



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“BENEFICIOS DEL ENDOMARKETING EN LOS  
CLIENTES INTERNOS EN EL SECTOR  
SERVICIOS, LIMA - 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Br. Gladys Pamela Salés Ríos

Asesor:

o Bernuy

Lima - Perú

2019

## DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mi amado hijo Jeicob Salazar, quien ha sido mi motivación y soporte para llegar a terminar esta meta importante de mi vida; además de poder demostrarle que, a pesar de las adversidades de la vida, si uno se propone un objetivo no habrá impedimento para que se logre.

A mi abuelita Olga y mi madre que me ayudaron a seguir adelante con este propósito brindándome su ayuda incondicional.

A toda mí adorada familia que me brinda su apoyo y aliento para que siga cumpliendo mis metas y objetivos

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi asesor el Mg. Luis Edgar Tarmeño Bernuy por guiarme en este trabajo para obtener mi título de Licenciado, gracias por toda su enseñanza brindada.

A todos los profesores que tuve la oportunidad de conocer, quienes me brindaron conocimientos importantes que me ayudaron en mi crecimiento profesional y personal; el cual me siento muy orgullosa.

A mis amigos de la universidad, quienes hemos forjado un lazo de amistad y aprendizaje con cada una de las experiencias vividas en esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que formaron y forman parte de mi vida que me transmitieron interesantes conocimientos y me ayudaron en algunos cursos brindándome su apoyo desconsiderado para culminar con éxito la carrera.

## Tabla de contenidos

|  |           |
|--|-----------|
| <b>DEDICATORIA.....</b>                            | <b>2</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>                       | <b>5</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                     | <b>6</b>  |
| <b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>               | <b>9</b>  |
| <b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>               | <b>22</b> |
| <b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>              | <b>30</b> |
| <b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b> | <b>37</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                            | <b>40</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                | <b>42</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla n° 1: Etapas del Endomarketing.....                             | 18 |
| Tabla n° 2: Perú: Empresas, según segmento empresarial, 2016-17 ..... | 25 |
| Tabla n° 3: Perú: Empresas, Según Región 2016-17 .....                | 26 |
| Tabla n° 4: Perú: Empresas De Servicios, Según Región, 2016 -17.....  | 27 |
| Tabla n° 5: Matriz de análisis documental .....                       | 28 |
| Tabla n° 6: Revisión documental Cliente Interno .....                 | 31 |
| Tabla n° 7: Revisión documental – Dimensión Empresa.....              | 32 |
| Tabla n° 8: Dimensión comunicación interna.....                       | 33 |
| Tabla n° 9: Endomarketing Dimensión altos mandos .....                | 35 |
| Tabla n° 10: La comunicación interna de endomarketing.....            | 36 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura n° 1: Cultura y Compromiso por Países.....                          | 11 |
| Figura n° 2: Modelo de marketing interno de Leonard Berry .....            | 15 |
| Figura n° 3: Modelo de Christian Grönroos.....                             | 16 |
| Figura n° 4: Modelo de Rafiq y Ahmed .....                                 | 17 |
| Figura n° 5: Porcentaje de revisión documental por fuentes primarias ..... | 23 |
| Figura n° 6: Porcentaje de revisión documental por tipo de documento ..... | 24 |
| Figura n° 7: Porcentaje de Revisión documental por año.....                | 24 |

## RESUMEN

La presente tesis busca explicar cuáles son los beneficios que tiene el endomarketing en los clientes internos en las empresas del sector servicios de la ciudad de Lima en el año 2018. La metodología utilizada es de enfoque cualitativo basándose en la teoría fundamentada la cual se deriva de los datos recopilados por medio de un proceso de investigación, es también de nivel tipo no experimental – transversal.

Los instrumentos utilizados para la búsqueda de datos es un cuadro de elaboración propia denominado matriz de análisis, en donde ayuda a la búsqueda rápida de una respuesta específica que inicia en la búsqueda de documentos; los datos para esta matriz fueron buscados por diferentes páginas de búsquedas en las cuales se ingresaron palabras claves.

Los resultados de la revisión documental fueron comparados con los antecedentes, las cuales contienen la misma variable, que ayudaron a responder a las preguntas planteadas en los problemas específicos.

**Palabras clave:** Endomarketing, motivación, marketing interno, cliente interno,

## ABSTRACT

This thesis seeks to explain what the benefits of endomarketing in internal customers in companies in the service sector of the city of Lima are in 2018. The methodology used is a qualitative approach based on the grounded theory which is derived from the data collected through a research process is also of a non-experimental, transversal level.

The instruments used for the search of data is a table of own elaboration called matrix of analysis, where it helps to the fast search of a specific answer that begins in the search of documents; the data for this matrix was searched by different search pages in which keywords were entered.

The results of the documentary review were compared with the antecedents, which contain the same variable, which helped answer the questions posed in the specific problems.

**Keywords:** Endomarketing, work commitment, motivation, internal marketing.



## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

El capital humano de las empresas es muy importante para lograr los objetivos trazados; y esto se viene implementando diferentes estrategias en muchas empresas alrededor del mundo que viene captura el interés de otros. La directora ejecutiva de Advantage Service (empresa especializada en Formación empresarial y Coaching Personal en Barcelona) afirma que *“los primeros clientes que se han de fidelizar son los empleados y son ellos los primeros que han de creer en las bondades y beneficios de los productos y servicios y de la filosofía que promueve la empresa”*, menciona también que si las empresas destinan recursos para captar la atención de los clientes, deben emprender las mismas acciones con los empleados, una perfecta aplicación de endomarketing es hacer partícipe a los empleados de la visión y misión de la empresa. (Barragán, 2017)

Se considera, en un ámbito global, que los empleados se sienten satisfechos con un ambiente y clima laboral óptimo, este resultado se obtiene de un estudio internacional elaborado por la empresa Edenred e Ipsos en el cual se entrevistaron a más de 100,000 personas de 15 países, en ella se evidencia como se sienten los empleados a nivel mundial en el ambiente laboral; los resultados arrojaron que los empleados están más satisfechos con los elementos relacionados con el ambiente, el 86% está satisfecho con la claridad de lo que se espera de ellos en el trabajo, mientras que los puntajes relacionados con la apreciación y la emoción son más bajos, solo el 61% considera que funcionan en un entorno estimulante. (Edenred, 2016).

Es por lo que las grandes empresas internacionales realizan ciertas prácticas y estrategias para retener y atraer a los mejores talentos, por ejemplo: Google es una de las empresas que se encuentran en el ranking de los empleados más felices del mundo; ya que ellos estimulan la creatividad con un ambiente de trabajo agradable en donde tienen área de descanso y recreación, además ofrecen permisos de maternidad de 18 semanas. Asimismo, ellos implementaron un programa de beneficios en donde los empleados usan la quinta parte de su tiempo de trabajo para proyectos personales que no son necesariamente parte de la empresa. También está Airbnb, quienes motivan a sus colaboradores permitiéndoles llevar a sus mascotas a su jornada laboral y AOL emplea el endomarketing brindando a sus colaboradores salas de siestas, masajes, jueves de cocteles y karaoke (Pérez Baz, 2016).

La empresa de consultoría Great Place to Work realizó el ranking de “Los mejores empleos a nivel mundial 2018” (World’s Best Workplace 2018), quien en primer lugar se encuentra la empresa Salesforce que es una empresa líder de CRM (Customer relationship management) ellos demuestran su compromiso en ser mejores con las personas y mejor para el mundo de diferentes maneras, desde como brinda la bienvenida a las personas que visitan la empresa

hasta la preocupación por construir espacios de trabajo ecológicos. Los nuevos miembros del equipo de Salesforce reciben una cálida bienvenida a través de diversas prácticas, incluida una plataforma denominada "New Hires Succses" en donde reciben ayuda para ponerse al día rápidamente, pueden realizar preguntas y reciben las respuestas de expertos dentro de la empresa, si esta duda no es contestada después de dos horas se genera un ticket de asistencia técnica la cual solicita un seguimiento rápido. Salesforce se preocupa por el medio ambiente y sus empleados; la empresa funciona con energía 100% renovable; asimismo, instaló en cada baño de las oficinas grifos de agua filtrada que brindan agua fría, caliente y carbonatada, esto sumado a la entrega de botella o taza a cada empleado reduce el uso de botellas de plástico descartables las cuales eran en promedio de 5,000 botellas mensuales. Los empleados también aportan ayuda con los voluntariados realizados, ellos enseñan taller de programación de forma gratuita denominado "CoderDojo" que son dirigidos niños de 7 a 17 años (Great Place to Work, 2018).

Uno de los problemas en Latinoamérica en estos últimos años es la alta rotación laboral y absentismos que se convierten en uno de los más comunes que tienen las empresas, lo cual implica un alto costo y crea un mal ambiente laboral, esto se puede evidenciar en un análisis de la firma Performia Colombia (proveedor internacional de soluciones para la selección de personal) el director de la firma Jairo Pinilla indica que las empresas pierden dinero al contratar a una persona que no está apta para el puesto.

La inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo. Es importante aclararle al individuo las condiciones del cargo para que este tome la decisión de aceptar o no, tomando en cuenta las variables si no está de acuerdo con darle la oportunidad a otro. (Pinilla, 2016)

Tomando en cuenta otros factores que involucran a los empleados, la investigación de Deloitte sobre cultura y el compromiso en las empresas a nivel mundial demuestra que es bajo (Ver figura 1) se puede observar en los datos que en la mayoría de los países se encuentran en negativo. Los entrevistados de esta investigación mencionan que en las empresas en las cuales trabajan el programa que existe para medir el compromiso es casi nulo; debido a que las empresas que ofrecen el servicio para medir la cultura y el compromiso organizacional son muy caras y además toman mucho tiempo para determinar el resultado; cabe mencionar que la mayoría de los empleados miden de otra forma el compromiso de otros empleados por medio de redes sociales como LinkedIn o Facebook en la cual se evidencia la cultura de otras empresas, ya que se muestran con total transparencia a través de dichas plataformas. (Deloitte University Press, 2015)

Figura n° 1: Cultura y Compromiso por Países



Fuente: (Deloitte University Press, 2015)

Se debe tomar en cuenta que las motivaciones de los profesionales han cambiado con el paso del tiempo, la investigación de Deloitte muestra que existen diversos factores que ayudan a incrementar el compromiso organizacional, como, por ejemplo: el diseño del cargo, ambiente de trabajo, liderazgo. El compromiso organizacional ha pasado a ser un importante factor para la retención del personal en las empresas; muchos estudios han demostrado que si existe un compromiso organizacional fuerte la búsqueda de nuevos talentos es más eficaz, tienen un mejor servicio al cliente y se disminuye la rotación de personal. (Deloitte University Press, 2015).

Continuando con el contexto internacional, Peter Druker, el teórico del Management afirma que *"el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación"*; debido a que una mala comunicación interna perjudica los procedimientos de trabajo, el rendimiento, la satisfacción y motivación de los empleados; además se evidencian conflictos laborales, se percibe un mal clima laboral, dificulta el cumplimiento de objetivos y repercute negativamente en la productividad. El presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna menciona lo siguiente *"no sé cómo se calculó el 60%, pero rescato la mirada que tiene esa frase y es la que concibe, que una estructura nace a partir de una comunicación. Cualquier tipo de organización se inicia a partir de una comunicación"* (Formanchuk, 2015).

En nuestro país uno de los problema que existen con mayor frecuencia en las empresas es la alta rotación de personal y absentismos, a pesar de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas que diferentes empresas brindan, Othmar Rabitsch, presidente del directorio de

Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu) dijo "*Un trabajador no siempre se va por un mejor sueldo, sino por un mejor ambiente de trabajo y otros incentivos que no necesariamente pasan por el sueldo*" (Correo, 2014); Rabitsch menciona también que el nivel de rotación laboral en nuestro país supera el 18%, y el promedio en los países de Latinoamérica se encuentra entre 5 y 10%. (Correo, 2014)

Todos los problemas mencionados podrían ser solucionado captando la atención y mejorando la relación, comunicación y compromiso de los empleados hacia la empresa; debemos encontrar una aplicación correcta de diversas actividades.

La tesis de Ladino Rivera, A. (2013) "*Diseño de un modelo de endomarketing bajo el concepto del Modelo cibernético de sistema viable para Avefarma empresa Farmacéutica*". (Tesis de Postgrado). Universidad Libre. Bogotá, Colombia; la cual se trata de una investigación de tipo exploratorio descriptivo que tiene como objetivo diseñar un modelo de endomarketing estableciendo una metodología para determinar el nivel organizacional de la empresa, Ladino con los resultados obtenidos de los análisis situacionales y las herramientas usadas determinó que la comunicación interna en la corporación es muy importante para el logro de objetivos y metas de las líneas operativas y administrativas; el plan de endomarketing comprende a los colaboradores como el primer mercado de la empresa los cuales deben tener una retroalimentación constante, a la empresa misma como el producto a ofrecer si se habla de temas de marketing, las estrategias de comunicación interna como las técnicas de venta y el equipo directivo como la fuerza de ventas. Con este modelo se orientan a los trabajadores a cumplir la promesa de valor comercial de la empresa con los clientes externos y el logro de los requerimientos establecidos por la empresa, gracias al fortalecimiento de identidad corporativa de los empleados de las áreas operativas.

