

# UNIVERSIDAD SIGLO 21



## PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“Las actitudes de los trabajadores de empresas del sector privado de la ciudad de Córdoba respecto a las prácticas de marketing interno realizadas en el marco de su organización.”



LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fernandez, Camila

**2016**



## *Agradecimientos*

*A mi familia por su ejemplo diario de superación y esfuerzo que me sirvió de incentivo cada vez que el camino se complicaba. Por su constante acompañamiento y palabras de aliento que me motivaron a querer dar lo mejor de mí siempre.*

*A mis amigos que estuvieron día a día dándome palabras de apoyo, brindándome su compañía y su oído. Compartiendo momentos gratos y momentos difíciles.*

*A los profesores que me acompañaron a lo largo del desarrollo de la carrera, y especialmente a quienes en esta etapa final, llena de dudas e incertidumbre, supieron guiarme, entenderme y aconsejarme.*



## Resumen

La siguiente investigación tiene como objetivo principal identificar las actitudes de los trabajadores del sector privado de la ciudad de Córdoba respecto a las prácticas de marketing interno realizadas en el marco de su organización.

Se efectuó una revisión teórica de las unidades de análisis involucradas en el estudio. Se comenzó por la variable actitud, su concepto, funciones y los tres componentes principales que la conforman. Posteriormente se abordó la variable de marketing interno, su concepto y prácticas que lo distinguen como así también herramientas de las cuales se vale. Se trata de un estudio exploratorio ya que se buscó conocer en profundidad aspectos de la realidad que fueron poco abordados hasta el momento de la realización.

La metodología utilizada fue cualitativa y cuantitativa correspondientes a los objetivos planteados en relación al tipo de estudio elegido. Los datos cualitativos fueron analizados a partir de la realización de entrevistas en profundidad donde se intentó descifrar o conocer las actitudes que presentaban las personas entrevistadas respecto a las distintas prácticas de marketing interno. En tanto que los datos cuantitativos fueron recogidos y estudiados a partir de la elaboración y aplicación de un cuestionario. Para la realización de la investigación se utilizó como muestra a 15 trabajadores de empresas pertenecientes al sector privado de la ciudad de Córdoba que desarrollaran en su cotidianeidad prácticas que hacen al marketing interno.

Palabras claves: actitudes, marketing interno, comportamientos, fidelización de empleados, desempeño.

## Abstract

The main objective of the following research is to identify the attitudes of workers in the private sector of Córdoba City, regarding the internal marketing practices carried out in the framework of each of their organizations.



To achieve that objective, a theoretical review of all the units of analysis involved was required. The first analyzed variable was Attitude, considering its concept, functions and the three major components that comprise it. Thereafter, Internal Marketing variable was studied, bearing into account its concept and tools as well as the practices that distinguish it from other variables. This exploratory study was aimed at digging deeper aspects of reality that were presumably little-discussed until completion.

The methodology applied was both qualitative and quantitative, depending on the objectives and type of study chosen for each case. That way, qualitative data were analyzed from conducting in-depth interviews, trying to understand the attitudes that interviewed people had regarding the different practices of internal marketing. On the other hand, quantitative data were collected and studied from a specific survey. The research results come up from a sample of 15 workers from different private companies of Cordoba City that develop internal marketing activities as their everyday practices.

Key words: Attitudes, internal marketing, behaviors, loyalty of employees, performance.



## Índice

<i>Agradecimientos</i> .....	1
Resumen.....	2
Abstract.....	2
1.1 Introducción.....	6
1.2 Fundamentación.....	8
1.3 Antecedentes.....	10
2. Objetivos de la investigación.....	14
3. Marco teórico.....	16
3.1 Las actitudes.....	16
3.1.1 Modelos.....	18
3.1.2 Conocimientos y creencias.....	19
3.1.3 Significaciones y valoraciones.....	20
3.1.4 Predisposiciones y fuentes de influencia.....	21
3.1.5 Cambio de actitudes.....	21
3.2 Marketing interno.....	22
3.2.1 Concepto, características y funciones.....	23
3.2.2 Técnicas.....	25
3.2.3 Paralelismo con el marketing tradicional.....	27
4. Diseño metodológico.....	30
5. Análisis e interpretación de datos.....	41
5.1 Conocimientos y creencias de los profesionales en relación a las prácticas de endomarketing.....	41
5.2 Significaciones y valoraciones de los profesionales en relación a las prácticas de endomarketing.....	44
5.3 Actitudes generadas por las fuentes de influencia en el endomarketing.....	50
5.3.1 Grupos de influencia.....	50
5.3.2 Experiencias.....	53
5.4 Predisposición de los trabajadores en relación a las prácticas de endomarketing.....	57
6. Conclusiones.....	63
7. Bibliografía.....	66
8. Anexos.....	68

## Capítulo 1

# INTRODUCCIÓN





## 1.1 Introducción

El siguiente trabajo final de graduación es una investigación aplicada que se circunscribe bajo la temática las actitudes de los trabajadores de las empresas del sector privado de la ciudad de Córdoba respecto a las prácticas de marketing interno realizadas en el marco de su organización.

