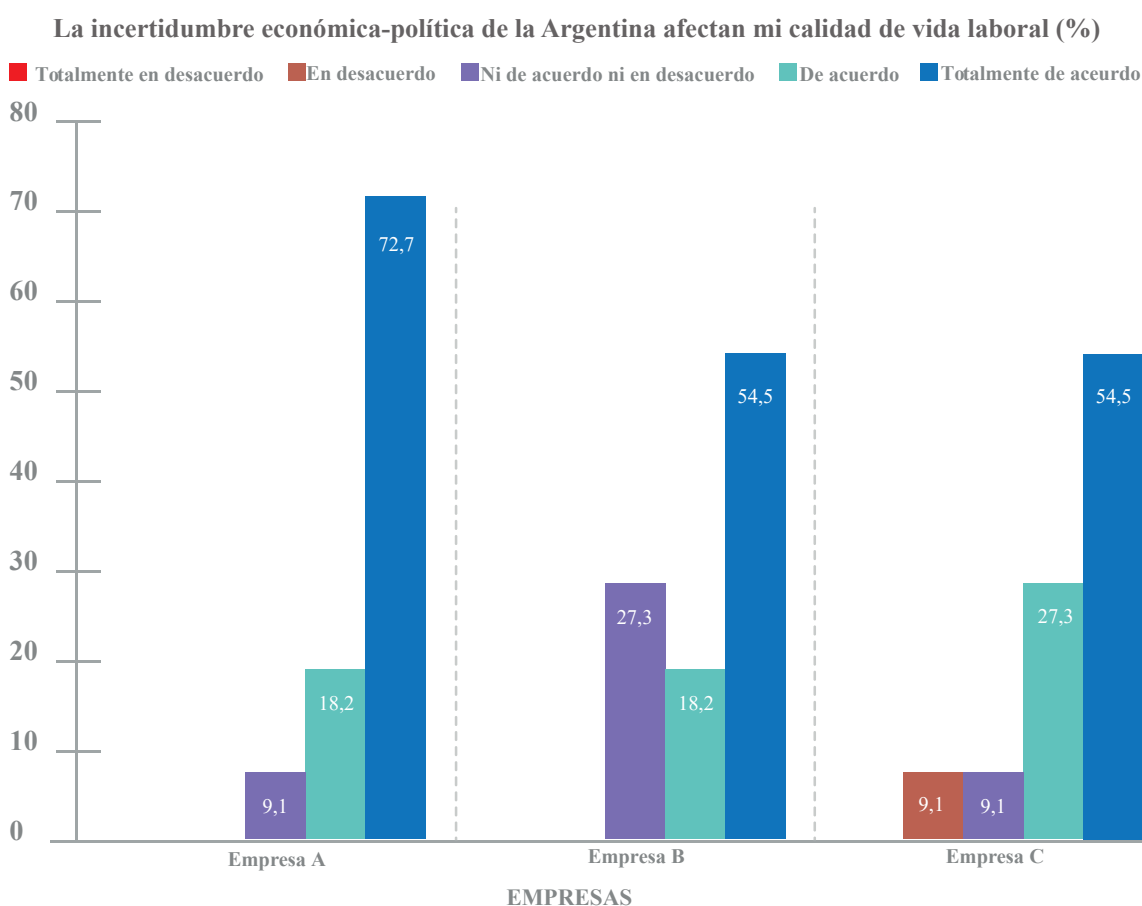
Los valores obtenidos de esta pregunta, al igual que la anterior, no son muy alentadores por el hecho de que un bajo porcentaje (**24,2%**) afirma no tener problemas con su sueldo y a un porcentaje mayor (**42,4%**) le sucede lo contrario, afirmando poseer problemas económicos por el sueldo recibido. También tenemos un alto porcentaje de indiferencia (**33,4%**), los cuales no perciben un problema con su sueldo ni tampoco creen que sea demasiado bueno.

PREGUNTA 17: La incertidumbre económica-política de la Argentina afectan mi calidad de vida laboral

Opciones de encuesta	TOTAL		EMPRESA					
	Frec.	%	Empresa "A"		Empresa "B"		Empresa "C"	
			Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En desacuerdo	1	3,0	0	0,0	0	0,0	1	9,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15,2	1	9,1	3	27,3	1	9,1
De acuerdo	7	21,2	2	18,2	2	18,2	3	27,3
Totalmente de acuerdo	20	60,6	8	72,2	6	54,5	6	54,5
TOTAL	33	100	11	100	11	100	11	100

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 29- Situación económica-política de argentina



Fuente: datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Ilustración 20- Situación económica-política de argentina

Por último, tenemos la incertidumbre económica-política del país la cual es una fuente externa que no se puede controlar y que también genera estrés en las personas. Esta pregunta está relacionada con los factores ambientales que generan estrés.

Al ser una pregunta donde las empresas no tienen control sobre este factor, solo la analizaremos como una incidencia que afecta en cierta medida el estrés de los empleados pero que no responsabiliza a las empresas.

Teniendo en cuenta la mala estabilidad económica-política que acarrea la Argentina hace décadas y que como consecuencia se vive en una constante sensación de incertidumbre futura, son totalmente entendible las respuestas obtenidas en esta última pregunta.

Las respuestas obtenidas recaen en su mayoría en un acuerdo con la afirmación planteada, sumando un total del **81,8%**, lo que evidencia completamente el problema del país que preocupa a los trabajadores. Un **15,2%** mantiene una opinión neutral frente a la situación económica-política de Argentina y solo se registró una respuesta positiva (**3%**) que afirma no causarle problemas laborales la situación actual.

ESTADÍSTICAS BÁSICAS

Estadísticas sobre la antigüedad y edad de los empleados encuestados como información complementaria a los hallazgos

Variable	N.º de casos	Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
Antigüedad en la empresa	33	10,8485	5,4613	26	1
Edad	33	39,333	6,6909	60	26

Fuente: cuadro de elaboración propia – datos obtenidos en plataforma de análisis de datos “Dyane vers. 4”.

Tabla 30- Estadísticas básicas

PARTE V- CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

Durante la presente investigación se pudo analizar una variedad de temas que conciernen tanto a los empleados como a los superiores que están al mando de la empresa y, por lo tanto, estos datos encontrados se pueden comparar y cruzar entre sí para responder a las preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación.

Además del cruzamiento de datos, se realizó un promedio ponderado con los resultados de las encuestas a empleados para obtener una mayor precisión de datos que aporten claridad a las conclusiones. Tales promedios se realizaron en tablas con la pregunta de la encuesta, luego en la primera columna están las opciones, seguido de las puntuaciones y el total de las tres empresas dividido por 10, posteriormente en la cuarta columna tenemos la multiplicación entre la puntuación y el total. Por último, encontramos el resultado del promedio con una descripción sobre donde se encuentra posicionado en relación a la puntuación.

Conocimientos de los gerentes

Mediante las entrevistas se pudo determinar en primer lugar que los gerentes, en relación a sus conocimientos sobre el tema del presente trabajo, presentan un entendimiento del endomarketing medianamente aceptable, es decir, conocen algunas funciones o acciones de esta rama del marketing, como ser: las evaluaciones de desempeño, los incentivos, formación de estrategias, pero las cuales vinculan como una labor exclusiva de un área específica como “RRHH” o “Marketing”, dando como resultado un desaprovechamiento de habilidades para un trabajo en conjunto con el área y, en fin, no conocen el propósito principal del endomarketing que es el de fidelizar al cliente interno mediante su interiorización hacia lo que representa la empresa y los beneficios que se obtienen al pertenecer a la misma.

Por otra parte, un tema vinculado y perteneciente al endomarketing es el comportamiento organizacional. Mediante los hallazgos de la investigación se encontraron resultados similares a lo explicado en el párrafo anterior, es decir, que los gerentes tienen un conocimiento de la parte práctica del comportamiento organizacional sin demasiada noción de todo lo que incluye el tema. Además, por observación del investigador, se determinó que los gerentes mantienen un contacto directo y constante con los trabajadores resultando ser un punto importante que le permitiría desempeñarse mejor en el desarrollo de estrategias de endomarketing al conocer personalmente a sus clientes internos.