Asimismo, Vilela Aguilar, M. (2014) en su tesis de Licenciatura denominada "*Influencia del Marketing Interno en la Motivación de los Colaboradores de la Empresa Bölher, Cercado de Lima – Año 2014*" y la tesis de Cueva Juárez, E. (2018) "*Endomarketing En La Motivación Laboral En La Empresa Derco Perú S.A, Distrito De Ate, 2018*" ambas de la Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú; las cuales tiene como variable independientes al marketing interno y a la motivación como variable dependiente, se quiere probar cuanto puede influir el endomarketing en la motivación de los empleados de ambas empresas. En estas investigaciones se usaron como instrumento a las encuestas para la recolección de datos, ya que fue una investigación cuantitativa; se llegó como resultado que la comunicación eficiente entre los ejecutivos y empleados de la empresa a nivel operativo y administrativo permite que el logro de objetivos sea muy favorable, logrando que estos sean productivos en su área de trabajo resaltando la calidad. Asimismo, se demuestra que los empleados se sienten identificados con la organización y sienten la valoración que la empresa tiene hacia ellos, esto repercute en el

compromiso laboral, la retención del talento, el sentido de pertenencia y la fidelización hacia el lugar de trabajo.

Analizando otra situación, Flores Arellano, G. y Ballón Grados, J. (2016) en su tesis de licenciatura "*Implicancias del Endomarketing sobre el diseño del programa de incentivos y beneficios para la fidelización del cliente interno: El Caso de Ferreyros S.A.*". Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima - Perú. Investiga cual es la implicancia que tiene el endomarketing en el programa de incentivos y beneficios; dicho programa no funciona óptimamente por lo cual se propone las técnicas de endomarketing para que dicho plan tenga una buena aceptación por parte de los empleados de la empresa Ferreyros. Ellos usaron como instrumento de recolección de datos las encuestas y entrevistas, tomando en cuenta a todos los grupos de trabajadores clasificándolos por edad, debido a que las necesidades de cada persona son diferentes según el rango de edad; al analizar los resultados se concluye que la falta de investigación previa sobre la realidad y la necesidad de los empleados limita el poder que puede tener el programa de incentivos y beneficios; se toma en cuenta que si se emplea el endomarketing podría mejorar la comunicación interna entre el trabajador y la empresa; teniendo en cuenta las necesidades y requerimiento de ellos; para lograr esto se utilizaría diferentes medios de canales para cada tipo de trabajador según las funciones y el acceso a los dispositivos que cada trabajador pueda tener en la empresa.

En esta tesis se recomienda a las empresas o estudiantes que se realice una investigación y recopilación de datos para conocer las necesidades de los colaboradores antes de emplear las técnicas de endomarketing. Con esto se llega a la conclusión que el endomarketing ayuda a diversos programas del área de recursos humanos, siempre y cuando se tenga una comunicación interna fluida y actualizada con los trabajadores de la empresa.

Santamaría Álvarez, M. (2017) habla en su tesis de licenciatura llamada "*El Endomarketing y la satisfacción del cliente interno en la empresa importadora Alvarado Vásconez Cia Ltda., de la ciudad de Ambato*". Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador; sobre la relación que tiene el endomarketing y la satisfacción del cliente interno; en dicha investigación se tiene como realidad problemática el poco sentido de pertenencia de los empleados y la falta de reconocimiento del capital humano como un pilar importante para la empresa, según las encuestas realizadas en dicha empresa determina un hecho muy alarmante, no poseen un buen clima laboral, esto se da porque no perciben que sus opiniones no son consideradas por parte de la empresa, esto se ve afectado en su motivación, satisfacción y sentido de pertenencia del colaborador; creando un malestar y la falta de productividad de los empleados. En esta tesis se llega a concluir que el Endomarketing puede ayudar a cambiar el panorama del clima laboral, comenzando a involucrar a los altos mandos de la empresa para que reconozcan a los empleados como un elemento primordial para el crecimiento de la empresa, con las técnicas del endomarketing apoya a través del conocimiento a la comunicación interna, la motivación, y permite que el cliente interno se sienta parte de la

empresa. Se toma en cuenta que la empresa en investigación no brinda capacitaciones, oportunidades de desarrollo o posibilidades de crecimiento profesional para los empleados, lo cual hace que el sentido de pertenencia sea casi nulo. Santamaria concluye que con el Endomarketing el cliente interno se sentirá completamente satisfecho, y se verá reflejado mejorando su productividad y fidelizándolo; tomando en cuenta las opiniones y necesidades de los trabajadores para sentirse satisfechos laborando en la empresa.

Finalmente, Rivas Moreira, G (2017) menciona en su tesis de licenciatura "Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria". Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Tiene como objetivo caracterizar que el compromiso organizacional en los trabajadores puede ser fortalecido con el endomarketing, en esta investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos las entrevistas y el focus group dividiéndose en grupos por rango de edades; demostrando que existe un bajo nivel de compromiso organizacional, en donde los puntos más resaltantes fue que los empleados no sienten retribución por parte de la empresa, que existen malos entendidos con los compañeros de trabajo; algunos empleados mencionan que permanecen en la empresa por el tiempo invertido en ella, la necesidad de mantener a su familia y por la dificultad de encontrar otra plaza de trabajo. En esta tesis se propone que aplicando las estrategias de endomarketing puede mejorar el compromiso de los trabajadores.

## BASES TEORICAS

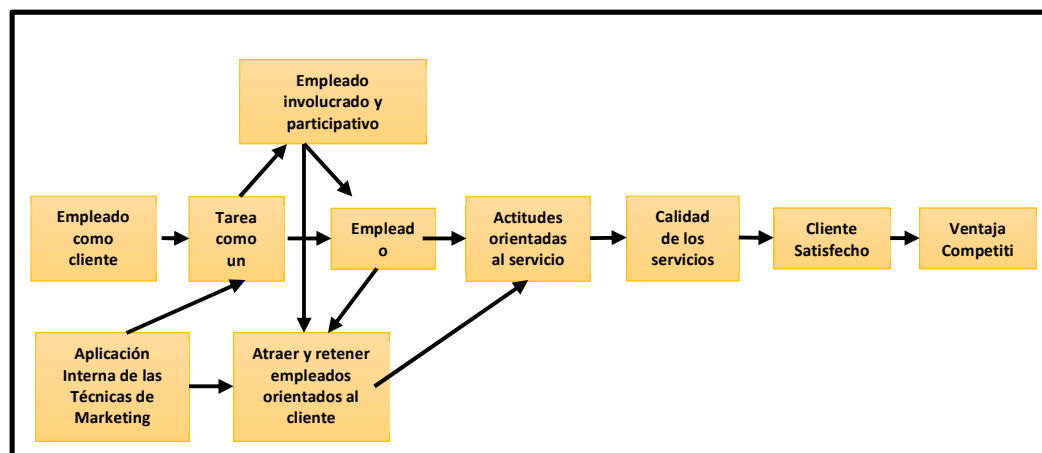
El endomarketing nace a raíz de una de las ramas del marketing, las cuales van orientadas a cada tipo de mercado objetivo que se enfocan en un análisis de situación, en ella encontramos la Orientación del Marketing Holístico que "*se basa en reconocer la interdependencia de los programas y actividades del marketing*" (Talaya & Jiménez, 2013, p. 27). El Marketing Holístico tiene 4 componentes: Marketing Interno, que se basa en las actividades de seleccionar, formar y motivar al personal para atender al cliente de forma adecuada; Marketing Integrado, que se basa en coordinar todas las actividades de marketing para obtener resultados; Marketing Relacional, es la creación de relaciones duraderas con el fin de alcanzar la lealtad de los consumidores; y finalmente el Marketing de Responsabilidad social se trata de conocer los temas de interés público en el contexto ético y social del marketing. (Talaya & Jiménez, 2013)

Se define al endomarketing como el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar a los trabajadores o clientes internos. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa trabajador (Regalado, Allpacca, Baca, & Geronimo, 2011). El endomarketing no tiene como

único objetivo que el trabajador se sienta parte de la empresa, también trata de que ellos sientan la importancia de su aporte para el fortalecimiento de la empresa; de esta manera contribuyen a mejores resultados y beneficios para las organizaciones. Asimismo, (Dvoski, 2004) se refiere al marketing interno o endomarketing como un conjunto de técnicas que permite “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, etc. a un mercado interno el cual está constituido por los trabajadores; con el objetivo de incrementar su motivación y mejorar la productividad. Para (Kotler & Lane, 2006) el marketing interno se trata de contratar, entrenar y motivar al personal para ayudar a los clientes externos, en especial a los altos mandos de las empresas, considera que el marketing interno dentro de una empresa es más importante que el marketing externo.

En los años noventa surgieron investigaciones sobre el Endomarketing con Berry y Grönroos, quienes concuerdan que el endomarketing es la satisfacción del cliente externo a través de la satisfacción cliente interno. Leonard Berry establece que el Endomarketing es una filosofía en la cual los empleados son tratados como clientes dentro de las empresas, la estrategia se basa en conformar productos de trabajo en donde puedan adaptarse a las necesidades humanas; estas estrategias están dirigidas al cliente interno las cuales deben reflejar la necesidad del personal calificado con ciertas características para desempeñar las funciones de ciertas posiciones con el empoderamiento para el crecimiento continuo. (ISEUN Business School, 2016). Según (Fuentes Jiménez, 2009) el modelo de Berry (Ver Figura 2); menciona que el empleado será moldeado como una ventaja competitiva y se debe considerar dos acciones importantes, convertir las tareas como un producto y buscar en el empleado la participación e involucramiento en el equipo; estas actividades conllevan a tener a los empleados satisfechos e involucrados en las metas de la organización. Estas actividades involucran al área de recursos humanos para atraer y retener al capital humano.

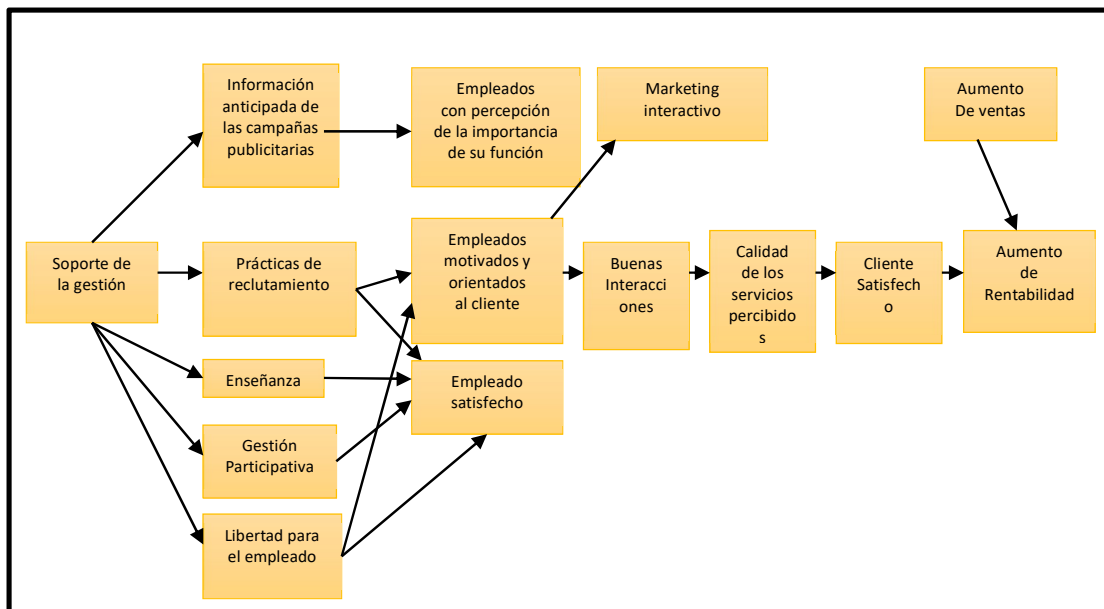
Figura n° 2: Modelo de marketing interno de Leonard Berry



Fuente: (Fuentes Jiménez, 2009)

Por otro lado, Christian Grönroos centra su modelo en las técnicas utilizadas, quien solo se basa en la información anticipada para tener a los empleados motivados; en este modelo se puede ver que las técnicas utilizadas son del marketing externo; en ella busca que los empleados entiendan la influencia que ellos tienen hacia los clientes. (Fuentes Jiménez, 2009). Gronröos muestra una estructura de soporte de gestión sobre el empleado que permite conocer la importancia de su función, manteniendo a los empleados satisfechos y motivados mediante la enseñanza y la libertad que repercute en la buena calidad de servicio para obtener al cliente externo satisfecho, aumentando de esta manera la rentabilidad en la empresa. El Modelo de Gronröos y de Berry se enfocan en mantener al empleado satisfecho y por ende el cliente externo también estará satisfecho, pero no mencionan los medios para obtener a los empleados motivados (González & Hernández, 2012).