El tópico mencionado se encuentra abordado tanto desde el departamento de recursos humanos de las compañías como desde el área de marketing a través del marketing de servicios. En la organización son ambos departamentos quienes integradamente deben trabajar para cumplir con las metas que plantea esta práctica.

Para comprender cuáles son los conceptos básicos de este proyecto, se puede comenzar por definir a las actitudes como “aquellas predisposiciones aprendidas que impulsan al individuo a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado” (Schiffman y Kanuk, 2005, p.253). Estas inclinaciones que mencionan los autores nombrados, entre otros que se abordarán en el marco teórico, serán evaluadas en torno a las acciones de endomarketing, o marketing interno, llevadas a cabo en las organizaciones.

En relación al concepto de endomarketing se puede referenciar a Luis del Prado quien afirma:

“El marketing interno está constituido por un conjunto de técnicas que permiten ‘vender’ la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un ‘mercado’ constituido por los trabajadores, ‘clientes internos’, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.”(1998, p.215).

Se considera relevante la temática ya que pesar de contar con numerosas teorías relacionadas a la administración de personal donde los autores proponen métodos para reclutamiento, selección, retención de los talentos, entre otros temas, es posible observar que en muchas organizaciones la finalidad a la cual se pretende llegar no es alcanzada completamente.

Es por este motivo que el objetivo principal que se plantea en este trabajo es conocer y analizar las actitudes, las cuales serían uno de los factores que podría estar interviniendo en el desencuentro entre las predisposiciones de los empleados y las



acciones que se llevan a cabo en la empresa. Puntualmente la población de estudio será compuesta por los trabajadores de empresas del sector privado de la ciudad de Córdoba que se desempeñen en cargos no operativos con responsabilidades ejecutivas y gestiones administrativas.

El siguiente proyecto de investigación se encuentra estructurado en distintos puntos o divisiones. En el punto 2 se encontrará una fundamentación del trabajo en donde se exponen los motivos que llevan a realizar la investigación y el valor que ésta aportará. En el siguiente apartado se realizará una revisión de los antecedentes teóricos en relación a la temática. Se incluyen los antecedentes de investigación en relación a los aspectos centrales del trabajo y el contexto del problema (Vieytes, 2004).

Posteriormente en el punto 4 se encontrarán los objetivos que se propone alcanzar, los cuales deberán verse posteriormente reflejados en las conclusiones del trabajo. Luego en el punto número 5 se encontrará el marco teórico donde se hará una revisión de la literatura relativa a las temáticas propias de la investigación. El apartado posterior refiere al diseño metodológico donde se expresarán las elecciones metodológicas en general, se definirá el tipo de investigación, los métodos que se utilizarán, y se expondrán los aspectos que sustentan las técnicas e instrumentos diseñados para el desarrollo del estudio.





## 1.2 Fundamentación

Con el paso del tiempo y la elaboración de diversas teorías en relación al personal y las organizaciones, surgieron nuevas herramientas para la gestión de los trabajadores, lo cual permitió que en muchas compañías la productividad aumentara. Sin embargo, considerando a la administración de los recursos humanos como un trabajo estandarizado, estos estudios fueron y son utilizados en el país, en ocasiones sin considerar que el contexto económico, social y cultural en el que se desarrollan es distinto, y que la receptibilidad de los trabajadores y las actitudes respecto de las prácticas pueden variar, generando que el resultado en ocasiones no sea el esperado. Esto hace que muchas veces el cometido principal que posee el departamento de recursos humanos fracase, o no cumpla en la totalidad su finalidad.

Por este motivo, esta investigación podrá ser valorada y justificada desde dos perspectivas. La primera de éstas, abarcará el estudio y conocimiento de las actitudes de los empleados en relación a las prácticas de marketing interno llevadas a cabo en las empresas del sector privado de la ciudad de Córdoba. Esto es importante ya que permitirá acceder a uno de los factores que posiblemente influya en la concreción, en ocasiones poco exitosa, de la finalidad que tiene el departamento de personal. En otras palabras, facilitará el conocimiento acerca de aquellas particularidades que se encuentran entre los empleados y las acciones de la empresa que llevan a que no se cumpla el fin mencionado anteriormente.