En cuanto a sus formaciones académicas, los gerentes solo tienen una formación de secundario completo, por lo que, en este caso una formación universitaria completa probablemente hubiera proporcionado conocimientos más acertados y elaborados, pero solo se toma como un dato secundario ya que si hablamos de aptitud es claro que, si llegaron al puesto más alto de la empresa, es porque se encuentran capacitados para llevar a cabo sus tareas.

Cultura y aptitudes

En cuanto a la cultura de la empresa y aptitudes de los empleados, se encontró que las empresas tienen un enfoque de marketing tradicional donde se busca personal capacitado para la orientación al cliente y con el propósito de lograr su fidelización, siendo un buen punto de partida y el camino correcto para el éxito.

Evaluaciones de desempeño

Con las evaluaciones de desempeño se pudo hallar una compatibilidad entre las respuestas de los gerentes y los empleados. Los primeros afirman que realizan sin excepción evaluaciones a cada trabajador, cada empresa con diferentes frecuencias y se les transmite todo el resultado, por otro lado, los empleados informaron que reciben en buena forma los informes de sus evaluaciones por lo que tienen total conocimiento de su nivel de productividad. Haciendo un análisis más exhaustivo, se encontró que la empresa “C” realiza las evaluaciones con una frecuencia semestral y frente a esto, algunos de sus empleados tienen una postura indiferente, no están de acuerdo ni en desacuerdo con la comunicación de sus evaluaciones, pudiendo ser motivo de un intervalo de tiempo alto para transmitir tales evaluaciones que no a todos les llega a agradar. Las empresas “A” y “B” realizan sus evaluaciones de manera diarias y mensuales, respectivamente, y todos sus empleados encuestados se muestran conformes.

El promedio ponderado de la tabla N.º31, sobre la comunicación de las evaluaciones de desempeños, tiene un puntaje de **4.4**, por lo que en promedio los encuestados se encuentran conformes.

Mis superiores me comunican los resultados sobre la evaluación de mis desempeños			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0.94	2.73
De acuerdo	4	4.24	16.96
Totalmente de acuerdo	5	4.85	24.25
		10	43.94
$43.94/10 = 4.4$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 31- Ponderación: Superiores (comunicación de evaluación de desempeño)			

Recompensas

Los gerentes informaron que los empleados tienen acceso a recompensas monetarias, incentivos y en algunos casos reconocimientos individuales por mérito, todo en base al desempeño logrado. En cuanto a los empleados, se registraron un buen porcentaje de respuestas positivas y demuestran buena conformidad frente a las recompensas recibidas, pero no es total ya que también existen empleados disconformes o indiferentes. Esto significa que no para todos son suficientes las recompensas que se les ofrece o bien, los objetivos para obtener alguna retribución no son claramente factibles de realizar con un desempeño normal.

El promedio ponderado de la tabla N.º32, sobre las recompensas que los empleados reciben, tiene un puntaje de **3.4**, por lo que en promedio los encuestados tienen una posición neutral, es decir, no son recompensas suficientemente buenas como para sentir conformidad ni tampoco insuficientes como para llegar a la inconformidad.

La empresa recompensa monetariamente y con reconocimiento por desempeños laborales destacados			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0.6	0.6
En desacuerdo	2	1.82	3.64
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1.52	4.56
De acuerdo	4	4.85	19.4
Totalmente de acuerdo	5	1.21	6.5
		10	34.25
$34.25/10 = 3.4$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 32- Ponderación: Empresa (recompensas por mérito)			

Capacitaciones

Los resultados hallados en relación a las capacitaciones tuvieron una relación estrecha entre las respuestas de gerentes y empleados. En primer lugar, los gerentes de las empresas “A” y “B” afirman realizar capacitaciones constantes, mensuales y de todo tipo, mientras que los empleados se muestran conformes con lo que se les ofrece. En segundo lugar, con respecto a la empresa “C”, su gerente informó que solo se realizan capacitaciones por lanzamientos de nuevos productos y comparando con las respuestas de las encuestas de sus empleados, se encontró que una mitad de encuestados está conforme mientras que la otra mitad mantienen una postura indiferente y disconforme. Estas respuestas evidencian que algunos empleados pueden sentir la necesidad de recibir capacitaciones diferentes, que les sirva para mejorar sus habilidades y no solo conocer el funcionamiento de nuevos productos.

Por último, se determinó mediante las respuestas de los gerentes que las empresas realizan todas sus capacitaciones sin costo para el personal, siendo un dato importante a tener en cuenta porque deja en claro que las empresas entienden que los gastos dirigidos hacia sus clientes internos son siempre una inversión.

El promedio ponderado de la tabla N.º33, sobre las capacitaciones, tiene un puntaje de 4 por lo que en promedio los empleados se encuentran conformes (de acuerdo) con las capacitaciones recibidas.

La empresa ofrece capacitaciones frecuentemente			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0.91	1.82
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0.91	2.73
De acuerdo	4	4.85	19.4
Totalmente de acuerdo	5	3.33	16.65
		10	40.6
40.6/10 = 4 promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 33- Ponderación: Empresa (capacitaciones)			

Desarrollo, crecimiento y rotación interna de empleados

Frente a este tema, los resultados expuestos revelan algunas coincidencias con las respuestas de ambas partes investigadas (gerentes y empleados). Comenzando con la empresa “A”, el gerente informó que actualmente no se realizan rotaciones internas ni tampoco hay muchas posibilidades de crecimiento por el hecho de que la empresa se encuentra atravesando una situación complicada que le imposibilita proveer a sus empleados las mejores oportunidades. Esto se ve reflejado en las respuestas de los empleados, que demuestran diferentes opiniones al respecto donde una mitad de encuestados se encuentra de acuerdo con las oportunidades recibidas y otra parte no está conforme o le es indiferente (en razón de que no son claras las posibilidades de crecimiento).

La empresa “B” es la que mejor se posiciona en este caso sin lugar a dudas por las respuestas obtenidas en las encuestas. El gerente afirmó que el personal puede crecer en la empresa y alcanzar mejores puestos en base a sus actitudes y si demuestran un rendimiento destacado. De parte de los empleados se obtuvo un alto porcentaje de gran conformidad (en referencia a la respuesta “totalmente de acuerdo”) y una pequeña parte se mantiene en una postura neutral, lo que permite determinar que el desarrollo y crecimiento del cliente interno es verdadero y posible.

En tanto, la empresa “C” se pudo determinar mediante la investigación, que presenta resultados regulares en comparación a las anteriores. Si bien el gerente informó que los

trabajadores tienen posibilidades de crecimiento y pueden acceder a rotaciones internas, los datos obtenidos de las encuestas no son contundentes. Se registran un buen porcentaje de conformidad, pero en su mayoría una conformidad baja (en referencia a la respuesta “de acuerdo”), lo que demuestra que los empleados no están satisfechos completamente con las políticas de la empresa y con el porcentaje de disconformidad e indiferencia, aunque sea bajo, refuerza esta eventualidad.

Para terminar con una visión general, el promedio ponderado encontrado sobre las posibilidades de desarrollo y crecimiento del empleado, ubicado en la tabla N.º34, tiene un puntaje de **3.9** aludiendo a una postura de indiferencia, indecisión sobre si las oportunidades que los empleados reciben son buenas, pero también es un puntaje muy cercano a la conformidad.

La empresa posibilita el desarrollo y crecimiento del empleado			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0.3	0.3
En desacuerdo	2	0.91	1.82
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1.82	5.45
De acuerdo	4	3.64	14.56
Totalmente de acuerdo	5	3.33	16.65
		10	38.79
$38.79/10 = 3.9$ promedio ponderado (puntuación)			
Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 34- Ponderación: Empresa (posibilidad de desarrollo y crecimiento)			

Comunicación interna

Analizando los datos tanto cualitativos como cuantitativos de la investigación se determinó que la comunicación interna está bien implementada en las empresas de electrodomésticos elegidas. Se llega a esta conclusión ya que los informes de los gerentes, que aseguran transmitir toda información pertinente a sus empleados por diferentes medios, coinciden con las respuestas de los encuestados que demuestran un buen nivel de conformidad con el funcionamiento de la comunicación interna, tanto en la transmisión de información referente a sus tareas como de sus evaluaciones de desempeño.