Figura n° 3: Modelo de Christian Grönroos



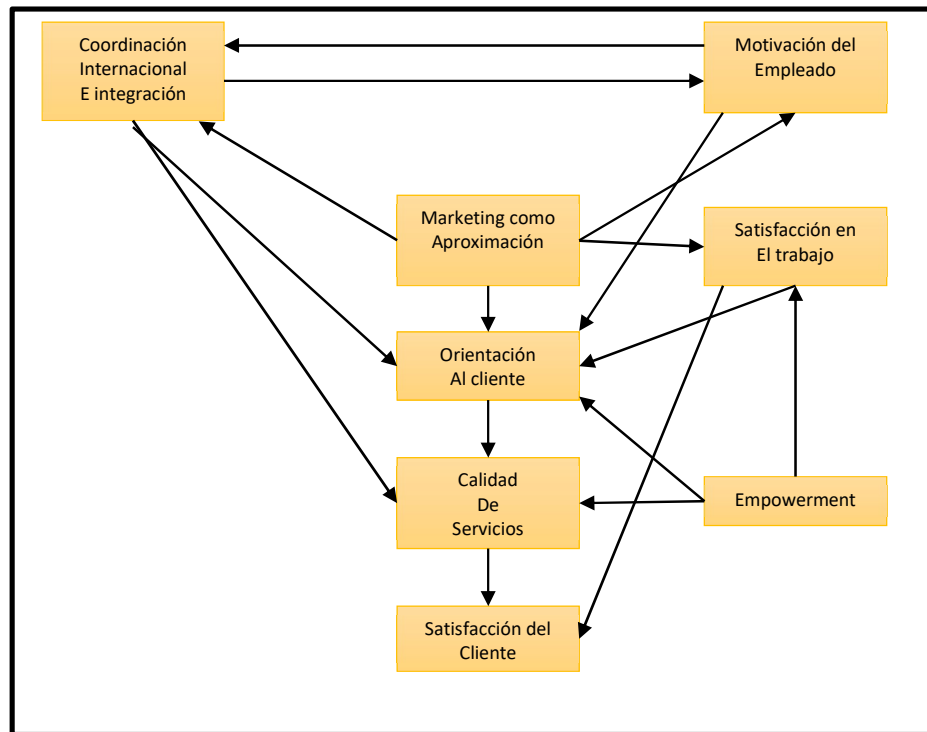
Fuente: (Fuentes Jiménez, 2009)

Por último, está el modelo elaborado en el año 2000 por Rafiq y Amed, el cual se basa en un modelo mejorado tomando como base los modelos de Barry y Grönroos conectando el marketing y la satisfacción del cliente interno. Ellos aseguran que, por medio de la motivación de los empleados, el empowerment y diferentes actividades realizadas por la organización ayudan a la satisfacción del empleado y de esta manera se mantiene o crea una buena relación con el cliente externo. (Fuentes Jiménez, 2009). Asimismo, (González & Hernández, 2012) explican que el modelo de Rafiq y Ahmed componen al marketing interno y su relación con la satisfacción al cliente, según Gonzales y Hernández (2012) Rafiq y Ahmed afirma que



la motivación puede ser alcanzada por actividades desarrolladas en la organización, que junto con el empowerment puede influenciar de forma positiva en el trabajo, lo cual se vincula con la orientación al cliente y se percibe la satisfacción del consumidor. Uno de los puntos importantes en este modelo es la referencia que hace al Empowerment, que se refiere a brindar mayor autonomía al empleado para atender de forma óptima al cliente.

Figura n° 4: Modelo de Rafiq y Ahmed



Fuente: (Fuentes Jiménez, 2009)

Las técnicas tradicionales de motivación y gestión de personal tienen como objetivo principal la integración del personal de la empresa para alcanzar los objetivos de estas; según (Soriano, 1992) establece cuatro etapas del marketing interno (ver tabla n° 1), el primero de ellos es la investigación, la cual se basa en las características y expectativas del personal; el diseño, que se encuentra como la segunda etapa, es la estructuración de los valores que son presentados al personal de acuerdo a sus expectativas; la comunicación, la tercera etapa es donde se presentan los valores al personal y finalmente la última etapa que es la adopción que trata de la aceptación del personal como conducta habitual en la empresa.

Tabla n° 1: Etapas del Endomarketing

| Etapa         | Endomarketing   |
|---------------|---|
| INVESTIGACIÓN | Conocimiento de las características, aspiraciones y expectativas del personal.  |
| DISEÑO        | Estructuración y selección de los valores que deberán ser presentados de forma tal que respondan a las expectativas del personal. |
| COMUNICACIÓN  | Presentación de los valores.  |
| ADOPCIÓN      | Aceptación del mensaje: adopción de los valores como norma de conducta.   |

Fuente: Las tres dimensiones del Marketing (Soriano, 1992)

Las empresas van creciendo y con ellas los procesos, no se puede igualar la inspiración y motivación para un grupo de cinco, diez o quince personas con un grupo de cientos o miles de trabajadores; es por esa razón que nace el endomarketing, un grupo de tareas o técnicas que ayuden a la motivación de estos empleados; mejorando la cultura y el compromiso empresarial lo cual se define básicamente en el sentir, actuar y decir de los empleados de la organización. El endomarketing ayuda a compartir hechos históricos de cómo se fundó la empresa, como se tomaron en cuenta los valores organizacionales, la forma es como se toman las decisiones. (Horande, 2018).

Los componentes del endomarketing son iguales al Marketing externo los cuales son Cliente, producto, comunicación e incremento de la productividad (ver Tabla 2)

Tabla n° 1: Componentes del marketing externo y el marketing interno

| MARKETIN EXTERNO                | MARKETING INTERNO                          |
|---------------------------------|--|
| <b>Cliente / Consumidor</b>     | Trabajador / Cliente Interno               |
| <b>Producto</b>                 | Empresa                                    |
| <b>Comunicación</b>             | Comunicación interna / Participación       |
| <b>Canal de Distribución</b>    | Mandos medios                              |
| <b>Incremento de resultados</b> | Objetivos: Motivación / Compromiso Laboral |

Fuente: Dirección Estratégica (Prado, 1998)

En primer lugar, se encuentra como primer componente al cliente, el cual en el endomarketing es el empleado, ellos son considerados el pilar de la empresa a quien queremos venderle la

idea de la organización, los objetivos, la cultura. Se debe conocer y atender sus deseos, sus necesidades, sus preocupaciones y sus expectativas para que sean considerados por parte de la empresa; con ellos se deben negociar para llegar a un acuerdo y comprendan que ellos son parte importante de la empresa para lograr objetivos de la organización. (Pereda & Berrocal, 2011)

Luego está el producto; que significa lo que vamos a ofrecer a nuestros clientes; en el endomarketing se denomina producto a la empresa, con sus objetivos concretos; sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para garantizar la permanencia de esta. Este producto se vuelve tangible para el trabajador al ofrecerles mejores condiciones de trabajo, un buen clima laboral e integración y motivación superiores a las demás. Esto ayuda a la productividad del trabajo. (Pereda & Berrocal, 2011)

El tercer elemento se basa en la comunicación interna y la participación de los empleados; en todo plan de marketing la comunicación es la base del plan; se tiene dos clases de comunicación, la descendente la cual permite transmitir el mensaje a los colaboradores para vender la idea de la empresa; y la comunicación ascendente en donde se considera el feedback que los empleados reciben del mensaje dado por la empresa, con este feedback se evalúa las opiniones de los empleados y se mejora oportunamente la estrategia. La participación de los empleados es crear grupos de trabajo para conocer las opiniones en conjunto y poder perfeccionar el producto final. (Pereda & Berrocal, 2011)

La conducción o mandos medios son la fuerza de ventas en el marketing externo, esto refleja en el grupo de recursos humanos y los altos mandos de la empresa quienes deben ser participo de las técnicas del endomarketing, sin ellos no es posible aplicarse estas estrategias para la mejora de la empresa. (Pereda & Berrocal, 2011)

Por último, como último elemento el objetivo final, el cual quiere lograr el incremento de la motivación, el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia en la empresa. (Pereda & Berrocal, 2011)

Los autores (Regalado, Allpacca, Baca, & Geronimo, 2011) consideran como elementos para el modelo de endomarketing al análisis del entorno; el cual se determina en qué estado se encuentra la empresa, que se definen mediante los resultados de las encuestas de clima laboral; además se debe analizar el nivel de compromiso de la alta gerencia para conocer si está preparada para los cambios que se inician con el endomarketing. Para este análisis se debe considerar el entorno interno de la empresa recopilando información de los empleados en una base de datos que está relacionado con el ámbito laboral, como, por ejemplo: puesto, jefe inmediato, años en la empresa, tipo de contrato, etc.; información profesional: evaluación de desempeño, estudios, línea de carrera, etc. y la información personal: como fecha de

cumpleaños, número de hijos, hobbies, etc. Esta dimensión dentro del endomarketing ayuda a ser eficiente en la distribución de beneficios, recursos y comunicación con el cliente interno. (Regalado, Allpacca, Baca, & Geronimo, 2011)

Otro de los elementos descritos por (Regalado, Allpacca, Baca, & Geronimo, 2011) es la motivación, que se dividen en tres tipos o vínculos: Lazos económicos, el cual se refiere a recibir un salario justo y puntual por parte del empleador por un trabajo realizado; los lazos estructurales, que implican desarrollarse y crecer junto a la empresa brindándoles capacitaciones, flexibilidad de horarios para estudios, financiamiento, etc. ; y los lazos emocionales, en el cual el trabajador considera como una experiencia grata trabajar en la empresa, percibe la preocupación de la alta dirección, se realizan eventos de confraternidad e integración y el trabajador se convierte en un embajador de la empresa por qué se siente motivado y comprometido con la empresa. Los lazos denominados anteriormente no deben ser estáticos, de lo contrario deben ser constantes y creativos; el objetivo no es tener empleados satisfechos sino motivados, la satisfacción trae conformismo y la motivación conduce a la acción.

Por último se considera la orientación al cliente externo, que consiste en canalizar la satisfacción y la motivación de los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, todos los empleados deben conocer los requerimientos o lineamientos del cliente externo; es decir, la empresa no podrá llegar a sus objetivos de rentabilidad si los encargados del área de comercial o ventas ofrecen productos de alta calidad cuando en el área de producción ahorran en costos comprando insumos baratos y de mala calidad. (Regalado, Allpacca, Baca, & Geronimo, 2011).

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

- ¿Cuáles son los beneficios del endomarketing en los clientes internos de las empresas del sector servicios – Lima 2018?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- ¿De qué manera se beneficia al cliente interno con el endomarketing en el sector servicios, Lima - 2018?
- ¿Cómo se benefician las empresas con la aplicación del endomarketing en el sector servicios, Lima - 2018?
- ¿Cuál es tipo de comunicación interna se establece el endomarketing en las empresas del sector servicios, Lima- 2018?

- ¿De qué forma involucra a los altos mandos con la aplicación del endomarketing en las empresas del sector servicios, Lima – 2018?
- ¿Cómo es la motivación y el compromiso organizacional en los clientes internos con el endomarketing de las empresas del sector servicios, Lima – 2018?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

- Explicar cuáles son los beneficios del endomarketing en el compromiso laboral de los clientes internos de las empresas del sector servicios – Lima 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar cómo se beneficia al cliente interno con el endomarketing de las empresas del sector servicios, Lima – 2018
- Demostrar cómo se benefician las empresas del sector servicios con la aplicación del endomarketing, Lima - 2018
- Determinar qué tipo de comunicación interna se establece con el endomarketing en las empresas del sector servicios, Lima- 2018
- Interpretar cómo se involucran los altos mandos con el endomarketing en las empresas del sector servicios, Lima – 2018
- Describir cómo mejora la motivación y el compromiso organizacional en los clientes internos con el endomarketing de las empresas del sector servicios, Lima – 2018

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo debido a que es la que más se adapta a la variedad de las diversas conductas humanas las cuales engloban actitudes, sentimientos y aptitudes sin pretender obtener resultados de aplicación universal; asimismo busca información sobre conductas a través de la observación de eventos y actividades; según (Bautista C., 2011, p. xvii)

*La investigación cualitativa es una metodología que busca presentar elementos que nos conduzcan a dar respuestas y explicaciones sobre los eventos y acontecimientos que rodean al hombre. Mediante el uso de una codificación lingüística y de orden estructural significativa tal y como lo toman en cuenta los científicos holísticos; integrar la diversidad de elementos y datos, en los que destaca el contexto que rodea el evento de análisis tiene un valor, el cual, por medio de la observación, la participación de los actores sociales y la consecuente conceptualización da apertura al modo de establecer juicios y criterios.*

La teoría utilizada en la investigación cualitativa es fundamentada que según (Strauss & Corbin, 2002, p. 21) lo define como *"una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación. En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí"*. A su vez el diseño de la investigación es de revisión documental que según (Baena Paz, 2014, p. 12) *"es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos. Entendamos por documento como refiere Maurice Duverger todo aquello donde ha dejado huella el hombre en su paso por el planeta"*, el tipo de investigación es de nivel Descriptivo según (Fernández, Baptista, & Hernández, 2014) debido a que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, de tipo no experimental según (Cortés e Iglesias, 2004, p. 27) quienes indican *"que no manipula deliberadamente las variables a estudiar. Lo que hace este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto actual, para después analizarlo"*. Es de tipo transversal según (Cortés e Iglesias, 2004, p. 27) que menciona que *"Recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único"*.