Tomando a Schiffman y Kanuk (2005), se puede decir que la investigación de las actitudes permitirá visualizar cómo ven los trabajadores la realización de nuevas actividades, indagar porqué no reaccionaron como se esperaba, o bien averiguar cuál es la posible reacción que tendrán.

La segunda perspectiva desde la que puede ser valorada la investigación es empresarial, ya que al realizar una evaluación de las actitudes de los trabajadores y los aspectos que intervienen en la formación de las mismas, las organizaciones contarán con importante información para realizar una gestión y motivación de su personal. Esto es de suma relevancia ya que sería en vano realizar una infinidad de acciones sin saber si estas son valoradas favorable o desfavorablemente por los trabajadores, o sin conocer qué hace que sea visto de esa manera.

Para lograr una administración de personal exitosa, es primordial que previamente se conozca cómo ven los empleados las prácticas que se realizan, y cuáles



son los distintos factores que inciden en esto. Es en este marco en el que se propone dar respuesta al siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son las actitudes de los trabajadores de las empresas del sector privado de la ciudad de Córdoba respecto a las prácticas de marketing interno realizadas en el marco de su organización?



### 1.3 Antecedentes

La historia que acompaña a la gestión de los recursos humanos data del siglo anterior. Se puede hacer una retrospectiva a la época de la administración científica, donde autores como Taylor o Fayol, visualizaban a las personas que formaban parte de la organización como un simple recurso, similar a cualquier otro. Posterior a esta etapa, con Mayo representando a la escuela de las relaciones humanas, y el suceso de la segunda guerra mundial, enfoques humanistas otorgaron una importancia mayor a las personas, sus aspectos individuales y sociales. Los trabajadores empezaron a considerarse un eslabón valioso en el proceso de producción y el éxito de la empresa (Koontz y Weihrich, 2004).

A partir de la importancia que cobran los recursos humanos, diversos autores, en su mayoría extranjeros, elaboraron teorías respecto de la administración del personal, establecieron formas de reclutar, de seleccionar y de motivar a los trabajadores, entre otras actividades (Ansorena Cao, 1996; Chiavenato, 2000; Wherther y Davis, 2000).

En relación al tópico puntual que se desarrolla en este trabajo, se encuentra bibliografía que lo aborda tanto de manera directa como indirecta. Indirectamente se puede referir al endomarketing indagando sobre temáticas tales como realidad laboral, reconocimiento, desempeño, compromiso organizacional, entre otras.

Al hablar de realidad laboral, una de las aristas del tema en cuestión, es necesario retomar ciertos paradigmas planteados a lo largo del tiempo por diversas ciencias que estudian el ámbito. En sus principios, disciplinas como la medicina y la psicología consideraron la idea de pensar al trabajo como una actividad que generaba que el individuo estuviera propenso a sufrir y padecer problemas que abarcaban tanto aspectos físicos como espirituales.

Dominique Dessors (1998), autor sobre la temática, afirma que si bien trabajar significa enfrentarse cotidianamente a diversos peligros, esto no hace que la mayoría de los trabajadores sufra desequilibrios, y esto es en parte, gracias a múltiples aspectos que actúan en favor de la resignificación del trabajo como algo placentero.

Es en esta multiplicidad de variables donde la práctica de marketing interno cobra relevancia, actuando como una potenciadora y transformadora de la realidad a la que se enfrentan cotidianamente los colaboradores.



Esta realidad transformada que se menciona tiene como principal resultado la satisfacción de los trabajadores en su ámbito laboral.

Robbins (2004) afirma que según estudios realizados por el Conference Board, el nivel de satisfacción de los trabajadores ha ido decreciendo desde el año 2000. Esto puede deberse a dos factores principalmente. En primera instancia se hace referencia al constante esfuerzo de los empleadores por aumentar la productividad sin considerar que a los empleados les incrementa la carga y les disminuye el tiempo para la efectivización de sus tareas. El segundo hecho al cual le atribuyen la disminución de la satisfacción en el puesto es el sentimiento de falta de control que poseen los empleados sobre el puesto de trabajo.

El autor anteriormente mencionado (2004) indica que el aumento o descenso de la satisfacción tiene un impacto directo en la productividad, el desempeño y los resultados. Además plantea que para lograr una satisfacción positiva las empresas y los puestos deben contar con ciertos requisitos. Lo primero que se valora es la posibilidad de desarrollar un trabajo mentalmente estimulante donde puedan aplicarse la destreza y capacidad de la persona, y la misma tenga una retroalimentación de su trabajo. También es necesario que el personal reciba una retribución equitativa y justa que responda a sus expectativas.