En cuanto al promedio ponderado sobre la información (tabla N.º35) y evaluaciones (tabla N.º31) transmitidas hacia los empleados, tienen un puntaje de **4.5** y **4.4** respectivamente. Esto refleja un buen nivel de conformidad del personal sobre la comunicación interna que se maneja en las empresas.

Mis superiores me proveen toda la información necesaria sobre mi trabajo			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0.31	0.93
De acuerdo	4	4.24	16.96
Totalmente de acuerdo	5	5.45	27.2
		10	45.09
$45.09/10 = 4.5$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 35- Ponderación: Superiores (suministro de información)			

Satisfacción laboral del empleado

En este último apartado se determinó la satisfacción laboral que gozan los clientes internos en base a diferentes temas tratados en las encuestas y comparando la respuesta de los gerentes, los cuales afirmaron que sus empleados se sienten muy satisfechos con sus trabajos.

Ambiente de trabajo

En cuanto al ambiente de trabajo, que también engloba lo que concierne al grupo de trabajo, se encontraron buenos resultados en general en las tres empresas con altos porcentajes de conformidad tanto con el ambiente como con el trabajo en grupo y la relación con los mismos. Solo la empresa “A” presenta algunas pequeñas disconformidades con el ambiente y el trabajo en grupo, posiblemente producto de un mal afianzamiento del grupo, pero a pesar de eso, en general se encontró un mayor porcentaje en el índice de conformidad en todas las empresas.

Estos datos los vemos reflejado en los promedios ponderados de cada cuestión, en los que todos recaen en la postura “de acuerdo”:

- Ambiente de trabajo: obtuvo un puntaje de **4.2**

Ambiente de trabajo			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0.61	1.22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0.61	1.83
De acuerdo	4	4,85	19.4
Totalmente de acuerdo	5	3,94	19.7
		10	42.15
$42.15/10 = 4.2$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 36- Ponderación: Ambiente de trabajo			

- Conformidad con trabajo en grupo: obtuvo un puntaje de **4**

Estoy conforme trabajando con mi grupo de trabajo			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0.61	1.22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1.21	3.63
De acuerdo	4	5.15	20.6
Totalmente de acuerdo	5	3.03	15.15
		10	40.6
$40.6/10 = 4$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 37- Ponderación: Conformidad con el trabajo en grupo			

- Relación con grupo de trabajo: obtuvo un puntaje de 4.2

Tengo buena relacion con mi grupo de trabajo			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1.21	3.63
De acuerdo	4	5.15	20.6
Totalmente de acuerdo	5	3.64	18.2
		10	42.43
$42.15/10 = 4.2$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 38- Ponderación: Relacion con el grupo de trabajo			

Actividad

Sobre la actividad que realizan los empleados, los resultados encontrados son los más alentadores, ya que no solo se sienten a gusto con sus puestos, sino que también están comprometidos e involucrados con sus trabajos, de modo que con estos resultados se presume que los clientes internos se encuentran fidelizados.

En los promedios ponderados podemos ver el nivel de conformidad sobre estos temas tratados en las encuestas, que dan como resultado una clara conformidad general:

- Actividad que realizan: obtuvo un puntaje de 4.5

Me gusta la actividad que realizo en la empresa			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	4,85	19.4
Totalmente de acuerdo	5	5.15	25.75
		15	45.15
$45.15/10 = 4.5$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 39- Ponderación: Actividad			

- Compromiso con el trabajo: obtuvo un puntaje de 4.5

Estoy comprometido con mi trabajo (deseo de permanencia)			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0.3	0.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	0
De acuerdo	4	3.64	14.56
Totalmente de acuerdo	5	0.06	30.3
		10	45.46
$45.46/10 = 4.5$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 40 - Ponderación: Compromiso con el trabajo			

- Involucramiento con el trabajo: obtuvo un puntaje de 4.5

Estoy involucrado con mi trabajo (deseo de progreso personal)			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0.3	0.9
De acuerdo	4	3.94	15.76
Totalmente de acuerdo	5	5.76	28.8
		10	45.46
$45.46/10 = 4.5$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 41- Ponderación: Involucramiento con el trabajo			

Superiores

La relación con los superiores, el apoyo que brindan a sus empleados y la flexibilidad horaria son temas que también pueden afectar la satisfacción laboral. Los datos obtenidos reflejan que los superiores tienen buen trato con el personal, pero no se halló un apoyo claro sobre las necesidades del cliente interno y en cuanto a los horarios rotativos se puede decir que hay una falta de flexibilidad. Específicamente, la mayor parte de las respuestas disconformes o indiferentes recaen sobre la empresa “A” en cuanto al apoyo y los horarios, pero en vistas generales podemos ver los resultados de los siguientes promedios ponderados, cuyos puntajes recaen en la postura neutral pero muy cercana a la conformidad, excepto el trato de superiores con sus empleados que demuestra conformidad general:

- Flexibilidad horaria: obtuvo un puntaje de 3.9

La rotación de horarios de trabajo es adecuada			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0.3	0.3
En desacuerdo	2	1.21	2.42
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0.61	1.83
De acuerdo	4	4.85	19.4
Totalmente de acuerdo	5	3.03	15.15
		10	39.1
$39.1/10 = 3.9$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 42- Ponderación: Rotación de horarios laborales			

- Trato de superiores con empleados: obtuvo un puntaje de 4.2

Mis superiores tienen un trato amable conmigo			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0.3	0.3
En desacuerdo	2	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0.91	2.73
De acuerdo	4	5.15	20.6
Totalmente de acuerdo	5	3.64	18.2
		10	41.83
$41.83/10 = 4.2$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “De acuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 43- Ponderación: Superiores (actitud con empleados)			

- **Apoyo de la empresa: obtuvo un puntaje de 3.9**

La empresa ofrece su apoyo en todo lo que necesito para desempeñar mi trabajo			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0.91	1.82
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1.82	5.46
De acuerdo	4	4.85	19.4
Totalmente de acuerdo	5	2.42	12.1
		10	38.78
38.78/10 = 3.9 promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 44- Ponderación: Empresa (apoyo)			

Estrés laboral

En la presente investigación se midieron tres variables que pertenecen a cada uno de los factores (organizacionales, personales y ambientales) que afectan a las personas al generarles estrés y que a su vez generan insatisfacción laboral, es decir, son factores que no tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral, pero si en el ánimo de las personas. La variable del factor organizacional es la única que afecta directamente la satisfacción laboral del empleado, ya que es un factor intrínseco relacionado con el trabajo.

Las tres últimas preguntas de las encuestas, referidas a las tareas y responsabilidades, el sueldo y la situación económica-política de la Argentina, arrojaron datos importantes que pueden explicar un poco la situación emocional en la que se encuentran los empleados. Los resultados no son muy positivos ya que en las tres preguntas se encuentran porcentajes elevados de disconformidad, donde los encuestados afirman que estas variables lo afectan de alguna manera, pudiendo decir entonces que a los trabajadores a pesar de que pueden gustarle trabajar para las empresas, el ritmo de trabajo no coincide totalmente con las variables económicas internas y externas.

En cuanto a los promedios ponderados de estas variables podemos ver que se encuentran posicionados en una postura indiferente sobre las cuestiones relacionadas con las tareas, responsabilidades y el sueldo recibido de los empleados, es decir que en general estas cuestiones pueden estar afectándolos, pero no en gran medida, aunque como dato adicional, los puntajes se encuentran cercanos al “acuerdo” con que estas variables les puedan generar problemas. Por otra parte, al plantear la afirmación de que “la incertidumbre económica-política de la argentina afectan la calidad de vida laboral”, la mayoría de los encuestados se muestran de acuerdo con el planteamiento y el cual se ve reflejado en el promedio ponderado. Esto último significa que esta variable externa si les afecta de alguna manera en su vida laboral.