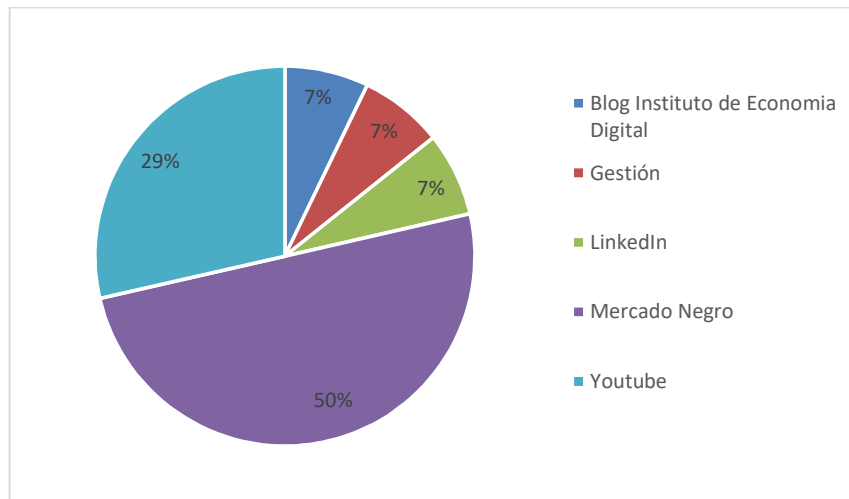
### 1.2 Población y muestra

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004, p. 174) determina que la población es un conjunto de los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, la población es finita según (Arias, 2006, p. 82) quien indica que es la *"agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran"*; tomando en cuenta esta definición la población de la investigación

es la información recolectada de las diversas fuentes de la revisión documental, los cuales son de libros, entrevistas, fichas técnicas y boletines emitidos en el Perú.

Como muestra se identifica al muestreo intencionado que (H. McMillan & Schumacher, 2005) define como la selección de diversas fuentes con abundante información sobre casos específicos; esto para aprovechar la poca información a base de pequeños modelos como, por ejemplo: casos, estudios, etc. El mayor porcentaje como fuente de información se tiene a la página especializada en marketing llamada Mercado Negro, en donde se ha encontrado en sus diferentes plataformas varias entrevistas a personas especialistas en la materia del Endomarketing, como CEO's, Gerentes y Profesores de diversas empresas y universidades de nuestro país. (Ver figura n° 5)

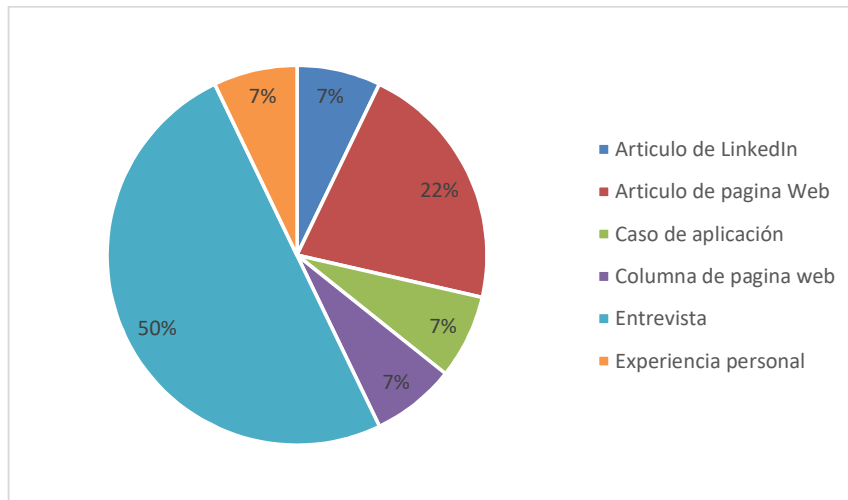
Figura n° 5: Porcentaje de revisión documental por fuentes primarias



Fuente: Elaboración propia

El 50% de la información extraída de la revisión documental fue extraída de entrevistas como se menciona líneas arriba, estas personas son expertos en la materia por la implementación y explicación del endomarketing; ellos explican que actualmente realizan estas estrategias para la fidelización y engagement del empleado hacia con la empresa.

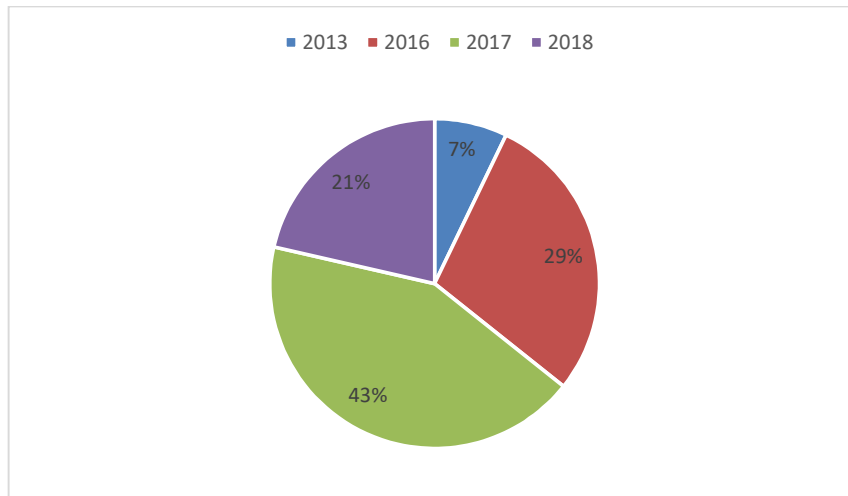
Figura n° 6: Porcentaje de revisión documental por tipo de documento



Fuente: Elaboración Propia

El 43% de la información obtenida mediante la revisión documental fue obtenida del año 2017, seguido con el 29% que corresponde al año 2018. (Ver Figura n° 7)

Figura n° 7: Porcentaje de Revisión documental por año



Fuente: Elaboración propia

Como dato adicional, El Directorio Central de Empresas y Establecimiento (DCEE) registro a 2 millones 303 mil 511 unidades económicas, esta información fue recolectada por (INEI, 2018) hasta el 31 de Diciembre del 2017; cabe mencionar que el informe fue presentado en Noviembre del 2018, razón por la cual son consideradas como las últimas estadísticas de INEI.



Tabla n° 2: Perú: Empresas, según segmento empresarial, 2016-17

| Segmento Empresarial   | 2016             | 2017             |              | Var %<br>2017/16 |
|------------------------|------------------|------------------|--------------|------------------|
|                        |                  | Absoluto         | Porcentaje   |                  |
| <b>Total</b>           | <b>2 124 280</b> | <b>2 303 511</b> | <b>100,0</b> | <b>8,4</b>       |
| Microempresas          | 2 011 153        | 2 183 121        | 94,8         | 8,6              |
| Pequeña Empresa        | 92 789           | 98 942           | 4,3          | 6,6              |
| Gran y mediana empresa | 13 031           | 13 898           | 0,6          | 6,7              |
| Administración pública | 7 307            | 7 550            | 0,3          | 3,3              |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de empresas y Establecimientos

En la tabla n° 3, Lima es el ámbito geográfico con mayor cantidad de empresas a nivel nacional, que cuenta con 989 mil 889 empresas lo cual es el 43% del total, en segundo lugar, se encuentra la región de Arequipa con 5,6%. (INEI, 2018)

**Tabla n° 3: Perú: Empresas, Según Región 2016-17**

| Región                              | 2016             | 2017             |               | Var %<br>2017/16 |
|-------------------------------------|------------------|------------------|---------------|------------------|
|                                     |                  | Absoluto         | Porcentaje    |                  |
| <b>Nacional</b>                     | <b>2 124 280</b> | <b>2 303 511</b> | <b>100,00</b> | <b>8,4</b>       |
| Amazonas                            | 12 808           | 14 065           | 0,6           | 9,8              |
| Áncash                              | 62 097           | 67 241           | 2,9           | 8,3              |
| Apurímac                            | 18 707           | 21 838           | 1,0           | 16,7             |
| Arequipa                            | 111 545          | 129 399          | 5,6           | 10,1             |
| Ayacucho                            | 27 776           | 38 803           | 1,3           | 10,9             |
| Cajamarca                           | 47 204           | 51 780           | 2,3           | 9,7              |
| Provincia Constitucional del callao | 71 797           | 76 562           | 3,3           | 6,6              |
| Cusco                               | 82 947           | 89 795           | 3,9           | 8,3              |
| Huancavelica                        | 10 037           | 11 081           | 0,5           | 10,4             |
| Huánuco                             | 31 641           | 34 812           | 1,5           | 10,0             |
| Ica                                 | 51 941           | 57 577           | 2,5           | 10,9             |
| Junín                               | 78 448           | 86 327           | 3,7           | 10,0             |
| La Libertad                         | 109 691          | 120 784          | 5,2           | 10,1             |
| Lambayeque                          | 75 345           | 82 117           | 3,6           | 9,0              |
| Lima Provincias                     | 54 494           | 58 888           | 2,6           | 8,1              |
| Provincia de Lima                   | 921 922          | 989 889          | 43,0          | 7,4              |
| Loreto                              | 40 896           | 43 167           | 1,9           | 5,6              |
| Madre de Dios                       | 15 478           | 17 255           | 0,7           | 11,5             |
| Moquegua                            | 13 488           | 14 320           | 0,6           | 6,2              |
| Pasco                               | 13 143           | 14 300           | 0,6           | 8,8              |
| Piura                               | 92 267           | 99 766           | 4,3           | 8,1              |
| Puno                                | 48 750           | 55 574           | 2,4           | 14,0             |
| San Martín                          | 42 803           | 46 974           | 2,1           | 9,7              |
| Tacna                               | 33 387           | 35 730           | 1,6           | 7,0              |
| Tumbes                              | 17 145           | 18 472           | 0,8           | 7,7              |
| Ucayali                             | 32 523           | 34 995           | 1,5           | 7,6              |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de empresas y Establecimientos

La presente investigación toma en cuenta al sector servicios que también es conocido como el sector terciario que están conformado por diversas actividades, que tienen como característica principal cambiar las condiciones de las unidades que los consumen o facilitan el intercambio de productos o de activos financieros. Dicho sector engloba a las siguientes actividades: transporte y almacenamiento, actividades de alojamiento y servicios de comida, información y telecomunicaciones, actividades inmobiliarias, actividades de servicios profesionales, actividades de servicio profesional, técnicos y de apoyo empresarial, enseñanza, atención de salud y actividades artísticas, entretenimiento y otros servicios como financieras, seguros, administración pública, etc. (INEI, 2018)

La región con mayor cantidad de empresas de servicios es la provincia de Lima con 417 059 empresas el 43,6% del total, este número se deben mayormente a las actividades de hospedaje, servicios de comida y los servicios prestados a empresas en nuestra capital. La empresa con menor número de empresas de servicios es Huancavelica con el 0,5%. (INEI, 2018).

Tabla n° 4: Perú: Empresas De Servicios, Según Región, 2016 -17

| Región                              | 2016           | 2017           |              | Var %<br>2017/16 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|--------------|------------------|
|                                     |                | Absoluto       | Porcentaje   |                  |
| <b>Nacional</b>                     | <b>881 453</b> | <b>955 785</b> | <b>100,0</b> | <b>8,4</b>       |
| Amazonas                            | 7 202          | 7 900          | 0,8          | 9,7              |
| Áncash                              | 25 974         | 27 626         | 2,9          | 6,4              |
| Apurímac                            | 8 796          | 9 970          | 1,1          | 13,3             |
| Arequipa                            | 47 251         | 51 600         | 5,4          | 9,2              |
| Ayacucho                            | 13 260         | 14 502         | 1,5          | 9,4              |
| Cajamarca                           | 20 373         | 22 311         | 2,3          | 9,5              |
| Provincia Constitucional del callao | 33 954         | 35 997         | 3,8          | 6,0              |
| Cusco                               | 34 051         | 37 506         | 3,9          | 10,1             |
| Huancavelica                        | 3 911          | 4 290          | 0,5          | 9,7              |
| Huánuco                             | 11 889         | 13 260         | 1,4          | 11,5             |
| Ica                                 | 18 489         | 20 357         | 2,1          | 10,1             |
| Junín                               | 30 044         | 33 127         | 3,5          | 10,3             |
| La Libertad                         | 40 015         | 44 090         | 4,6          | 10,2             |
| Lambayeque                          | 36 147         | 41 424         | 4,3          | 14,6             |
| Lima Provincias                     | 22 496         | 24 260         | 2,5          | 7,8              |
| Provincia de Lima                   | 388 675        | 417 059        | 43,6         | 7,3              |
| Loreto                              | 16 496         | 17 374         | 1,8          | 5,3              |
| Madre de Dios                       | 5 116          | 5 676          | 0,6          | 10,9             |
| Moquegua                            | 6 453          | 6 849          | 0,7          | 6,1              |
| Pasco                               | 4 948          | 5 381          | 0,6          | 8,8              |
| Piura                               | 38 829         | 41 956         | 4,4          | 8,1              |
| Puno                                | 18 703         | 20 856         | 2,2          | 11,5             |
| San Martín                          | 17 453         | 19 129         | 2,0          | 9,6              |
| Tacna                               | 11 966         | 12 943         | 1,4          | 8,2              |
| Tumbes                              | 7 207          | 7 613          | 0,8          | 5,6              |
| Ucayali                             | 11 755         | 12 729         | 1,3          | 8,3              |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de empresas y Establecimientos

### 1.3 Técnicas e Instrumentos de recolección y análisis de datos

La investigación es de enfoque cualitativo de teoría fundamentada por lo tanto se utiliza la revisión documental que según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004, pág. 416) significa entender el contexto social e histórico en que se fabricaron, usaron, desecharon y reutilizaron; esto incluye: entrevistas, investigaciones, diarios, videos, que fueron elaborados anteriormente; esto ayudó a entender como se ha ido aplicado el endomarketing en nuestro país.