Otro de los aspectos de gran relevancia en la satisfacción de los colaboradores son las condiciones de apoyo por parte de la organización y el respaldo de los compañeros.

Como se mencionó, desarrollar las temáticas previas es indagar sobre variables relacionadas indirectamente a las prácticas de marketing interno. En relación a éstas, se puede afirmar que el ambiente competitivo en el que se desarrollan las empresas genera la necesidad de buscar alternativas para obtener ventajas estratégicas y establecer una diferencia respecto del resto de las compañías.

Entre los diversos cursos de acción por los que pueden optar las empresas, una de las opciones es la de distinguirse de la competencia gestionando a los recursos con los que cuenta de manera tal que aumenten la productividad y cooperen al éxito de la empresa. Una de las prácticas que se realiza en pos de este objetivo es el marketing interno.



Ya en el año 1998 Albert Caruana y Peter Calleya se preguntaron por la relación que podía establecerse entre las acciones de marketing interno y el sentimiento de compromiso de los empleados para con la organización. Los resultados de sus estudios arrojaron que las tres categorías de marketing interno (visión, desarrollo del empleado y reconocimiento) tienen asociación con el componente afectivo de éstos (Bohnenberger, 2005).

Por su parte, Manrique Zárate López en su investigación toma el concepto de actitud y lo incorpora como una de las variables que contribuyen al desarrollo de un buen clima en la organización y el aumento de la productividad relacionado a éste. Al respecto dice que:

“Una forma de mejorar las relaciones personales y el rendimiento laboral es haciendo que los demás se sientan cómodos, es decir, que las personas se muestren tal cual son; también se puede intentar con un cambio de conducta recalando acciones, proponiendo modelos a seguir, exigiendo y recompensando ciertas actitudes...”(2012,p. 2).

Se cuenta con aportes que a nivel internacional demuestran los beneficios de la tendencia de gestión mencionada. Sin embargo, no se conocen investigaciones que se aboquen en su estudio a las actitudes de los trabajadores respecto a estas prácticas en un contexto específico como el de la ciudad de Córdoba.

## Capítulo 2

# OBJETIVOS DE INDAGACIÓN





## 2. Objetivos de la investigación

Objetivo general.

- ✚ Analizar las actitudes de los trabajadores de las empresas del sector privado de la ciudad de Córdoba respecto a las prácticas de marketing interno realizadas en el marco de su organización

Objetivos específicos.

- ✚ Analizar los conocimientos y creencias adquiridos en relación a las prácticas de marketing interno.
- ✚ Identificar las significaciones y valoraciones ligadas a las prácticas de marketing interno.
- ✚ Identificar el tipo de actitudes generadas por las fuentes de influencia en el endomarketing.
- ✚ Identificar la predisposición del trabajador hacia las prácticas de endomarketing.
- ✚ Identificar la percepción de credibilidad y el atractivo de las fuentes de comunicación de las prácticas de endomarketing que poseen los colaboradores de las empresas.

## Capítulo 3

### MARCO TEÓRICO







### 3. Marco teórico

Para lograr un mayor acercamiento a los conceptos que serán abordados en el siguiente trabajo de investigación, es necesario realizar una revisión de la bibliografía abarcando los distintos temas que serán tratados.

Esto se realizará comenzando por la dimensión más general de las actitudes, su concepto. Posteriormente, desde allí se indagará en aspectos más particulares, y luego de la misma manera se procederá con la temática de marketing interno.

Las dos temáticas mencionadas previamente se encuentran estrechamente relacionadas a la gestión de los recursos humanos. Esto es así ya que en el presente estudio se trabajarán las actitudes en relación a los trabajadores, los cuales son la principal preocupación de esta disciplina. El segundo concepto que se tratará refiere a una temática abordada conjuntamente por el área de administración de personal y de marketing de la organización, de allí la relevancia que reviste.

#### 3.1 Las actitudes

En los siguientes apartados se realizará una revisión de lo que proponen diferentes autores en cuanto a las actitudes. Se analizarán las definiciones propuestas, y luego se abordarán aspectos más específicos tales como las características que tienen, modelos utilizados para la comprensión de las mismas, funciones básicas y aspectos influyentes en el desarrollo.

Se pueden encontrar diversas conceptualizaciones de las actitudes. A partir de la definición que realizan Schiffman y Kanuk, podemos decir que “la actitud es una predisposición aprendida que impulsa al individuo a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado” (2005, p. 253).