- **Tareas y responsabilidades generan estrés: obtuvo un puntaje de 3.6**

A menudo mis tareas y responsabilidades me estresan			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0.6	0.6
En desacuerdo	2	1.21	2.42
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1.82	5.45
De acuerdo	4	4.55	18.2
Totalmente de acuerdo	5	1.82	9.1
		10	35.78
$35.78/10 = 3.6$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 45- Ponderación: Estrés por tareas y responsabilidades			

- **El sueldo es insuficiente: obtuvo un puntaje de 3.3**

Mi sueldo es insuficiente y me causa problemas económicos			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0.3	0.3
En desacuerdo	2	2.12	4.24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3.34	10.02
De acuerdo	4	2.42	9.68
Totalmente de acuerdo	5	1.82	9.1
		10	33.34
$33.34/10 = 3.3$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 46- Ponderación: Sueldo			

- Incertidumbre económica-política: obtuvo un puntaje de **4.4** (“de acuerdo” con que la incertidumbre les afecta)

La incertidumbre económica-política de la Argentina afectan mi calidad de vida laboral			
Opciones de encuesta	Puntuación	Total (en decimal)	Puntuación x total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0
En desacuerdo	2	0.3	0.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1.52	4.56
De acuerdo	4	2.12	8.48
Totalmente de acuerdo	5	6.06	30.3
		10	43.94
$43.94/10 = 4.4$ promedio ponderado (puntuación) Esto quiere decir que en promedio los encuestados están “ De acuerdo ”			
Fuente: cuadro de elaboración propia			
Tabla 47- Ponderación: Situación económica-política de argentina			

PARTE VI- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Comenzando por la **hipótesis** de este trabajo, mediante los hallazgos de la investigación se pudo **refutar** la misma, ya que las empresas “Si” llevan a cabo ciertas acciones de endomarketing aisladas que contribuyen a generar satisfacción laboral en sus clientes internos. Mas adelante se explicará con mayor detalle si esta satisfacción es aceptable o insuficiente y sobre la incidencia de las acciones de endomarketing que llevan a cabo las empresas.

En términos de “conocimientos sobre el tema investigado”, se puede concluir que los gerentes poseen un **conocimiento principalmente práctico** del endomarketing y sus herramientas de aplicación, dejando en evidencia una falta de instrucción hacia las bases teóricas que los ayudarían a comprender mejor el tema para encontrar el camino correcto hacia la fidelización del cliente interno y el óptimo funcionamiento de la empresa.

Los gerentes, según lo expuesto sobre sus conocimientos y teniendo en cuenta que llegaron a ese puesto por sus habilidades en el manejo de una empresa y del personal, son personas con las aptitudes para desempeñarse correctamente en sus tareas. Los empleados, por otro lado, fueron seleccionados estrictamente con las aptitudes que las empresas solicitan, siendo personas capaces, orientados al cliente para generar mayor fidelización y por ende un índice mayor de ventas. Asimismo, se presume que los empleados se encuentran aptos para el trabajo al hallar un promedio de 10 años de antigüedad entre todos los encuestados, siendo la antigüedad laboral un indicador de que el personal demuestra ser eficiente en sus tareas.

En vista de lo anteriormente expuesto sobre la satisfacción laboral en la “Parte V”, se llega a una conclusión algo diferente de lo afirmado por los gerentes, los cuales declararon que los empleados gozan de muy buena satisfacción laboral. Entonces, en base a que durante la investigación se encontró a los porcentajes de conformidad mayores que los de disconformidad en cada inciso analizado, pero además se hallaron ciertas deficiencias en temas relacionados con las acciones y actitudes de los superiores, así como también lo que concierne a las variables que provocan estrés y que puede generar insatisfacción, se concluye que los clientes internos de las empresas “B” y “C” gozan de un **nivel “bueno” de satisfacción laboral**. La empresa “A” por otra parte, al registrar disconformidades en mayor medida que las otras dos empresas en los diferentes temas tratados en la investigación, se concluye que posee clientes internos con un **nivel de satisfacción laboral levemente menor** comparado con sus competencias. Esto quiere decir que las empresas tienen posibilidades de mejorar sus estrategias para que sus empleados alcancen una satisfacción laboral aún mayor.

Con respecto a las demás acciones de endomarketing que realizan las empresas y que influyen en la motivación del cliente interno, se encontró algunas prácticas que están implementadas correctamente y otras con signos de clara falta de eficiencia en su utilización. Las acciones que mejores respuestas recibieron por parte del personal y que mediante el análisis realizado evidencian su correcta implementación son: la comunicación interna, la

transmisión de las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones ofrecidas al empleado. Por otro lado, las recompensas y las oportunidades de desarrollo y crecimiento que reciben los empleados, no registraron buenos niveles de conformidad.

En conclusión, las empresas muestran **cierta eficacia para promover la motivación** de los clientes internos mediante acciones de endomarketing, pero no alcanzan una completa eficiencia en todas sus acciones, por lo que sus prácticas claramente se pueden perfeccionar.

Para terminar, respondiendo a los objetivos de esta investigación, se describe la utilización de las acciones de endomarketing por las empresas de electrodomésticos. Repasando todo lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que el punto fuerte de las empresas es la comunicación interna, demostrando un notable trabajo al proveer a sus empleados toda la información que necesiten, aunque no todo está perfectamente implementado ya que en el caso de las recompensas y las posibilidades de crecimiento del empleado pueden no estar comunicados de forma clara los objetivos para lograr tales beneficios, siendo puntos flojos que deben trabajarse mejor. Siguiendo con la comunicación, en lo referente a los superiores y su relación con los empleados, se entiende que hay facilidad de comunicación entre ellos, pero existe una falta de conocimientos sobre las necesidades del cliente interno lo cual es indispensable para lograr una sinergia en la empresa. En este caso, se debe profundizar en comprender las necesidades de los empleados para ofrecerles las mejores condiciones de trabajo que den como resultado un aumento de sus desempeños.

Otras de las herramientas de endomarketing que utilizan las empresas son las capacitaciones y evaluaciones de desempeño. Cada empresa maneja estas herramientas según sus criterios, con diferentes frecuencias y modos de implementación, los cuales se encuentran aceptados por el personal pero que admiten un cambio para adaptarse mejor a las necesidades del cliente interno y así mejorar el proceso motivacional.

En lo que respecta al ambiente de trabajo, también es una tarea del endomarketing lograr que todo el personal se sienta a gusto trabajando y lo cual estas empresas lograron mantener un ambiente agradable para los trabajadores y fomentar una buena relación grupal con buena predisposición para el trabajo en grupo, pero todavía se puede mejorar aún más estos aspectos para afianzar la relación grupal del personal, con el fin de incrementar la productividad del grupo.

PARTE VII- RECOMENDACIONES

A continuación, teniendo en cuenta las conclusiones de la investigación, se darán una serie de recomendaciones para las empresas de electrodomésticos en base a los puntos débiles, que arrojó la investigación realizada, de las acciones de endomarketing que ponen en práctica de manera aislada y, por otra parte, se resaltarán aquellas acciones que realizan correctamente.

Principalmente, se concluyó y se determinó que los gerentes carecen de conocimientos teóricos sobre el endomarketing y tienen una falta de perspectiva en reconocer a los recursos humanos como “clientes internos”, en contraposición a esto los ven solo como empleados que trabajan en la empresa y cumplen con sus tareas. Es por esto que es necesario **capacitar a los gerentes** en todo lo relacionado al endomarketing, para que aprendan a comprender a sus empleados y a indagar sobre sus necesidades, inquietudes, actitudes, con el fin de utilizar ese conocimiento para elaborar mejores estrategias y planes de acción que contribuyan al aumento de satisfacción laboral del cliente interno y por ende su productividad.