Como instrumento se usa la Matriz de análisis documental que según Berelson (1952) lo define como una técnica de investigación que es objetiva, sistemática y cualitativa en la investigación. Asimismo, (Noguero, 2002) menciona que es un instrumento metodológico con contenidos diversos tomando en cuenta estas referencias se elaboró de forma propia la matriz de análisis documental tomando en cuenta el año de publicación, el autor, la fuente, el país, el tipo de documento, el título y las observaciones el cual es el resumen del contexto obtenido.

Tabla n° 5: Matriz de análisis documental

| MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL |       |        |      |              |        |               |
|-------------------------------|-------|--------|------|--------------|--------|---------------|
| Año                           | Autor | Fuente | País | Tipo de Doc. | Título | Observaciones |

Fuente: Elaboración propia (Noguero, 2002)

### 1.4 Procedimiento

Se elabora una matriz de búsqueda con los datos principales para determinar la fuente de la información, se toma en cuenta el tipo de documento, el título del documento, el año en el cual se realizó el documento, el país y el autor, en las observaciones se toma en cuenta el resumen de dichos documentos seleccionados, como por ejemplo el tipo de documento, el año y el autor. Posteriormente se procede a buscar en los diferentes tipos de información primaria y secundaria como Google académico, páginas web de estudios de marketing como mercado Negro, buscador de Google, entrevistas en YouTube, informes en diarios y periódicos (Gestión y Correo), investigaciones y artículos en LinkedIn en donde profesionales expertos en la materia publican sus investigaciones y experiencias.

Las palabras claves para la búsqueda de información fueron: endomarketing, marketing interno, empresas peruanas, endomarketing Perú, endomarketing servicios, recursos humanos, casos, empresas servicios. Con estas palabras claves se encontraron diversas entrevistas y artículos de gerentes y personas especializadas en la materia; asimismo, de personas trabajadores de las empresas que aplican endomarketing, como se sienten con

estas técnicas y de qué manera influye en su vida laboral y personal. Con todos los datos recolectados en la matriz de análisis, se contestaron a las preguntas de los objetivos planteados para determinar los beneficios del endomarketing en los clientes internos de las empresas del sector servicios.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

Luego de la búsqueda de documentos de fuentes primarias y secundarias, se tiene como percepción que en nuestro país no se aplica frecuentemente el endomarketing en las empresas manufactureras, estas son muy precarias, pero se demuestran mediante la investigación realizada que, si funcionan efectivamente para mejorar diversos factores en los recursos humanos, como, por ejemplo: clima laboral, compromiso organizacional, retención del talento y productividad.

Las empresas que aplican el endomarketing poseen una cultura organizacional y clima laboral muy satisfactoria para los empleados de estas empresas, es así como los clientes internos se benefician con la aplicación del endomarketing, por ejemplo se tiene como caso a un banco conocido que en inicio del 2017 apertura un centro de esparcimiento para los empleados, el diario gestión realizó entrevistas a los empleados de dicha empresa percibiendo su felicidad y agradeciendo con la empresa, ya que gracias a la plaza podían ahorrar tiempo para realizar algunas cosas cotidianas o de ocio que debían realizar fuera del horario laboral; en esta plaza se puede encontrar desde lavanderías, peluquerías, gimnasios, cafeterías y juegos de mesa que son usados durante el horario de refrigerio de los empleados. Esto ayuda a los empleados a sentirse menos estresados por temas de tiempo fuera del horario laboral, además de distraerse de una forma sana e interactuar con los amigos del trabajo. Definitivamente, los clientes internos del banco consideran que esta clase de beneficios no lo percibieron en otras empresas y se sienten muy a gusto que sus ideas fueran tomadas en cuenta durante las encuestas de clima organizacional y sugerencias; que hasta inclusive superaron las expectativas que tenían.

Por otro lado el Dr. Solano menciona que el endomarketing puede contribuir al entendimiento y satisfacción del cliente interno; él explica que el concepto del endomarketing es el intercambio de beneficios que se da entre el empleado y empresa, esto debe darse al inicio de la contratación; si lo que se desea es atraer a los mejores talentos se debe analizar que puede brindar la empresa para atraer a estos profesionales; la empresa debe dar cierto beneficios que se diferencien de su competencia para que los empleados se sientan comprometidos. El marketing interno debe atraer el talento, desarrollarlo, motivarlo y retenerlo, para esto último se necesita que la gente se comprometa y para esto es importante el endomarketing, la empresa logra marcar la diferencia a través de sus colaboradores y esto se logra con la fidelización del cliente interno; se tiene que posicionar bien con ellos porque ellos serán los embajadores de la empresa quienes hablarán bien de la empresa y su cultura. En la entrevista el Dr. Solano menciona que si el empleado no encuentra los beneficios prometidos a la hora de la entrevista es posible que no se sienta a gusto en la empresa, asimismo, es importante contar con un personal comprometido para que contribuyan a la

cultura, eso hace la diferencia entre una buena empresa y una excelente empresa. Recomienda que el marketing interno se visualiza cuando llegan épocas de crisis y se debe trabajar en los buenos tiempos.

En 2018 se consideraba un buen año en el sector de la economía, razón por la cual algunas empresas tenían al Perú en la mira para establecer nuevas sedes; en el artículo web “Endomarketing: ¡Y al fin, se terminó la fiesta...! ¿Se terminó?” menciona que si las empresas desean tener un buen reclutamiento y retención de personal basados en el compromiso organizacional se deben realizar cambios y mejoras en los procesos internos. En estos tiempos, en donde las personas de las diferentes generaciones tienen diferentes perspectivas sobre la influencia en su motivación, es en este punto donde se debe tomar en cuenta la Teoría de Maslow, conocer las necesidades de cada persona de la empresa para tratar de satisfacerlas en su totalidad.

Tabla n° 6: Revisión documental Cliente Interno

| Año  | Autor                     | Fuente         | País | Tipo de Doc.           | Título   |
|------|---------------------------|----------------|------|------------------------|--|
| 2013 | Gestión                   | Diario Gestión | Perú | Caso de aplicación     | Reacción de los empleados del Banco de Crédito del Perú en la inauguración de la Plaza |
| 2016 | Dr. Roberto Solano - Esan | YouTube        | Perú | Entrevista             | La otra cara del marketing: el cliente interno   |
| 2017 | Alan Suarez               | Mercado Negro  | Perú | Artículo de página Web | Endomarketing: ¡Y al fin, se terminó la fiesta...! ¿Se terminó?                        |

Fabiola Guima, licenciada en psicología, en su artículo “Gestionando felicidad desde el trabajo” menciona que la gente más feliz es más productiva en un 202%, las empresas deben inyectar felicidad a los trabajadores para que los objetivos trazados puedan ser alcanzados con la ayuda de ellos. Sabemos que el capital humano es muy difícil de satisfacer, por el rango de edades y las diferentes necesidades que estos pueden tener, pero debemos realizar una investigación con cada grupo de personas para saber dichas necesidades. Con el endomarketing se crea una serie de tácticas para que el cliente interno se sienta feliz trabajando en las corporaciones; esto trae beneficios en las empresas porque con los diferentes beneficios que pueda brindar al trabajador, estos se convierten en embajadores de la empresa, y con esta era digital de las redes sociales todos conocen la cultura organizacional y los beneficios que esta empresa puede ofrecer a los empleados, a través de Facebook,

LinkedIn, tweeter, etc. De esta manera, no hay necesidad de buscar talentos porque gracias a los embajadores los nuevos talentos buscan a la empresa para postular, de esta manera impacta positivamente a la empresa con la aplicación de estas técnicas de endomarketing

Una de las estrategias para entender a las personas en la empresa Stefanini (empresa de software) es analizar los resultados del Great Place to Work, seguidamente ellos realizan un plan de trabajo para desarrollar el liderazgo y programar capacitaciones dentro de la empresa, se aplica el modelo de excelencia que utiliza Disney entrenando a los líderes y convirtiéndolos en embajadores de la empresa y de su cultura organizacional; explica que cuando se comparten los valores propios de la persona con los valores de la empresa se crea una conexión entre ambos, y esto es beneficioso ya que el empleado pasa la mayor parte del tiempo en el trabajo, se debe tomar en cuenta que si no se tiene a los principales líderes motivados y felices no se podrá transmitir esto a los subordinados. Cintia Borlotto, Directora de Recursos Humano Latam, explica que es importante entender la cultura de cada sede de la empresa Stefanini a nivel mundial para aplicar las estrategias del endomarketing, ya que las personas son diferentes de acuerdo a la cultura de cada país; además Borlotto menciona que se mide el clima laboral y la rotación para poder mejorar y tomar acciones en los planes de trabajo. La empresa Stefanini busca influenciar en la felicidad del trabajador mediante espacios o actividades que puedan influenciar en su motivación y felicidad, debido a que cuando las personas son felices hablan mucho más, realizan sus tareas diarias con pasión porque son felices al momento de realizarlo. Finalmente, en la entrevista menciona que como el empleado pasa la mayor parte del tiempo en el trabajo es donde ellos comparten sus emociones y situaciones con sus compañeros de trabajo, Stefanini respeta la diversidad y crea espacios donde el empleado puede ser ellos mismos.

Tabla n° 7: Revisión documental – Dimensión Empresa

| Año  | Autor   | Fuente        | País | Tipo de Doc.         | Título   |
|------|---|---------------|------|----------------------|--|
| 2018 | Fabiola Guima (Lic. Psicología)                       | LinkedIn      | Perú | Artículo de LinkedIn | Gestando Felicidad desde el Trabajo                        |
| 2018 | Cintia Bortotto - Directora de Recursos Humanos Latam | Mercado Negro | Perú | Entrevista           | ¿Cómo hacer feliz al cliente interno en una multinacional? |

Uno de los pilares del endomarketing es la comunicación interna, la cual usualmente está bajo el área de recursos humanos, aunque Cynthia Alaluna explica que si la empresa no tiene un área de comunicación interna lo mejor es implementarla y que todas las comunicaciones se



realicen a través de un correo o buzón de comunicaciones. Ya que se puede dar el caso que un jefe de contabilidad envíe un correo sobre los cierres contables y posteriormente el gerente de finanzas envíe otro correo con otras especificaciones, esto crea confusión entre los empleados de la empresa porque no sabrán sobre que correo realizarán sus funciones. Lo principal, es realizar una reunión con los jefes y coordinadores de las áreas para indicarles que se realizará un área de comunicación interna, que presenten al encargado de esta área e indicarle que él será el responsable de recibir todas las solicitudes de los jefes para las comunicaciones de la empresa. Esto permite un orden y claridad en la comunicación interna. Las empresas que tienen un área de comunicación interna, como en AJE, crean un compromiso organizacional a través de las diferentes comunicaciones que se basan en los lineamientos de los objetivos empresariales; Alaluna recomienda que toda comunicación debe ser creativa para tener mejor llegada a los trabajadores; además reconoce que en AJE es una empresa manufacturera y el 70% de los trabajadores trabajan dentro de planta, por lo cual aún siguen siendo fieles a la comunicación tradicional mediante periódicos murales porque por ser una planta procesadora no permiten el ingreso de celulares.

Roonie Pacheco en el Blog cuenta como experiencia propia que trabajo por 5 años en un reconocido banco en Lima, en ese lugar refuerza permanentemente la misión y visión de la empresa desde la entrevista personal hasta en cada celebración o evento que se realiza, en segundo lugar, refuerzan los valores corporativos los cuales son comunicados diariamente con canciones adaptadas y eventos mensuales en donde cada valor es protagonista. Pacheco menciona que en dicho banco se emplea el endomarketing, en donde promocionan a la empresa hacia los clientes internos, por ejemplo, anuncias las campañas internamente para poder difundir al cliente externo de la mejor manera o puedan utilizar estos beneficios de forma personal para que disfruten la experiencia de ser cliente. Otra forma de endomarketing que realiza este banco es dos fiestas de disfraces anuales, uno por Halloween y la fiesta Anual del Banco, además realizan obras sociales, concurso anual de innovación y creatividad. Además, se comparten los valores en la practica en todos los niveles jerárquicos, Pacheco menciona que sigue recordando la misión, visión y valores del banco a pesar de ya no seguir laborando en la empresa. Eso es lo que realiza el endomarketing fidelizar al colaborador y/o dejar marca en el excolaborador.