Siguiendo las diferentes definiciones que dan Loudon y DellaBitta (1996) se puede afirmar que las actitudes refieren a una valoración que realizan las personas respecto a un objeto. Éstas son aprendidas previamente por el individuo, quien va a responder positiva o negativamente ante ciertas circunstancias. También se puede referir al aspecto multidimensional que poseen las actitudes, el cual plantea que estas van a



depender de la fuerza que tengan las creencias que se sustentan en relación al objeto en cuestión y de la evaluación que se haga de las mismas.

Se puede observar que en ambas definiciones el elemento común es el aprendizaje previo que predispone al individuo a actuar de manera favorable o desfavorable en relación al objeto. Ambos autores refieren a las características esenciales de las actitudes, y a los componentes que las forman, la diferencia que se puede encontrar es que Loudon y DellaBitta (1996) añaden el concepto de creencias, el cual no es tomado en la descripción principal por Schiffman y Kanuk (2005).

Habiendo definido qué son las actitudes se puede afirmar que en el transcurrir cotidiano cada una de las personas manifiesta actitudes respecto de todo lo que le rodea, partiendo desde productos, servicios, hasta de las personas con las que comparte su vida, su trabajo, etc. Sin embargo, estas actitudes no siempre se pueden detectar con rapidez, ya que no pueden ser observadas de manera directa, sino que deben inferirse a partir del comportamiento del individuo.

Estas actitudes anteriormente mencionadas, no son innatas en el hombre, éste va aprendiéndolas a lo largo de toda su vida de distintas maneras. Puede ser que algunas se adquieran mediante la experiencia directa que el mismo vivenció, o puede que en la formación interfiera la información o los comentarios recibidos de otro individuo.

Independientemente de la manera en que hayan sido formadas, una vez que las personas aprenden las actitudes, éstas motivan al individuo a comportarse de determinada manera influyendo en esto la evaluación favorable o desfavorable que hizo, como así también las posibles influencias situacionales.

Dado que las actitudes se hacen presentes en ciertas circunstancias, pueden verse influidas por éstas, es decir, puede suceder que frente a un acontecimiento específico, una persona actúe de manera distinta a como se esperaría que lo hiciera basado en sus actitudes.

Tomando a Loudon y DellaBitta (1996) se puede hacer mención a cuatro características que se hacen presentes en las actitudes. La primera de las propiedades es que tienen un objeto, el cual puede ser tangible, o bien puede ser una acción. También este objeto puede ser sólo uno, o un grupo de varios. La segunda que podemos destacar es que tienen una dirección, un grado y una intensidad determinada. Otra de las



particularidades es que las actitudes poseen estructuras, se interrelacionan unas con otras manteniendo una coherencia interna y tienden a mantener cierta estabilidad en el transcurso del tiempo. Y por último, la cuarta singularidad es el aprendizaje previo que necesitan, el cual ya fue mencionado anteriormente.

Habiendo analizado el concepto principal que se trata en la investigación y sus propiedades, cabe destacar las funciones básicas que cumplen las actitudes en la vida cotidiana. Las principales utilidades son lograr mantener una coherencia interna a fin de que la imagen que tiene la persona de sí misma no se vea deteriorada y dar respuesta a por qué los individuos se predisponen de determinada manera frente a los objetos psicológicos (Loudon y DellaBitta, 1996).

Loudon y DellaBitta (1996) distinguen cuatro funciones básicas de las actitudes. La primera de estas es la función de ajuste, es aquella que hace que el hombre se acerque a objetos que le causan agrado y se aleje de aquellos que considera desagradables o indeseables. La función de defensa del ego, es la que permite mantener una imagen propia positiva y realizan una función defensora del yo. También se distingue la función expresiva de valores la cual permite que mediante las actitudes las personas puedan manifestar de manera más simple sus valores.

Por último, se encuentra la función de conocimiento, las actitudes permiten al hombre clasificar o agrupar los objetos con la finalidad de conocerlos. Esto es de suma importancia ya que el ser humano necesita vivir en un mundo ordenado y estructurado.