La **capacitación** de los gerentes, se debería llevar a cabo por un **profesional especializado en endomarketing**, dos veces a la semana para no afectar las tareas diarias y durante un tiempo prolongado y necesario para cubrir la totalidad de las temáticas a instruir. El objetivo es que estos líderes puedan trabajar en conjunto y activamente con el área de RRHH de las empresas de electrodomésticos del Shopping Alto Noa, para aprovechar las habilidades y conocimientos de cada uno, en consecuencia, esta unión de fuerzas dará como resultado estrategias y acciones con mayor efectividad para satisfacer a los clientes internos. La diferencia de esta propuesta se ve reflejada en que actualmente las empresas de electrodomésticos investigadas, dejan la tarea de la gestión de los clientes internos a manos del área de RRHH exclusivamente y la cual no tienen estrategias claras para la aplicación del endomarketing, por lo que sus acciones no son 100% efectivas.

La base para la correcta implementación del endomarketing es la **comunicación interna** y como vimos en las conclusiones, las empresas la utilizan de forma correcta, pero es necesario mejorar ciertas prácticas. En primer lugar, se debe mantener una buena comunicación de toda la información relacionada con las tareas de los empleados y de sus evaluaciones de desempeño, ya sea por medios digitales como correos electrónicos o en ciertos casos transmitirlo en persona para lograr así un trato más personalizado con el cliente interno. Una buena forma de lograr este trato personalizado y demostrar al personal que la empresa se interesa por ellos, es realizando reuniones mensuales con los empleados de cada área para:

- Comunicar de manera clara los requisitos para obtener recompensas y para aquellos empleados que aspiren a crecer en la empresa o rotar de puestos para desarrollar sus habilidades, es necesario informarle si existen posibilidades y si posee las aptitudes o debe desarrollarlas, para que sus objetivos sean claros. Esto mantiene al cliente interno motivado

por alcanzar objetivos precisos, lo que aumentará su productividad como resultado.

- Anunciar aquellos desempeños destacados (recompensa de reconocimiento) y otorgarle incentivos monetarios/materiales para alentar al grupo a seguir el camino de la superación.

- En el caso de las evaluaciones de desempeño, la mejor opción es transmitir las digitalmente a cada empleado con datos precisos, claros y sencillos de interpretar. Para aquellos que presenten un bajo rendimiento, se debe informar personalmente para conocer el motivo de su decaída, luego brindar el apoyo y las herramientas necesarias para animarlo a mejorar su desempeño.

- Fomentar la comunicación activa entre áreas, mediante medios digitales o informes diarios/semanales, para que todos se encuentren informados sobre lo que sucede en las áreas de depósito, administrativas y ventas, logrando así una mejor circulación de información para el funcionamiento óptimo de la empresa.

Si bien se pudo constatar mediante la investigación que existe **buena relación entre superiores y empleados**, lo recomendable es profundizar el contacto que mantienen para mejorar la comunicación entre ellos y esto se puede lograr realizando un “círculo de calidad”³⁵, es decir, reuniones periódicas entre grupo de empleados de una misma área bajo la dirección de un coordinador, que serán los jefes de cada área. Estas reuniones se llevarán a cabo una vez al mes y se tratarán en principio todos los temas que surjan de los empleados, ya sean inquietudes, preocupaciones, quejas y sugerencias sobre sus tareas o problemáticas externas que puedan interesar o afectar a la empresa, para luego proponer soluciones entre todos los colaboradores presentes en la reunión. En segundo lugar, se utilizará este espacio para comunicar cualquier novedad sobre los objetivos logrados y por lograr, con el fin de dar información relevante para que el cliente interno se sienta parte de la empresa y no solo un simple trabajador.

En relación a las **capacitaciones** para los **empleados**, las empresas hacen un buen trabajo con esta herramienta y deben seguir este camino, pero también se recomienda innovar mediante la búsqueda de cursos de capacitación que no solo sean sobre productos nuevos que ingresan para comercializar, sino también cursos para mejorar habilidades de venta, cursos para lograr la eficiencia en tareas administrativas, cursos para el manejo de mejores softwares de gestión de stock, todos con el fin de mejorar los procesos y facilitar las tareas. A su vez, estas capacitaciones tienen como objetivo reducir el estrés de los empleados, proveniente de las exigencias de sus tareas y, por ende, lograr un aumento en la satisfacción laboral del personal.

³⁵ Del Prado, Luis. *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE, 1998, p. 230

PARTE VIII- MODELO DE ENDOMARKETING

En esta última parte, el tesista brinda un modelo de endomarketing adaptado a las necesidades de las empresas de electrodomésticos de la ciudad de Salta, de acuerdo a la investigación y las recomendaciones realizadas. Este modelo tiene como base la teoría sobre el plan de endomarketing del autor Luis Del Prado, en su libro “*Liderazgo y gestión de personal*”, dicha teoría se encuentra desarrollada en el marco de referencia, con algunas modificaciones para lograr un enfoque totalmente interno y conseguir así un modelo que contribuya a formar una estructura a seguir para la correcta y eficiente aplicación del endomarketing en las empresas.

Con el presente modelo se busca entonces, adecuar las estrategias dirigidas a los clientes internos para que mejoren su rendimiento y esto se vea reflejado en una mejora en la atención que brindan a los clientes externos. Por este motivo, se llevarán a cabo 4 pasos para el logro de los objetivos (que se detallarán más adelante en este modelo):

1) Análisis del entorno interno: crear una base de datos para conocer en profundidad a los empleados (sus necesidades y motivaciones), donde se detallen cuestiones de su vida tanto personal como laboral, con el fin de determinar cuáles son sus necesidades. Además, se debe determinar en qué posición se encuentra la empresa en todo lo pertinente al ambiente laboral.

2) Planificación de estrategias: mediante el análisis se puede determinar un curso de acción para obtener resultados óptimos y en esta etapa se detallan las estrategias y acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

3) Ejecución: esta etapa es operativa y se pretende conseguir los objetivos en tiempo y forma, mediante la puesta en acción de las estrategias planteadas, determinando las responsabilidades en las cadenas de mando y de cada área.

4) Control: controlar periódicamente que el plan de acción se ejecute correctamente y medir los resultados para determinar si los objetivos se están cumpliendo o si se deben realizar correcciones en la planificación.

Objetivos del modelo

- **Ampliar el conocimiento sobre el cliente interno**

Con este objetivo se busca identificar con mayor precisión las necesidades y expectativas del empleado, mediante la mayor cantidad de información que se pueda recolectar, la cual serán de ayuda para el objetivo siguiente. Este objetivo tiene especial importancia ya que conocer al cliente interno sería la base que utilizarán las empresas para idear las estrategias correspondientes.

El indicador de este objetivo es el índice de los registros actualizados de la base de datos de clientes internos que maneja la empresa.

- **Incrementar la motivación y satisfacción laboral del cliente interno**

Consiste en aplicar estrategias de endomarketing seleccionadas en base a un análisis previo de la situación interna actual, para generar un resultado positivo tanto en el ánimo del empleado como en el ambiente laboral para que la empresa se convierta en un lugar de trabajo agradable y que contribuya a mantener satisfechos a sus clientes internos. Además, el ambiente laboral debe estar en constante mejora o bien mantener su calidad para que los resultados esperados por la empresa sean sostenibles en el tiempo.

El indicador de este objetivo es la calidad de ambiente laboral de la empresa, en relación a la motivación y compromiso del empleado.

- **Lograr una mejora en la productividad del cliente interno**

Este objetivo se refiere a que una vez puesta en marcha las estrategias que promueven la motivación y satisfacción del cliente interno, asimismo el desarrollo de sus competencias mediante capacitaciones, éstas deben derivar en una mejora en la productividad del personal de las empresas.

El indicador de este objetivo es la evaluación de desempeño del cliente interno.

- **Lograr un aumento de beneficios en la empresa**

Consiste en lograr que cada uno de los objetivos anteriores den como resultado mejoras en la eficiencia de los procesos, incremento de ventas, en atención y fidelización de clientes por parte de los empleados.

El indicador de este objetivo es el índice de rentabilidad de la empresa, a causa de las acciones de endomarketing.

- **Mantener el modelo de negocio que genere rentabilidad**

Consiste en realizar controles periódicos de resultados para continuar con el logro de los objetivos y si fuese necesario, en caso de que los resultados no sean los deseados, efectuar modificaciones estratégicas, para que los beneficios tanto en relación a una mejor calidad de las condiciones laborales para el cliente interno, como en relación al aumento de rentabilidad de la empresa, se mantengan o mejoren en el tiempo.