Tabla n° 8: Dimensión comunicación interna

| Año  | Autor           | Fuente                             | País | Tipo de Doc.         | Título                  |
|------|-----------------|------------------------------------|------|----------------------|-------------------------|
| 2017 | Cynthia Alaluna | YouTube – Mercado Negro            | Perú | Entrevista           | Endomarketing en AJE    |
| 2017 | Roonie Pacheco  | Blog Instituto de Economía Digital | Perú | Experiencia personal | Experiencias memorables |

En algunas empresas plasman su cultura organizacional en las paredes como periódicos murales, boletines, micas con avisos de comunicación interna, pero esos son los medios tradicionales que todas las empresas realizan; las que emplean endomarketing pintan las paredes de los colores de los valores institucionales pero no solo basta con empapelar las paredes también se debe demostrar mediante el ejemplo de los altos mandos; en una entrevista de un chef famoso menciona que siempre trata con el cliente, los escucha, les pregunta sobre sus alergias, etc., por que toma en cuenta que las opiniones de los clientes lo ayudan a mejorar el servicio que brinda; podemos asociar este ejemplo con el problema de cómo se involucran los altos mandos con el endomarketing, los altos mandos deben tener una comunicación horizontal con todos los empleados, desde un operario de limpieza hasta el gerente general; un simple acto de un abrazo, una sonrisa o una felicitación por parte del jefe mejora el clima laboral, no debemos paramentarnos en la comunicación fría de los periódicos murales o los boletines. Debemos tener una comunicación entre los empleados, ser un ejemplo de los valores institucionales que la empresa posee. Otras tácticas de endomarketing que usan algunas empresas es que el supervisor se entreviste a los postulantes y les haga saber que cuentan con su apoyo y compromiso para llegar a las metas del área y de la empresa.

Para Alicia Trejo, directora del Área de Talento humano de la empresa Maresa (empresa de arrendamiento de vehículos) menciona que debe crearse un relación entre las estrategias y las acciones a tomar, en dicha empresa se crea el compromiso a través de dos vías, el liderazgo en donde los gerentes se preocupan por los empleados para que se sientan valorados y el entendimiento del personal, Trejo añade que una de las estrategias de marketing y alto mando que se emplea, es que el supervisor hable con los postulantes y le exprese que es lo que se espera de ellos solicitando su apoyo y compromiso para el logro de objetivos. Otra de las estrategias que se realiza es crear un ambiente laboral adecuado, promoviendo los valores de la empresa para un ambiente armonioso en donde se toma en cuenta la tecnología. Maresa desarrolló una aplicación de comunicación interna llamada SINERGIA, en donde se encuentra toda la información de la empresa, mensajes de los altos mandos y noticias sobre las finales de campeonato interino de la empresa.

Para Antonio Grande, profesor de equipo de altos rendimientos en dirección de personas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, menciona que, para él, los pilares dentro del endomarketing son; pasión, personas, quienes tienen sus necesidades y emociones, procesos, los cuales te marca el camino, la energía, lo que las personas perciben de uno mismo, y las sonrisas. El 75% de la población son millenials y ellos consideran que los líderes muy cercanos y su propio espacio son motivaciones que logran retenerlo en la empresa. Grande menciona que se puede clasificar a las personas que son activas e independientes a ellos los denomina "estrellas" quienes son los que ven el problema y lo resuelven inmediatamente, estas personas son las mejores en la compañía porque se guían por los

retos y son muy activos. También existen personas que son independientes pero inactivas, son estrellas que se pasaron al lado oscuro, eran buenos, eran activos e independientes pero algún suceso malo les paso en la compañía, y lo recomendable es invitarlo a pertenecer a otra empresa. Al final de la entrevista, deja el siguiente lema "El talento atrae talento y la mediocridad trae mediocridad" significa que siempre se debe tener a lo mejor porque lo mejor atrae lo mejor, el conformismo hará que las "estrellas" se retiren de la compañía;

Tabla n° 9: Endomarketing Dimensión altos mandos

| Año  | Autor                   | Fuente        | País | Tipo de Doc.           | Título   |
|------|-------------------------|---------------|------|------------------------|--|
| 2017 | Jaime J. Alfaro Da Giau | Mercado Negro | Perú | Columna de página web  | Endomarketing: Interiorizando los valores corporativos             |
| 2016 | Renata Maldonado        | YouTube       | Perú | Entrevista             | Endomarketing en Natura  |
| 2016 | Mercado negro           | Mercado Negro | Perú | Artículo de página Web | Endomarketing: nuevas tendencias para fidelizar al cliente interno |
| 2016 | Antonio Grande          | Mercado Negro | Perú | Entrevista             | La sonrisa como factor clave en el endomarketing                   |

En casi todas las entrevistas realizadas a los encargados de comunicación interna o Gerentes de Talento humano, mencionan que se debe tener en cuenta la opinión de los clientes internos; sabemos que todas las grandes y medianas empresas realizan encuestas de climas, tienen un buzón de sugerencias en el rincón de un área común o se realizan feedbacks en una entrevista de salida; pero ¿de qué sirve todo eso si los jefes, coordinadores y altos mandos nunca lo toman en cuenta? El colaborador percibe que su voz nunca es escuchada por lo tanto lo reprime, pero solo lo reprime con su superior o jefe inmediato, el hecho de que uno no pueda oír los comentarios de los colaboradores no significa que no se encuentren ahí, ellos se quejan con sus compañeros y así se crea un mal clima laboral en la empresa. Si queremos que los empleados tengan una comunicación fluida con la empresa, debemos escuchar sus opiniones, necesidades y satisfacciones que ayuden a crear un lazo con la empresa, de esta manera como muchos especialistas en la materia lo indican se vuelven embajadores de la empresa, y ellos manifiestan su felicidad en su proactividad y productividad.

Tabla n° 10: La comunicación interna de endomarketing

| Año  | Autor                   | Fuente        | País | Tipo de Doc.           | Título                                 |
|------|-------------------------|---------------|------|------------------------|--|
| 2017 | Jaime J. Alfaro Da Giau | Mercado Negro | Perú | Artículo de página Web | Endomarketing: Cerca, siempre cerca... |
| 2017 | Julio Chirinos          | YouTube       | Perú | Entrevista             | Endomarketing                          |

En esta nueva era se debe tener en cuenta los procesos internos para lograr el compromiso organizacional de los empleados, ya no es una ventaja tener los mismos beneficios que otras empresas se debe marcar una diferencia en la motivación intrínseca y extrínseca, de esta manera los millenials se quedarán más tiempo en la organización y atraeremos a mejores talentos para el logro de objetivos. Tomando en cuenta todos los documentos de la revisión documental se llega a la conclusión que en todos los casos presentados en los cuales las empresas emplearon Endomarketing incrementaron el nivel de motivación y se mantuvo la permanencia de los trabajadores, como se menciona en el caso del banco, los clientes internos se sienten retribuidos por parte de la empresa, y sientes que se preocupan por ellos; por consecuencia ellos incrementan su compromiso organizacional para seguir mejorando con la empresa.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Uno de los resultados demuestra que la comunicación interna es importante para el logro de objetivos empresariales, pero recalca que debe contar con un área propia bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos, quienes debe centralizar todos los comunicados y avisos de todas las áreas de la corporación para que no exista una confusión entre los trabajadores de la empresa. Esto concuerda con Ladino Rivera, A. (2013) en su tesis "Diseño de un modelo de endomarketing bajo el concepto del Modelo cibernético de sistema viable para Avefarma empresa Farmacéutica" quien menciona que la comunicación interna es muy importante para el logro de objetivos, y que el cliente interno debe tener de primera mano la información del producto para conocer los estándares que se trabajan con los clientes. Lo que debemos tener en cuenta, en que áreas radica el mayor porcentaje de capital humano si son capaces de visualizar los correos electrónicos, también recomienda trabajar de la manera tradicional y creativa para captar la atención de los colaboradores; es decir por medio de periódicos murales o avisos en pantallas en áreas comunes fuera del lugar de trabajo para no ocasionar accidentes en el horario de trabajo; como por ejemplo en los relojes marcadores, salidas y/o comedor. La tesis de Ladino Rivera no concuerda con la experiencia escrita por Pacheco, quien indica que para llegar a los objetivos es necesario transmitir desde la entrevista la misión y visión de la empresa para poder estar alineados, Pacheco comenta que es posible llegar a los objetivos si el trabajador conoce la cultura y los valores que la empresa fomenta; en el banco en el cual trabajo se realiza de forma mensual el reforzamiento de estos valores.

Cinthy Alaluna explica que la comunicación interna en las empresas es fundamentales para las técnicas de endomarketing; si las empresas no cuentan con un área de comunicación interna es mejor implementarla para centralizar todos los comunicados a una sola personas, de esta manera no crea confusión entre los colaboradores; la tesis titulada "Influencia del Marketing Interno en la Motivación de los Colaboradores de la Empresa Bölher, Cercado de Lima – Año 2014" de Vilela Aguilar, M. (2014) menciona en sus resultados que la comunicación entre los altos mandos y los empleados será eficiente para llegar a los objetivo de la empresa; asimismo, los empleados se sienten motivados y eficientes en la realización de las tareas diarias ya que sabrán la dirección que deben tomar decisiones. Esto también concuerda con el resultado del involucramiento de los altos mandos; quienes se recomiendan que se tenga una comunicación horizontal con los empleados porque mejora el clima y la productividad de estos; no es bueno limitarnos en la comunicación fría de los periódicos murales, los altos mando deben mostrar con el ejemplo los valores institucionales de la empresa.

En la tesis "Implicancias del Endomarketing sobre el diseño del programa de incentivos y beneficios para la fidelización del cliente interno: El Caso de Ferreyros S.A." de Flores Arellano, G. y Ballón Grados, J. (2016) analiza que el programa de beneficios que se brinda en dicha empresa no tiene un funcionamiento óptimo en los colaboradores de la empresa, para aplicar las técnicas de endomarketing analizaron al personal mediante encuestas en la cual se determinaron cuáles son las necesidades según el grupo de edades, sexo y áreas; esto concuerda con la información de los resultados obtenidos de la revisión documental; en la cual se entrevistó a colaboradores del banco por la apertura de una plaza exclusiva para el uso de los trabajadores; los diferentes establecimientos de dicha plaza fueron tomados en cuenta de acuerdo a las encuestas, análisis de clima y otras opiniones de los trabajadores; uno de ellos argumenta que se sienten felices que su opinión cuente para una empresa tan grande. En concordancia con la tesis y los resultados demuestra que debemos realizar análisis del entorno, conocer las necesidades y satisfacciones de cada grupo o colaborador de la empresa; si bien no es posible satisfacer las necesidades y/o requerimientos de todos, al menos podemos captar la satisfacción de la mayoría.

En la tesis "Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria" mencionada en los antecedentes, indica que las técnicas de endomarketing puede influenciar positivamente en el compromiso organizacional; en dicha organización se determinaron que existe un bajo nivel de compromiso organizacional en donde los empleados no sienten que la empresa se preocupa por ellos; solo se quedan en la empresa por la falta de trabajo o por la carga familiar que tienen; esto concuerda con la revisión documental del objetivo final del endomarketing, la motivación. En la revisión documental en donde Julio Chirinos, especialista de endomarketing en nuestro país; menciona que siempre se debe tener en cuenta la opinión de los empleados, ya que la mayor parte del tiempo la pasamos en la oficina por lo tanto el clima laboral debe ser excelente. Si bien, podemos colocar un buzón de sugerencias o encuestas de clima laboral; lo recomendable es escuchar las propuestas que cada empleado realiza para que tengan un ambiente cordial y a su gusto, estos ambientes influyen mucho en la motivación y en la productividad; como dice Fabiola Guima, "*la gente más feliz es más productiva en un 202%*".

Por último, tomando en cuenta las tesis Vilela Aguilar, M. (2014) y la tesis de Cueva Juárez, E. (2018) en donde se hace referencia a la motivación en el personal, se llegó a la conclusión que las estrategias de endomarketing influye en la motivación, en la productividad, se sienten valorados por la empresa resaltando el trabajo de calidad, esto se ve demostrado en las palabras de Cintia Bortollo, Gerente de recursos humanos LATAM quien afirma que los espacios o actividades que sean enfocados para el trabajador influye en su motivación y su felicidad, la actitud que demuestran es muy positiva y eso influye en la pasión al momento de realizar sus tareas diarias.

La revisión documental ayuda a tener una idea de las técnicas del endomarketing aplicadas a otras empresas las cuales ayudan a mejorar el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores, entre otros factores; basándose en la comunicación interna de toda la organización, en especial de los altos mando.