### 3.1.1 Modelos

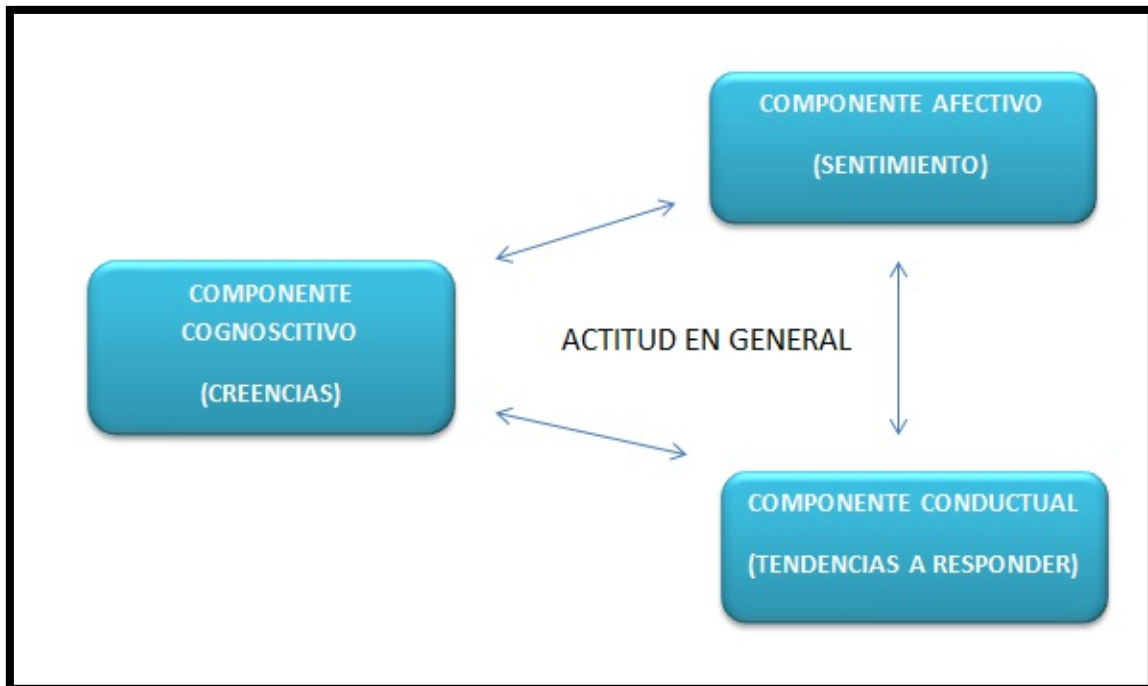
A fin de lograr un mejor entendimiento del concepto trabajado y detectar las dimensiones que integran una actitud, se realizaron distintos modelos con el objeto de captar mejor cada uno de estos aspectos que la conforman.

Los modelos realizados son: el de los tres componentes de la actitud; de actitudes y de las intenciones conductuales, estos últimos formulados por Fishbein y el de actitudes con atributos múltiples (Loudon y DellaBitta, 1996).

En esta investigación se tomará el modelo de los tres componentes de la actitud, ya que a los fines de la investigación es el que permite obtener un mayor conocimiento para cumplir con los objetivos específicos planteados.



El modelo anteriormente mencionado (Loudon y DellaBitta, 1996) propone que las actitudes están conformadas por tres aspectos o componentes propios del individuo.



Componentes de la actitud. Fuente: Hawkins, Best y Coney (2004).<sup>1</sup>

### 3.1.2 Conocimientos y creencias

Como se mencionó, las actitudes poseen 3 aspectos que la conforman. El cognoscitivo es aquel que está formado por las percepciones, aquellos mecanismos de respuestas sociales y de procesamiento de la información, y conocimientos que el hombre adquirió a lo largo de su vida a través de las experiencias directas y de la información que recibe del exterior, y que suele transformarse en creencias (Araya Umaña, 2002).

Este último concepto refiere a determinadas proposiciones, conscientes o inconscientes, que a partir de lo que alguien dice, o hace, pueden deducirse (Araya Umaña, 2002).

Araya Umaña afirma que:

“El contenido de una creencia puede: a) describir el objeto de la creencia como verdadero o falso, correcto o incorrecto; b) evaluarlo como bueno o malo o,

<sup>1</sup> Extraído de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1217/actitud.html>, Abril ,2015.



c) propugnar un cierto curso de acción o un cierto estado de existencia como indeseable. Entre creencia y actuación existe una relación, pero no como causa-efecto, sino como tendencia, predisposición o prescripción, en el sentido de orientación o norma para la acción” (2002, p. 44).

A partir de lo dicho por la autora se puede afirmar que, en el caso de nuestra investigación, los trabajadores van a percibir de una cierta manera la práctica de marketing interno dentro de la organización, y a su vez en base a este procesamiento que realicen de esta información, formarán creencias respecto de las mismas, haciendo que la evalúen de manera favorable o no.