El indicador de este objetivo son los controles periódicos de resultados para detectar el nivel de beneficios que obtiene la empresa por la aplicación del modelo de endomarketing.

Desarrollo del modelo

A continuación, se describen detalladamente los pasos del modelo de endomarketing propuesto por el tesista, para el logro de los objetivos.

PASO 1: Análisis del entorno interno

Con el análisis del entorno interno, las empresas tendrán un panorama mejor definido de la situación actual en términos de conocimientos sobre el cliente interno y todo lo relacionado con el ambiente laboral, es decir, como se encuentra posicionada la empresa frente a las necesidades y expectativas del empleado. La información obtenida en este primer paso, serán las referencias que utilizarán las empresas para determinar cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los clientes internos, asimismo, esta determinación dará paso a la generación de un plan de acción que se ajuste a los resultados encontrados en el análisis del entorno interno.

Para poder conocer mejor y de manera eficiente a los clientes internos, se necesita crear una **base de datos** para registrar y acceder fácilmente a toda la información detallada sobre el personal de la empresa. Es recomendable, para facilitar la recolección de datos, crear un espacio digital exclusivo donde los empleados puedan ingresar toda información personal que pueda ser útil para la empresa y que posteriormente, se utilizará para completar la base de datos.

Los datos que se tendrán en cuenta se dividen en dos grupos:

- Datos del ámbito laboral: puesto de trabajo, tiempo en la empresa, funciones, horarios, jefe inmediato, personal a cargo, sueldo, evaluaciones de desempeño, presentismo, ausentismo, competencias, comportamiento, línea de carrera en la empresa, anteriores trabajos.
- Datos personales: estado civil, domicilio, cantidad de hijos, fecha de cumpleaños del empleado y de su pareja, estudios terminados, aficiones, hobbies, expectativas laborales.

En cuanto a lo relacionado con el **ambiente laboral**, la mejor forma de determinar la situación actual de la empresa es realizando encuestas de satisfacción laboral (al igual que en el presente trabajo), para conocer el grado de satisfacción laboral y conformidad del cliente interno con su trabajo y con la empresa. Las encuestas deben ser autoadministradas por el personal y anónimas, para evitar respuestas inciertas que afecten el resultado real. Por último, los interrogantes de las encuestas deben estar relacionadas con las siguientes temáticas: comunicación interna, retribución motivacional, apoyo organizacional, actitudes, actividad y relaciones, estrés laboral.

PASO 2: Planificación de estrategias

Una vez realizado el análisis preliminar para conocer al cliente interno, sus necesidades, expectativas y como se encuentra la empresa frente a esos requerimientos, lo siguiente es, definir las estrategias y acciones que se llevarán a cabo para cumplir los objetivos propuestos.

Las estrategias propuestas en este modelo se dividen en 5 temas generales que toman importancia a la hora de aplicar de manera efectiva el endomarketing. Estos temas son: la comunicación interna, la cultura de la empresa, el ambiente de trabajo, las recompensas/incentivos y las capacitaciones.

Comunicación interna

La base de toda estrategia de endomarketing es esencialmente la comunicación, ya que, sin un correcto uso de la misma, la información y directrices de los superiores que se traten de transmitir no llegaría en tiempo y forma a los destinatarios, en consecuencia, los resultados no serían óptimos. Por este motivo, la comunicación interna debe tener una estructura definida con canales jerárquicos de comunicación para la transmisión de información y acciones concretas para la comunicación participativa en toda la empresa, es decir, que todo el personal pueda expresarse libremente con la finalidad de beneficiar a la empresa.

En primer lugar, hay que fijar una determinada frecuencia de tiempo para realizar las **evaluaciones de desempeño**, con el fin de que todos sepan cuando se realizarán, por lo tanto, las mismas se llevaran a cabo mensualmente a todo el personal de la empresa. Las evaluaciones se comunicarán por un medio digital (e-mail) de forma clara y precisa, detallando tanto las buenas prácticas como también aquellos puntos débiles que el empleado debe mejorar, además se deben evaluar aspectos como la responsabilidad, compromiso y actitudes del personal con su trabajo. Para aquellos empleados que logren rendimientos destacados, se anunciarán para público conocimiento de todos en la empresa, felicitándolo personalmente y logrando que dicho acreedor del reconocimiento se motive a continuar mejorando mientras que, por otro lado, los demás colaboradores se sientan motivados a alcanzar el mismo reconocimiento. Por último, a los empleados que se les detecte un bajo rendimiento o actitudes que no concuerden con la cultura de la empresa, se los debe tratar con prudencia comunicándole personalmente mediante una reunión para encontrar el motivo de la falla y poder ayudarlo a mejorar.

La comunicación interna no solo se trata de transmitir evaluaciones, por lo que es necesario expandir su función. Para ello, se realizarán **reuniones mensuales** con los empleados de cada área y sus respectivos jefes. La finalidad de estas reuniones será no solo para comunicar todas las novedades relevantes como ser, los objetivos alcanzados y nuevas metas para el siguiente mes, los desempeños destacados, temas referentes al stock de productos actuales y nuevos, sino también para utilizar este espacio como una oportunidad para que el cliente interno se pueda expresar libremente, proporcionando nuevas ideas, preocupaciones, quejas y sugerencias que contribuyan a mejorar la calidad de trabajo de

todos mediante el debate de los temas que surjan, para finalmente demostrar que la empresa tiene en cuenta la voz del empleado.

Todos aquellos datos o información secundaria, novedades, recordatorios, se deben transmitir por medios digitales, para mantener al tanto de todo lo que sucede en la empresa a todo el personal.

Cultura de la empresa

Para lograr que los empleados quieran permanecer en la empresa e involucrarse con sus trabajos, es necesario generar un fuerte sentido de pertenencia en ellos, lo que daría como resultado la **fidelización del cliente interno** y, por ende, un empleado más productivo y comprometido. Para conseguir esta fidelización, el empleado debe conocer en profundidad a la empresa, es decir, su misión, visión, que entiendan el “por qué” se creó, que intenta lograr y a donde quiere llegar, conocer los objetivos globales para tener un panorama más claro de lo que se debe hacer para alcanzarlos.

Mediante las diferentes capacitaciones y reuniones que se lleven a cabo durante el año, se buscará **inculcar la cultura de la empresa** en los clientes internos recordando en cada ocasión los pilares de esta cultura (misión, visión, objetivos), además de compartir las estrategias y planes que se pondrán en marcha para el logro de los objetivos. De esta forma, el empleado se interioriza con estos temas y se involucra con la empresa al conocerla mejor con mayores detalles de su funcionamiento, en consecuencia, el cliente interno tendrá un mayor sentido de pertenencia.

Ambiente de trabajo

Un buen ambiente de trabajo es muy importante para el personal de la empresa, para que se sientan a gusto con sus trabajos, puedan trabajar tranquilamente y tengan un desempeño eficiente.

Para lograr un ambiente de trabajo agradable, se debe promover en primera instancia el **trabajo en grupo**. Cada área en la empresa tiene cierto número de empleados que realizan de manera individual las mismas tareas o similares entre sí, pero además de trabajar individualmente, estos empleados conforman un grupo de trabajo con un mismo objetivo. Así es que se debe fomentar continuamente a empleados antiguos y nuevos, las buenas relaciones humanas y el apoyo entre compañeros de trabajo, dejando de lado la competitividad entre ellos.

Por otra parte, el **trato que tienen los superiores con sus subalternos** también contribuye a mejorar o empeorar el clima laboral. Un superior que no tenga buen trato con los empleados, exigiendo mayor esfuerzo de manera autoritaria y que no demuestre disposición al dialogo, es un superior que genera desconfianza, resentimiento y nerviosismo en el día a día del personal de la empresa, lo que al final se puede traducir en estrés laboral.