## 4.2 Conclusiones

- El cliente interno obtiene un mejor ambiente de trabajo, mejores condiciones laborales, beneficios para él y su familia; siempre y cuando las empresas apliquen las técnicas de endomarketing basándose en sus ideas y recomendaciones.
- Las empresas se benefician positivamente con las técnicas del endomarketing, porque al crear un buen ambiente de trabajo, un buen clima laboral y el compromiso laboral de los empleados, estos se vuelven embajadores de la empresa, difundiendo sus buenas prácticas y su preocupación que tienen hacia sus empleados. De esta manera, ellos se vuelven voceros de la empresa y la búsqueda de talento se facilita; ya que gracias a los buenos comentarios las personas externas desearan trabajar en la organización.
- La comunicación interna que se establece en el endomarketing es horizontal entres los empleados y los altos mandos, porque genera confianza y crea un buen ambiente de trabajo. Asimismo, se recomienda que las empresas grandes deben implementar un área de comunicación interna, si en caso no lo tuvieran. Para que todos los comunicados sean centralizados con el área de recursos humanos y no se genere confusión entre los empleados.
- Los altos mandos deben ser ejemplo de los valores institucionales, ellos deben tener una comunicación horizontal con los empleados para fomentar la confianza en la organización. Lo recomendable es que ellos conozcan, de primera mano, las opiniones y necesidades de los trabajadores.
- Definitivamente con la aplicación del endomarketing mejora la motivación y el compromiso organizacional de los empleados, porque sienten que son escuchados con las opiniones que ellos brindan. Asimismo, se sienten retribuidos por el trabajo que ellos realizan para la empresa. Definitivamente la motivación intrínseca es lo más efectivo para la tranquilidad de los trabajadores; de nada sirve tener un sueldo superior al mercado, cuando el clima laboral y la tranquilidad de la oficina no es la adecuada.

## REFERENCIAS

- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de Investigación Introducción a la metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Barragán, A. (24 de Febrero de 2017). *El endomarketing como pilar de la cultura organizacional*. Obtenido de pymerang.com: <http://www.pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/cultura-organizacional/491-el-endomarketing-una-estrategia-para-motivar-y-fidelizar-al-empleado>
- Bautista C., N. P. (2011). *Proceso de la Investigación Cualitativa*. Colombia: El Manual Moderno.
- Correo. (22 de Octubre de 2014). *Perú tiene alta tasa de rotación de personal*. Obtenido de Correo: <https://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias, L. M. (2004). *Generalidades Sobre Metodología de la Investigación*. Campeche, México: Universidad Autonoma del Carmen.
- Deloitte University Press. (2015). *Tendencias Globales del Capital Humano 2015*. Deloitte.
- Dvoski, R. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Buenos Aires: Granica.
- Edenred. (26 de Mayo de 2016). *Employee Well-Being at Work*. Paris, Francia.
- Esteban Talaya, Á., & Mondéjar Jiménez, J. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. d., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación - Sexta edición*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. U.S.A.: Cengage Learning.
- Formanchuk, A. (01 de Febrero de 2015). *60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de Formanchuk & Asociados: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mal-comunicacion/>
- Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: Propuesta de modelo de Endomarketing. *Redalyc*, 189-231. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- González, N., & Hernández, Ó. (2012). *Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación Teórica*. Caracas: Universidad Rafael Beloso Chacín.
- Great Place to Work. (15 de Octubre de 2018). *Great Place to Work*. Obtenido de Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/worldsbest/2018/salesforce>
- H. McMillan, J., & Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educacion.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (pág. 245). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Horande, B. (2018). El Poder del Endomarketing. *Talentum Latam*, 10-13.
- INEI. (2018). *Demografía Empresarial - III Trimestre 2018*. Lima: INEI.
- INEI. (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2017*. Lima: INEI.
- ISEUN Business School. (27 de Marzo de 2016). *Marketing Interno*. Obtenido de ISEUN: <https://iseun.es/blog/marketing-interno/>
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Noguero, F. L. (2002). El Análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación - Universidad de Huelva*, 173.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Pérez Baz, L. (Enero de 2016). *Endomarketing: cómo conquistar a tu equipo y enamorarlo de tu marca*. Obtenido de Makin Love Marks: <http://www.makinglovemarks.es/blog/endomarketing-conquistar-a-tu-equipo/>
- Pinilla, J. (18 de Diciembre de 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. (A. R. PEÑA, Entrevistador)
- Prado, L. D. (1998). *Dirección Estratégica*. Buenos Aires: Fundación OSDE.



- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Geronimo, M. (2011). Introducción. En O. Regalado, R. Allpacca, L. Baca, & M. Geronimo, *Endomárketing: estrategias de relación* (págs. 9-11). Lima: Universidad ESAN.
- Solano, R. (2016 de Agosto de 02). La otra cara del marketing: el cliente interno. (J. Chirinos, Entrevistador)
- Soriano, C. L. (1992). *Las tres dimensiones del Marketing*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. London: Sage Publications, Inc. .

## ANEXOS

### Anexo n° 1: Matriz De Consistencia

| Formulación del problema  | Objetivos   | Variables e Indicadores   | Muestra                                 | Metodología   | Instrumentos        |
|---|---|---|---|---|---------------------|
| ¿Cuáles son los beneficios del endomarketing en los clientes internos de las empresas del sector servicios – Lima 2018? | <p><b>Objetivo General:</b> Explicar cuáles son los beneficios del endomarketing en el compromiso laboral de los clientes internos de las empresas del sector servicios – Lima 2018.</p>  |   |   |   |                     |
|   | <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar cómo se beneficia al cliente interno con el endomarketing de las empresas del sector servicios, Lima – 2018</li> <li>• Demostrar el impacto positivo en las empresas de sector servicios con la aplicación del endomarketing, Lima - 2018</li> <li>• Explicar cómo es la comunicación interna que establece el endomarketing en las empresas del sector servicios, Lima- 2018</li> <li>• Interpretar cómo se involucran los altos mandos con el endomarketing en las empresas del sector servicios, Lima – 2018</li> <li>• Describir cómo mejora la motivación y el compromiso organizacional en los clientes internos con el endomarketing de las empresas del sector servicios, Lima – 2018</li> </ul> | <p><b>Variable Independiente:</b><br/>Endomarketing</p> <p><b>Dimensión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente Interno</li> <li>- Producto</li> <li>- Comunicación Interna y la Participación de los empleados</li> <li>- Mandos Medios</li> <li>- Objetivo final</li> </ul> | Empresas del sector servicios Lima 2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: Cualitativo</li> <li>• Teoría: Fundamentada</li> <li>• Nivel de Investigación: Descriptivo</li> <li>• Diseño de investigación: No Experimental</li> </ul> | Revisión documental |

## Anexo n° 2: Matriz De Operacionalización

| VARIABLE      | DEFINICION<br>CONCEPTUAL   | DIMENSIONES  |
|---------------|--|--|
| Endomarketing | conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar a los trabajadores o clientes internos | <p style="text-align: center;"><b>Cliente Interno</b></p> <p>El cliente, en el endomarketing es el empleado, ellos son considerados el pilar de la empresa a quien queremos venderle la idea de la organización, los objetivos, la cultura. Se debe conocer y atender sus deseos, sus necesidades, sus preocupaciones y sus expectativas para que sean considerados por parte de la empresa; con ellos se deben negociar para llegar a un acuerdo y comprendan que ellos son parte importante de la empresa para lograr objetivos de la organización. (Pereda Marín &amp; Berrocal Berrocal)</p>   |
|               |  | <p style="text-align: center;"><b>Producto</b></p> <p>significa lo que vamos a ofrecer a nuestros clientes; en el endomarketing se denomina producto a la empresa, con sus objetivos concretos; sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para garantizar la permanencia de esta. Este producto se vuelve tangible para el trabajador al ofrecerles mejores condiciones de trabajo, un buen clima laboral e integración y motivación superiores a las demás. Esto ayuda a la productividad del trabajo. (Pereda Marín &amp; Berrocal Berrocal)</p>   |
|               |  | <p style="text-align: center;"><b>Comunicación Interna y la Participación de los empleados</b></p> <p>En todo plan de marketing la comunicación es la base del plan; se tiene dos clases de comunicación, la descendente la cual permite transmitir el mensaje a los colaboradores para vender la idea de la empresa; y la comunicación ascendente en donde se considera el feedback que los empleados reciben del mensaje dado por la empresa, con este feedback se evalúa las opiniones de los empleados y se mejora oportunamente la estrategia. La participación de los empleados es crear grupos de trabajo para conocer las opiniones en conjunto y poder perfeccionar el producto final. (Pereda Marín &amp; Berrocal Berrocal)</p> |
|               |  | <p style="text-align: center;"><b>Mandos Medios</b></p> <p>La conducción o mandos medios son la fuerza de ventas en el marketing externo, esto refleja en el grupo de recursos humanos y los altos mandos de la empresa quienes deben ser participo de las técnicas del endomarketing, sin ellos no es posible aplicarse estas estrategias para la mejora de la empresa. (Pereda Marín &amp; Berrocal Berrocal)</p>  |
|               |  | <p style="text-align: center;"><b>Objetivo final</b></p> <p>Lograr el incremento de la motivación, el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia en la empresa. (Pereda Marín &amp; Berrocal Berrocal)</p>  |

## Anexo n° 3: Matriz De Análisis De Datos

| Año  | Autor                           | Fuente        | País | Tipo de Doc.           | Título   | Observaciones   |
|------|---------------------------------|---------------|------|------------------------|--|---|
| 2017 | Jaime J. Alfaro Da Giau         | Mercado Negro | Perú | Columna de página web  | Endomarketing: Interiorizando los valores corporativos             | Como experiencia el autor describe que, al visitar una empresa, vio que sus paredes estaban pintadas del color de los valores institucionales, toma en cuenta que los empleados al visualizar esto todos los días priorizan, aprenden y fomentan estos valores. Lo cual lo lleva a la pregunta ¿Se debe interiorizar los valores para crear una cultura y compromiso organizacional en los empleados? Aplicando el endomarketing en la difusión de los valores de los empleados por medio de la comunicación interna, es decir los colores en las paredes, realza que no solo se quedan en conceptos, por lo contrario, los valores demuestran la clase de personas que trabajan en la organización. De esta forma si los colaboradores pasan frente a un banner sobre los valores no solo quedan en palabras si no en las acciones de estas personas, de esta manera se crea un sentido de compromiso organizacional.  |
| 2018 | Fabiola Guima (Lic. Psicología) | LinkedIn      | Perú | Artículo de LinkedIn   | Gestando Felicidad desde el Trabajo                                | En este artículo se menciona que debemos inyectar felicidad a los colaboradores de las empresas peruanas, brindarles bienestar subjetivo. Ella menciona que hay estudios en los que demuestran la productividad de un 202% de un colaborador si es feliz a lo contrario de una persona no comprometida; un colaborador feliz es más sano y productivo, además de sentir un compromiso con la organización, se vuelve un embajador de la empresa. Asimismo, menciona que Perú se encuentra en el puesto 65 del Ranking mundial de Felicidad del 2018 en una lista de 156 países; esto no es bueno porque nos encontramos debajo de Venezuela. Para mejorar en este ranking, debemos mejorar la calidad de vida del trabajador peruano, investigar sus necesidades y deseos para que se sientan a gusto trabajar en la empresa. Todo esto con las técnicas del endomarketing puede mejorar esta estadística   |
| 2016 | Dr. Roberto Solano - Esan       | YouTube       | Perú | Entrevista             | La otra cara del marketing: el cliente interno                     | El Dr. Solano menciona que el endomarketing puede contribuir al entendimiento y satisfacción del cliente interno, el concepto del marketing es el intercambio de beneficios que se da entre el empleado y empresa, esto se da inicio en la contratación, para la atracción de los mejores talentos se debe analizar que puede brindar la empresa para atraer a estos profesionales; la empresa debe dar cierto beneficios que se diferencien de su competencia para que los empleados se sientan comprometidos. El marketing interno debe atraer el talento, desarrollarlo, motivarlo y retenerlo, para esto último se necesita que la gente se comprometa y para esto es importante el marketing interno, se marca la diferencia a través de sus colaboradores, se debe fidelizar al cliente interno, posicionarse bien con ellos porque serán los embajadores, el empleado debe hablar bien de la empresa, y para eso la empresa debe comunicarle las cosas a tiempo. Si el empleado no encuentra los beneficios prometidos a la hora de la entrevista es posible que no se sienta a gusto en la empresa, se debe contar con un personal comprometido para que contribuyan a la cultura, eso es la diferencia entre una buena empresa y una excelente empresa. El marketing interno se visualiza cuando llegan épocas de crisis y se debe trabajar en los buenos tiempos. |
| 2016 | Mercado negro                   | Mercado Negro | Perú | Artículo de página Web | Endomarketing: nuevas tendencias para fidelizar al cliente interno | Para Alicia Trejo, directora de talento humano de la empresa Maresa debe crearse una relación entre las estrategias y las acciones a tomar, en la empresa maresa se crea el compromiso a través de dos vías, el liderazgo en donde los gerentes se preocupan por los empleados para que se sientan valorados y el entendimiento del personal. Una de las estrategias de marketing y alto mando que la empresa Maresa emplea es que el supervisor hable con los postulantes y le exprese que es lo que se espera de ellos y solicitan su apoyo y compromiso para el logro de objetivos. Una de las estrategias que realiza la empresa es crear un ambiente laboral adecuado, promoviendo los valores de la empresa para un ambiente armonioso. Tomando en cuenta la tecnología, la empresa Maresa ha desarrollado una aplicación de comunicación interna llamada SINERGIA en donde se encuentra toda la información de la  |