### 3.1.3 Significaciones y valoraciones

El segundo aspecto de las actitudes que mencionan Loudon y DellaBitta (1996) es el afectivo, el cual hace referencia a las emociones que tiene la gente respecto de un determinado producto, actividad, servicio, etc. En relación a estos sentimientos, tienen una gran relevancia las valoraciones que realizan las personas en relación a determinado objeto, y la significación que le otorguen al mismo.

En el presente estudio, será evaluada la significación que poseen los trabajadores respecto de las prácticas de marketing interno que vivencian en el ámbito laboral. Al mencionar el término significado en relación al trabajo se refiere a aquellas creencias, valores y actitudes que demuestran las personas hacia éste (Salanova, 1992).

En torno a este constructo el MOW International Research Group (1987) distingue tres dimensiones:

- I. La centralidad del trabajo. Se refiere a la importancia que tiene en la vida de una persona la posibilidad de desempeñarse en el ámbito laboral. Esta evaluación la realiza el individuo en base al trabajo en sí mismo, como también en relación a otros aspectos de su vida particular.
- II. Las normas societales del trabajo. Son las afirmaciones que las personas utilizan al valorar normativas en relación al trabajo. También se consideran las ideas en relación a los derechos y deberes de los trabajadores y lo que la sociedad piensa de esto.
- III. Los valores laborales. Hace referencia a aquellas particularidades que una persona considera importante en el campo laboral.



### 3.1.4 Predisposiciones y fuentes de influencia

El último de los aspectos relativos a las actitudes es el conativo. Éste abarca la posibilidad de que un individuo se comporte de una manera específica en relación con la actitud frente al objeto. Como se afirmó a lo largo de este desarrollo teórico, las actitudes son predisposiciones que el ser humano va aprendiendo a lo largo de su vida. Loudon y DellaBitta (1996) afirman que en este aprendizaje intervienen diversas fuentes que ejercen influencia en el desarrollo de ellas.

El primer factor de influencia que distinguen los autores (1996) es la experiencia personal. Se evalúan y desarrollan distintas actitudes hacia los objetos. Estos juicios valorativos que se emiten van a estar condicionados por las necesidades que se tengan al momento de realizar la evaluación, por la manera en que se perciba la información y la personalidad del individuo.

El segundo condicionante son los grupos a los que se pertenece, ya sea familia, amigos, compañeros de trabajo, etc. Estos van a repercutir de manera importante en la generación de actitudes.

La tercera fuente de influencia son aquellas personas que son importantes en la vida de cada uno, y que pueden afectar nuestro desarrollo de actitudes a partir de sus opiniones y evaluaciones respecto al objeto.

Como se puede observar, son variados los factores que influyen e intervienen en el proceso de formación de actitudes, es por ello que es necesario tenerlos en cuenta a la hora de analizar las mismas ya sea para realizar alguna actividad, cambio o para generar una modificación de las predisposiciones de las personas respecto de un objeto ya conocido.

### 3.1.5 Cambio de actitudes

Ya se mencionó anteriormente que las actitudes son predisposiciones favorables o no, en relación a un objeto y que éstas tienden a permanecer relativamente estables a lo largo del tiempo, es por este motivo que cuando se desea realizar un cambio o modificación en las mismas se deben utilizar diversas estrategias para lograrlo.



Solomon (1997) plantea que uno de los principales objetivos que se establece al hablar de cambio de actitudes es el de lograr persuadir a las personas a las que nos dirigimos. Para lograr la persuasión es fundamental tener en cuenta todos los aspectos que intervienen en la comunicación.

Uno de los factores que influye en este proceso es la eficacia de la fuente que transmite el mensaje, esto se encuentra relacionado con la credibilidad que genera la persona o institución que los elabora y emite. Loudon y DellaBitta (1996) afirman que las investigaciones realizadas comprueban que las fuentes que poseen una mayor credibilidad consiguen en principio un mayor cambio de actitudes que aquellas menos creíbles. Aquí lo importante no es si la fuente es verdaderamente creíble, sino como es vista por la persona misma y por el resto de la sociedad.

La credibilidad va a estar dada por la confiabilidad que otorgue el emisor, los conocimientos especializados que posea, el prestigio o estatus, la simpatía y por último los rasgos físicos.

Otro de los factores fundamentales en cuanto a la comunicación es el mensaje. Se deben tener en cuenta los aspectos que éste posee, se debe evaluar si corresponde que se mencionen simplemente los puntos fuertes y a favor del comunicador, o si corresponde demostrar tanto puntos fuertes como débiles. También es relevante considerar como se estructurará el discurso, si conviene establecer una repetición de determinado contenido para hacer énfasis en el mismo, las posturas que se adoptarán corporalmente, etc.