Para evitar incomodidades del empleado, los superiores deben tratar a los empleados como un cliente más, tal como el endomarketing lo predica. El trato, aunque siempre

desde una posición de autoridad, debe ser amable, flexible y abierto al diálogo, para que el cliente interno se sienta seguro de poder resolver sus dudas, comunicar sus preocupaciones y sugerencias con la persona que está a cargo de él. Asimismo, los superiores deben predisponerse a brindar todo el apoyo que los clientes internos necesiten, tanto en cuestiones laborales como personales, dentro de lo que pueda ser posible y que no afecte el funcionamiento del grupo o la empresa.

Recompensas e incentivos

No hay mejor estímulo que anime al empleado a continuar mejorando, que las retribuciones por su esfuerzo (aparte de su sueldo, claro está). Estas recompensas e incentivos van de la mano con la investigación preliminar sobre el análisis del entorno interno, ya que, gracias al conocimiento detallado sobre las necesidades y cuestiones personales del cliente interno, se pueden idear mejores recompensas con un mayor impacto positivo en el ánimo del personal de la empresa.

Las **recompensas** que las empresas deberían otorgar, se dividen en tres tipos: recompensas por merito, incentivos materiales, recompensas por actitudes.

* Recompensas por merito

Estas recompensas son principalmente las bien conocidas “comisiones” que reciben todos aquellos empleados que alcanzan o contribuyen a alcanzar los objetivos en ventas. Las comisiones deben ser llamativas para captar el interés del empleado en obtenerlas y deben fijarse sobre objetivos claros y factibles.

Para aquellos empleados que lograron un desempeño destacado del resto, también se los debe recompensar con el reconocimiento que merecen y con una retribución que puede ser monetaria, día libre o un premio canje, como por ej.: desayuno o merienda gratis en algún Café, entradas para el cine, descuentos en ciertos productos, etc.

* Incentivos materiales

Muchos empleados se encuentran en pareja o casados, algunos con hijos y la empresa debe demostrar que esas personas también son importantes, por lo que una buena forma de mantener contentos a los clientes internos, es ofrecer regalos, pequeños presentes tanto para ellos como para sus parejas en las fechas de sus cumpleaños y también lo mismo en los casos del nacimiento de un hijo.

Por otro lado, a los empleados con hijos se les puede ofrecer una pequeña ayuda en épocas de comienzos de clases, con “vouchers” para la compra de útiles escolares, para contribuir a aliviar los gastos del empleado y demostrar el apoyo de la empresa.

* Recompensas por actitudes

En la mayoría de las empresas se tiene en cuenta solo el desempeño como el indicador de si el empleado es productivo o no, pero la realidad es que no se trata del único

indicador de calidad laboral. Evaluar las actitudes del personal es también una buena forma de reconocer a un buen empleado que se siente involucrado con su trabajo/empresa y diferenciar a los empleados que no lo están o están muy poco comprometidos.

Así es entonces que en el caso de los empleados que demuestren en algún momento actitudes positivas destacadas, que lo distinguen del resto, como responsabilidad, compromiso, compañerismo, deseos de superación, etc., sean premiados de igual manera que los recompensados por méritos. Esto a su vez puede generar un efecto contagio en otros empleados, mejorando la actitud general de todos en la empresa.

Además de estos tres tipos de recompensa, es buena idea que la empresa organice ocasionalmente **actividades recreativas** fuera del lugar de trabajo para reforzar los vínculos entre compañeros de trabajo y lograr así, consolidar las buenas relaciones dentro de la empresa. Las actividades recreativas pueden ser: un partido o competencias de algún deporte, día de camping, día de pileta, un asado, etc.

Capacitaciones

Las empresas tienen que tener en cuenta que las **capacitaciones** son siempre una inversión que traerá beneficios tanto monetarios como en calidad laboral. Por esta razón es necesario proporcionar al personal capacitaciones al menos una vez al año y que las mismas se dicten en un rango de duración de 6 a 10 clases en el período de 3 a 5 meses, dependiendo de la extensión de los contenidos del curso, para no entorpecer las actividades diarias y que los empleados tengan el tiempo suficiente para asimilar lo aprendido. Cabe aclarar que las capacitaciones deben ser sin costo para el personal.

Hay una variedad de capacitaciones que las empresas pueden proveer a sus clientes internos, pero las principales y más importantes para cada área y en general son:

- Capacitaciones por productos nuevos: cursos cortos dictados por los fabricantes para todo el personal, con el fin de que conozcan a fondo el producto para comercializarlo o para su instalación/repación en el caso del área técnica.
- Capacitaciones sobre técnicas de ventas: para desarrollar las habilidades de los empleados del área de ventas, en cuestiones de mejoras en la atención del cliente e incrementar las ventas efectivas.
- Capacitaciones sobre softwares de gestión: las empresas pueden innovar, adquiriendo nuevos softwares de gestión para el área administrativa o de control de stock para el área de depósito, que faciliten las tareas y mediante la capacitación se mejore la eficiencia en que los empleados realizan su trabajo.
- Capacitación para rotación de puestos: para aquellos empleados que demuestren interés y disposición para aprender las distintas funciones dentro de la empresa para rotar de puesto o bien tengan deseos de crecer y alcanzar un puesto mayor, se los debe capacitar para que realice sus nuevas tareas eficientemente, siempre y cuando el empleado tenga un desempeño destacado y exista una vacante en el puesto que se le asignará.

PASO 3: Ejecución

Esta etapa, como bien se definió anteriormente, es operativa y en la misma se detallan como se llevarán a cabo las estrategias planteadas en el “Paso 1 y 2”, poniendo especial énfasis en la asignación de responsabilidades para cada acción.

Antes de definir como se pondrá en marcha este modelo, se recomienda que lo ideal, para que el plan se aplique y funcione con eficiencia, es contratar a un **profesional especializado en endomarketing** para que capacite y asista al gerente general y al área de RRHH. Lo que se trata con este modelo, es generar un cambio de paradigma en la empresa, por lo que es necesario que este profesional acompañe en la ejecución del plan de acción en el periodo establecido de 1 año para lograr realmente un cambio favorable que se consolide en la empresa. En este periodo el profesional ayudará al gerente general y al personal de RRHH a supervisar y evaluar, en cada reunión y control de resultados, que las estrategias se desarrollen de forma correcta para obtener los resultados deseados. Cabe destacar que al **especialista** se lo incorpora para que **ayude y sume** a las acciones que actualmente efectúan el área de RRHH y en consecuencia se produzca una mejora paulatina de los procesos en la empresa y en el largo plazo un cambio de paradigma.

La primera parte de este modelo se centra en un **análisis de la situación**, dividido en dos acciones. Estas acciones son: crear una base de datos y realizar encuestas de satisfacción laboral, ambas sobre los clientes internos.

Para la base de datos, conviene contratar un **profesional en programación** que se encargue de crear, en primer lugar, un espacio digital, con un parecido a una red social pero interna de la empresa, para que posteriormente los empleados puedan completar sus perfiles con toda la información requerida. En segundo lugar, el programador debe facilitar a la empresa una base de datos que sea de fácil uso y acceso para cargar datos y actualizarla cada vez que sea necesario.

Por otro lado, los encargados de completar la **base de datos**, así como también de realizar la tarea de elaborar las **encuestas de satisfacción laboral** y entregarlas a cada empleado de la empresa para su autoadministración de forma anónima, será el personal del área de recursos humanos con especial supervisión del gerente general para que con la visión de ambas partes se pueda obtener una mejor calidad de encuestas y control de datos que ayuden a concluir el análisis con mayor exactitud.

Concluido el análisis de la situación, se procede a definir las funciones del personal responsable de llevar a cabo el modelo de endomarketing, con detalle sobre cada acción propuesta en el “Paso 2”:

Área de RRHH

El personal de esta área junto al soporte del profesional en endomarketing, serán los encargados de realizar mensualmente las **evaluaciones de desempeño** a todos los empleados y llevar un control de las mismas, para luego transmitirlos digitalmente por e-mail tanto a cada empleado, como a los superiores de cada área para su correcto control. Cabe

recaltar que el personal de RRHH debe elaborar las evaluaciones como un informe detallado y fácil de interpretar por los evaluados, para que rápidamente tengan conocimiento de su desempeño mensual.