|      |                         |               |      |                        |  |   |
|------|-------------------------|---------------|------|------------------------|--|---|
|      |                         |               |      |                        |  | empresa, mensajes de los altos mandos y noticias sobre las finales de campeonato interino de la empresa.  |
| 2013 | Gestión                 | Gestión       | Perú | Caso de aplicación     | Reacción de los empleados del Banco de Crédito del Perú en la inauguración de la Plaza | Los empleados no esperan tener un ambiente con diferentes servicios que brindar beneficios al colaborador, son pocas las empresas en el Perú que apuestan por esta clase de ambientes para descanso, ocio o ejercicios. La sensación de los empleados es que tomaron en cuenta sus ideas porque realizaron encuestas entre los empleados y ahora con la plaza sientes un plus de motivación. Asimismo, les ahorra mucho tiempo con los diversos servicios que la Plaza les brinda. Con las reacciones de los empleados se nota su felicidad y se sienten más identificados con la marca. Este banco es una empresa que recluta más de 5000 puestos para todas las agencias del Perú, por lo cual ellos salen en busca del talento, con campañas de endomarketing, formando una excelente cultura organizacional. Se sabe que ahora las redes sociales es un medio de comunicación que está al alcance de todas las personas; y el mejor comunicador es el empleado la persona que vive en carne propia como es la cultura en la empresa.  |
| 2017 | Alan Suarez             | Mercado Negro | Perú | Artículo de página Web | Endomarketing: ¡Y al fin, se terminó la fiesta! ¿Se terminó?                           | En 2018 se consideraba un buen año en el sector de la economía, razón por la cual algunas empresas tenían al Perú en la mira para establecer nuevas sedes; en el artículo se menciona si las empresas desean tener un buen reclutamiento y retención de personal basados en el compromiso organizacional se deben tener cambios y mejorar los procesos internos. En estos tiempos, en donde las personas de las diferentes generaciones tienen diferentes perspectivas sobre qué cosa los puede motivar, aquí se debe tomar en cuenta la Teoría de Maslow, tomando en cuenta las necesidades de cada persona de la empresa para tratar de satisfacerlas en su totalidad.  |
| 2017 | Jaime J. Alfaro Da Giau | Mercado Negro | Perú | Artículo de página Web | Endomarketing: Cerca, siempre cerca...   | Un famoso chef de un reconocido restaurante menciona en una entrevista que siempre mantiene un contacto cercano con los clientes, siempre está presente, va a las mesas, ayuda a los meseros, pregunta si los clientes son alérgicos; de esta manera él se muestra como ejemplo para los trabajadores, no importa si él es jefe, el enseña cómo se debe tratar al cliente. En las empresas, lo tradicional es buscar los medios de comunicación para transmitirles los mensajes a los empleados, y se olvida que un buen mensaje se transmite cuando lo damos nosotros o los jefes, un abrazo, una felicitación o una sonrisa de aprobación en un ambiente en donde se puedan escuchar las ideas o inconformidades que el trabajador pueda tener y no esperar a su entrevista de salida para decir todo lo que tenga que decir sin miedo; esto significa que la empresa o los jefes no le dan la confianza para sentirse a gusto y decir lo que realmente piensan y/o sienten.<br>Es mejor que el personal, jefes, altos mandos indaguen, caminen, conversen con sus subordinados para conocer qué es lo que les preocupan; pero que todos los jefes estén alineados en esa práctica, no solo uno o dos. Debemos tener en cuenta que las redes sociales son un medio de comunicación poderoso en donde las personas puedes quejarse del trato de los jefes, dueños y que en cuestión de minutos se esparce por todo el mundo. |

|      |   |                         |      |            |  |   |
|------|---|-------------------------|------|------------|--|---|
| 2016 | Renata Maldonado                                      | YouTube                 | Perú | Entrevista | Endomarketing en Natura                                    | <p>El mundo es globalizado y el mercado es competitivo, por eso natura trabaja en algunos pilares, el primero es la innovación, en donde se busca que los colaboradores estén con la mejora continua que puedan contribuir en la eficiencia. Una de las propuestas que los empleados valoran es la creación, es decir la oportunidad de la línea de carrera y desarrollo, la comunicación es muy abierta con los jefes. Además, en temas de cultura se cuidan entre ellos para que ellos se sientan felices.</p> <p>Ellos han creado un programa de "Gerente por una semana" en donde dan la oportunidad a los egresados de las universidades para obtener la experiencia.</p> <p>Natura ofrece una propuesta al empleado con su clima organizacional, considera que el endomarketing es importante y una de las formas de transmitirlo es con los valores en las paredes de las instalaciones, pero más importante que tener las paredes empapeladas es el rol que el líder transmite sobre la cultura de la organización; asegura también que la implementación del endomarketing genera productividad, informando al colaborador para saber cuál es su rol en la empresa y esta comunicación se debe dar de forma directa con el empleado.</p>   |
| 2017 | Cynthia Alaluna                                       | YouTube - Mercado Negro | Perú | Entrevista | Endomarketing en AJE                                       | <p>AJE grupo fidelizó el equipo de comunicación interna, creando políticas y formas de tratar con el cliente interno para transmitir el compromiso hacia la empresa.</p> <p>En San Fernando la comunicación interna busca forjar una reputación en donde tengan una buena imagen de la empresa. Recomienda que para las comunicaciones se designe a una persona que sea la encargada de comunicar a toda la empresa los avisos de las diferentes áreas, que solo sea esta área que comunique para que el empleado no se confunda, que usualmente las comunicaciones las reciben de diversos correos, de esta manera se fomenta una organización en la empresa. Gmail te permite mediante una app visualizar cuantas personas abrieron el correo, y mediante encuestas te permite conocer los indicadores sobre el clima laboral.</p>  |
| 2017 | Julio Chirinos  | YouTube                 | Perú | Entrevista | Endomarketing  | <p>En el Perú existe solo una agencia de endomarketing y en Brasil más de 600, en vez de buscar personas, el embajador de la marca atrae el talento. Debemos conocer a los trabajadores para conocer que los puede satisfacer y que la empresa pueda cubrir esas necesidades. Si tu no los escuchas no sabes que es lo que está pasando, y por lo tanto no tienes un feedback para mejorar el clima laboral.</p>  |
| 2018 | Cintia Bortotto - Directora de Recursos Humanos Latam | Mercado Negro           | Perú | Entrevista | ¿Cómo hacer feliz al cliente interno en una multinacional? | <p>Utilizan Great Place to Work para entender que pasa con las personas, realizan plan de trabajo para desarrollar liderazgo y realizar capacitaciones. Lo que realizan es entender la cultura de cada sede de la empresa Stefanini (empresa de software). Se debe medir el clima y la rotación para poder mejorar y tomar acciones en los planes de trabajo. Se escucha al cliente interno para acercarse a ellos; se quieren enfocar para pertenecer al Great Place to Work. Se expande la cultura y los valores desde la casa matriz, quieren influenciar en la felicidad del trabajador mediante espacios o actividades que puedan influenciar en el trabajador. El modelo de excelencia de Disney, como entrena como hace del líder un embajador de marca, de cultura; cuando se comparte los valores propios de la persona con los valores de la empresa crea una conexión con el lugar en donde pasa la mayor parte del tiempo. Cuando estamos felices hablamos mucho más, no necesitamos que nos manden, lo hacemos con pasión porque somos felices hacerlo. El empleado pasa mayor tiempo en el lugar de trabajo, en donde comparten emociones y situaciones con sus compañeros de trabajo, en stefanini respeta la diversidad y crea espacio donde el empleado puede ser ellos mismos. Si no se tiene a los principales líderes motivados y felices no se podrá transmitir esto a los subordinados.</p> |

|      |                |                                    |      |                      |  |  |
|------|----------------|------------------------------------|------|----------------------|--|--|
| 2016 | Antonio Grande | Mercado Negro                      | Perú | Entrevista           | La sonrisa como factor clave en el endomarketing | <p>Los pilares son 5 dentro del endomarketing, el primero es pasión, el segundo son personas, quienes tienen sus necesidades y emociones, el tercero es el proceso te marca el camino para que sigas andando, la energía lo que percibe de ti, y la quinta es sonrisas por mucho que estés agotado debes tener una sonrisa. El 75% de la población son millenials y a ellos los que los retienen son los lideres muy cercanas y que les permitan tener su propio espacio. Se puede clasificar a las personas que son activas e independientes son estrellas, son los que ven el problema y ya lo resolvieron, son las personas que se meten por retos. Los mejores q son mejores en las compañías son los que dependen de los retos y son muy activos. Hay personas que son independientes pero inactivas, son estrellas que se pasaron al lado oscuro, eran buenos eran activos e independientes, pero algo les paso en la compañía. Hoy en día la mejor herramienta es el feedback, los millenials necesitan un mentor que les indiquen en que pueden mejorar; "El talento atrae talento y la mediocridad trae mediocridad" siempre se debe tener a lo mejor porque lo mejor atrae lo mejor, el conformismo hará que las estrellas se retiren de la compañía;</p>  |
| 2017 | Roonie Pacheco | Blog Instituto de Economía Digital | Perú | Experiencia personal | Experiencias memorables                          | <p>Para tener presente los elementos que incorpora el mundo de employe experience, voy a contarles el caso de Interbank porque creo que refleja casi a la perfección las buenas prácticas que se deben de llevar a cabo para conseguir estos embajadores.</p> <p>Primero que nada, es fundamental tener un refuerzo permanente de la “misión” y “visión” de la empresa. Desde que ingresé al banco en mi entrevista personal me recalcaron ambos elementos, que quedaron grabados en mi memoria porque es la organización que lo pone de manifiesto en las memorias, eventos, cuadros en cada planta y sucursal, celebraciones y otros.</p> <p>En segundo lugar no menos importante son los valores corporativos. Dicen que el número máximo de valores no debe exceder de los 7 para que sean de fácil recuerdo. Interbank tiene 6, y tal como la misión y visión, no deja de hacerlos notar y comunicar diariamente con canciones adaptadas con contenido referido a los valores, con eventos mensuales del área de Recursos Humanos donde se vive un valor por mes y con comunicación en el intranet corporativo.</p> <p>En tercer lugar, es muy importante que las personas (o colaboradores) que trabajan en la organización tengan estos valores y sean capaces de transmitirlos. Ninguna organización que quiere dar un cambio transformacional lo podrá hacer sin que el cambio empiece por sus propios trabajadores. Al final, una institución está conformada por personas que deben compartir un elemento común no sanguíneo que constituyen una identidad empresarial. Esto en muchas empresas como Interbank es un requisito que evalúan desde el reclutamiento de un nuevo colaborador y anualmente se lleva un control de desempeño de las competencias o “skils” necesarios para desarrollarse y hacer línea de carrera en la organización. Estos “skils” están muy correlacionados con los valores de la empresa.</p> <p>Finalmente, existe un término denominado “endomarketing” o marketing hacia adentro el cual hace referencia a vivir internamente o promocionar dentro de la propia empresa, los atributos más importantes de nuestros productos y por ejemplo anunciar las campañas más relevantes internamente. Esto con fines de dar a conocer mejor la propuesta de valor y que se pueda comunicar a su vez hacia los clientes o para que sean los propios empleados los que hagan uso, vivan y sientan los beneficios de ser clientes de Interbank. Al final, quienes mejor que nosotros, los propios trabajadores, son los mejores recomendados de mi marca. Esto merece un wow.</p> <p>Conozco muchas grandes empresas que por temas de presupuesto los trabajadores no pueden hacer uso de los beneficios que los clientes tienen. Craso error. Creo incluso que se debe gastar en marketing al menos lo mismo en los empleados que en los clientes, per cápita.</p> |

|      |                   |               |      |            |   |   |
|------|-------------------|---------------|------|------------|---|---|
|      |                   |               |      |            |   | <p>En Interbank nos disfrazamos dos veces al año, en Halloween y en la Fiesta anual del Banco (valor del sentido del humor), hacemos obra social (valor vocación de servicio), tenemos un concurso anual de innovación y creatividad, etc. Vivimos los valores en la práctica y es un mensaje que se comparte en todos los niveles jerárquicos de la organización.</p> <p>No sé si la mayoría de ustedes puede recordar la misión, visión y valores de su último centro de labores. Yo hace más de 8 meses que no trabajo en Interbank, pero los recuerdo perfectamente y creo que en este rubro del employee experience, son los mejores, no por nada tienen el primer lugar en “Great Place to Work”</p>  |
| 2018 | Mariela Escarcena | Mercado negro | Perú | Entrevista | Como manejar la estrategia orientada a los trabajadores | <p>Se hace un esfuerzo por tener una pasión por las marcas, se tuvo actividades locales: como pet day que se buscó involucrar a los empleados y las familias, en donde se le invita al trabajador para que asista con su mascota y tener un día laboral con él. Se celebró los 120 años de aspirina, se realizaron juegos para retar al colaborados sobre información del producto, esto se genera para tener el engamente con el producto y el empleado.</p> <p>Se comentan a los líderes de la organización que ellos son los voceros y que son parte fundamental de la empresa. el sistema de valores se denomina "LIFE" que son liderazgo, integridad, flexibilidad y eficiencia, se basan en comportamientos, desde el proceso de selección se habla de los valores, cuando ingresan a la compañía realizan un feed de los valores. Fuera de eso promueven el sistema de valores, los líderes están involucrados en hablar de los valores, se tiene un kit que ayuda a reforzar los conocimientos de los valores.</p> <p>Los canales de comunicación son el infobrain, donde se envía la comunicación, reuniones presenciales, reuniones en línea, hall meetings donde se presentan los resultados de la compañía, hay un sistema robusto de comunicación.</p> |