El área de RRHH hará uso de la base de datos de empleados, elaborada por el resultado del análisis previo, para transmitir por medio de e-mails todas las **novedades secundarias**, como ser: cumpleaños, nacimiento de un hijo, ascenso de un empleado, anuncio de nuevo empleado, recordatorios de eventos, etc.

En cuanto a las **recompensas e incentivos** se debe pagar correctamente, en tiempo y forma a los acreedores de comisiones por el logro de objetivos. Por otro lado, para aquellos que lograron un desempeño destacado o demostraron excelentes actitudes en el trabajo, el área de RRHH debe preparar y otorgar el premio correspondiente al empleado merecedor del mismo. También se hará uso de la base de datos de empleados para el caso de los incentivos materiales, con el fin de determinar con exactitud cuando otorgar obsequios por cumpleaños u otras eventualidades y ayudas económicas para gastos escolares en el caso de empleados que tengan hijos.

Otras de las tareas esta área, es de organizar ocasionalmente **actividades recreativas** fuera del lugar de trabajo para todo el personal de la empresa. Deben determinar la actividad que se llevará a cabo con fechas y horarios que no perjudiquen las labores en la empresa, para que puedan concurrir la mayor cantidad de empleados.

Por último, el personal de RRHH deberá buscar las mejores **capacitaciones** pertinentes para cada área en la empresa, determinar las fechas, horarios y el periodo de tiempo el cual tendrán lugar el dictado de los cursos. Además, deben informar al gerente general sobre los costos y beneficios de cada capacitación, así como también, a los superiores de cada área sobre la temática y todo lo relacionado con el dictado de la capacitación.

Superiores de cada área

Cuando hablamos de “superiores”, esto engloba todo aquel personal con el cargo de encargado, supervisor, jefe del área, gerente del área.

Los superiores también tienen un papel importante en la transmisión de las **evaluaciones de desempeño**, ya que serán ellos los responsables de anunciar públicamente en la empresa al o los empleados que lograron el mejor desempeño o aquellos que demostraron actitudes destacadas y felicitarlos personalmente para demostrar un interés genuino en los méritos por esfuerzo, con el fin de motivar al cliente interno.

En relación a aquellos empleados que demuestren tener problemas notables en su rendimiento, los supervisores y jefes del área tendrán la tarea de citar al empleado a una reunión para informarle personalmente sobre su evaluación e indagar cuál fue el motivo de su disminución de rendimiento para poder brindarle apoyo frente a sus problemas y ayudarlo a mejorar, proporcionándole las herramientas que necesite.

La tarea más importante de los superiores en este modelo de endomarketing es la de realizar **reuniones mensuales** con el personal de cada área. Las reuniones serán en calidad

no solo informativa, sino también como un debate y tendrá una duración de 1 a 2 horas máximo. Los encargados, supervisores, jefes y gerentes de sus respectivas áreas serán los intervinientes en estas reuniones, donde informarán a los empleados sobre los objetivos logrados, nuevos objetivos fijados, el desempeño grupal, desempeños destacados y todo lo que concierne a sus tareas. Luego, los empleados podrán plantear sus preocupaciones, quejas, sugerencias para que todos en conjunto puedan encontrar soluciones prácticas y efectivas, generando una sinergia de trabajo entre empleados y superiores.

Asimismo, en estas reuniones, los superiores deben aprovechar cada oportunidad para transmitir y recordar a los clientes internos cual es la **cultura de la empresa**, es decir, la misión, visión, objetivos de la organización y su razón de ser, para generar de a poco el sentido de pertenencia en los empleados y que se sientan identificados con los motivos por el cual la empresa se mantiene en pie, siguiendo su camino. Para contribuir a generar sentido de pertenencia, también es importante compartir a los clientes internos las estrategias y planes de la gerencia para que tengan conocimientos de los procesos estratégicos y sientan que son partícipes de todo lo que sucede en la empresa.

Para terminar, en cuanto a los **comportamientos** de las personas, los superiores son responsables no solo de evitar cualquier conflicto de relaciones sino también de dar el ejemplo, teniendo una buena atención y cortesía con sus subalternos, además que deben brindarles el apoyo necesario en todo momento. Los encargados, supervisores y jefes del área deben fomentar a todos los empleados (actuales y nuevos) el compañerismo y las buenas relaciones para forjar grupos de trabajos sólidos, que se ayuden mutuamente y todos empujen para un solo lado.

Gerente general

La función más importante en este modelo de endomarketing la tiene el gerente general, ya que él, con la asesoría del profesional especialista en endomarketing, será quien defina todas decisiones estrategias que se llevarán a cabo para beneficiar a sus clientes internos y por ende a la empresa.

El gerente general y el área de RRHH trabajarán en conjunto para realizar el análisis de la situación en primera instancia, como se explicó anteriormente, para luego determinar con exactitud las estrategias que se aplicarán para mejorar esa situación. El gerente tendrá la función de supervisar la correcta aplicación del plan, controlando mes a mes la efectividad del mismo, en relación a los resultados del desempeño grupal, las mejoras en los procesos de la empresa, la mejora en la comunicación y, por último, las mejoras en atención de clientes y ventas.

Así como los superiores supervisan el trabajo de los empleados, el gerente general debe supervisar a sus subalternos. No solo debe controlar que realicen correctamente sus tareas y lleven a cabo el plan en tiempo y forma, sino también supervisar el comportamiento

de los superiores con los empleados, cuidando que mantengan presentes los valores que este modelo intenta inculcar, los cuales son el respeto, amabilidad, apoyo organizacional.

El gerente, por último, debe ser la figura por excelencia de líder en la empresa e inspirar a los demás gerentes de áreas, subalternos y empleados con su liderazgo para generar confianza y lograr un ambiente de trabajo agradable, donde predomine la buena comunicación entre todo el personal.

PASO 4: Control

Esta última etapa consiste en obtener una retroalimentación del impacto que provoque la aplicación del modelo de endomarketing en la empresa. Los responsables de estos controles serán principalmente el profesional externo en endomarketing, además el gerente general y el área de RRHH.

Para los **controles**, se deben monitorear el cumplimiento de las estrategias y acciones del modelo por parte de los superiores. Mientras más controles se realicen, mayor será la posibilidad de cumplir los objetivos y obtener los resultados deseados. La frecuencia de tiempo para realizar los controles, serán semanales para la supervisión del cumplimiento de las acciones de endomarketing y un control mensual más completo sobre la evolución del plan según los resultados.

Al medir la **evolución del plan de acción**, es necesario hacer el seguimiento en base a los objetivos planteados y sus respectivos indicadores, corroborando que se cumplan o en el caso de que los resultados no sean los deseados, realizar modificaciones en el plan de acción a fin de corregir el rumbo para obtener mejores resultados.

En el caso de las **encuestas de satisfacción laboral**, que se realizan al principio del modelo de endomarketing, se repetirá su utilización cada 6 meses para que, pasado un tiempo prudencial en el que los clientes internos hayan experimentado un cambio real en el ambiente laboral de la empresa, puedan dar una opinión con mayor objetividad sobre si las acciones que se llevaron a cabo tuvieron o no efectividad para incrementar su satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, novena edición. México: McGraw-Hill.
- Del Prado, Luis. (1998). *Liderazgo y gestión de personal*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Eduardo O. Schiel & Néstor R. Orozco. (2016). *Gestión de personal: Aspectos legales, técnicos y organizacionales*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.
- Garnica, Clotilde. H. & Viveros, Claudio A. M. (2009). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Levionnois, Michel. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Monferrer Tirado, Diego. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Universitat Jaume I.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Universidad ESAN.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (Cuarta Edición). México: McGraw-Hill.

Webgrafía

- <http://www.altonoa.com.ar/shopping/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/>
- <https://www.wordreference.com/>
- http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- <http://bienpensado.com/que-es-endomarketing-y-sus-beneficios/>
- <http://www.merkactiva.com/blog/que-es-el-marketing-interno-y-cual-es-su-importancia/>
- <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>