### 3.2 Marketing interno

Como ya se expuso previamente, lo que se hará en esta investigación es analizar las actitudes de los trabajadores en relación a las prácticas de marketing interno, es por ello que a continuación se realizará una revisión de la bibliografía relativa a esta temática. Se abordarán los conceptos brindados por distintos autores, se identificarán las principales técnicas que lo distinguen, las herramientas que utiliza y el paralelismo que se puede establecer con el marketing tradicional.



### 3.2.1 Concepto, características y funciones

El concepto de endomarketing o marketing interno, como fue presentado anteriormente, pertenece a la literatura de marketing de servicios. Surge como resultado de la necesidad de encontrar una manera de hacer frente a los constantes desafíos que propone la economía actual, dónde la gestión de los recursos humanos se transforma en un eje fundamental de trabajo. A partir de la observación del éxito que genera la realización de un plan de marketing externo, se propone hacer un cruce entre aquello que resulta útil externamente, y el nuevo mercado que debe conquistarse, el interno (Del Prado, 1998).

Tomando en consideración las distintas definiciones que encontramos de esta disciplina se puede destacar la de Del Prado quien afirma que:

“El marketing interno está constituido por un conjunto de técnicas que permiten ‘vender’ la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un ‘mercado’ constituido por los trabajadores, ‘clientes internos’, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.”(1998, p.215).

Al igual que el autor mencionado anteriormente, Barranco Saiz (2000) destaca en su conceptualización el cometido principal que tiene la actividad, el cual es generar una atmósfera que logre motivar a los empleados para lograr con ello una mayor productividad de los colaboradores y de las empresas.

Por su parte, Ordoñez (1995) plantea que el marketing interno debe ser entendido como una función empresarial donde el departamento de marketing y el de recursos humanos deben trabajar de manera integrada para lograr obtener los beneficios de estas prácticas. En este actuar integrado los directivos de la organización deben estar implicados y facilitar a las distintas áreas la concreción de estas actividades. También afirma que las acciones que ejecute el área de personal deben estructurarse de la misma manera en que se haría en un plan de marketing externo.

Las funciones que el autor mencionado anteriormente (1995) propone son el análisis de mercado donde se evalúa cómo se encuentra el ambiente interno de la empresa, qué debería cambiarse y qué debe mantenerse. Serán los trabajadores, clientes internos, quienes brindarán la información a través de sus dichos, comportamientos y actitudes.





También, la segunda tarea refiere a que el departamento de personal debe tener previamente definidos los objetivos que se pretenden alcanzar a partir de las acciones que se lleven a cabo. La tercera función que posee el área es la de diseñar la estrategia que se utilizará, posibles reacciones y consecuencias, como así también formas de responder a esto.

Por último, el encargado de recursos humanos debe evaluar el impacto que se causó desde el comienzo de la actividad hasta su finalización. Para esta última función es fundamental tener en cuenta que todos los actos de comunicación que se establezcan entre los trabajadores y la organización van a brindar información sobre esto (Ordoñez, 1995).

Es a partir de la última definición brindada que se puede destacar que el endomarketing posee fundamentalmente tres dimensiones que serán consideradas a los fines de su análisis.

Principalmente Ordoñez (1995) habla del objetivo que posee esta práctica, el cual ya ha sido explicitado en párrafos anteriores. Se intenta “vender” la idea de empresa mediante distintas técnicas con la finalidad de lograr un aumento en la productividad mediante la fidelización del cliente interno.

Para cumplir con el cometido que se propone, posterior a realizar el análisis de mercado y los diseños correspondientes, el área de recursos humanos de las organizaciones, actuando de manera conjunta con marketing, lleva a cabo distintas técnicas orientadas a la satisfacción en el ámbito laboral, la participación y desarrollo de autoestima de los trabajadores.

El tercer eje que debe considerarse en el análisis del marketing interno es el mercado al que está dirigido. Si bien se habla, como se mencionó, de trabajadores, es importante realizar una correcta identificación o descripción del perfil de los mismos a los fines de cumplir de manera exitosa con la finalidad planteada.

Debido a que la primera y la última dimensión ya han sido aclaradas a lo largo de este desarrollo, corresponde ampliar sobre las técnicas que se utilizan.



### 3.2.2 Técnicas

En cuanto a las acciones, la literatura demuestra que no hay unanimidad en relación al proceso de coordinación e implantación, pero apunta para una dirección: el trabajo conjunto de los dos sectores (recursos humanos y marketing) para el logro de los objetivos. Para conseguir el propósito de manera exitosa será fundamental tener perfectamente identificados los destinatarios de las prácticas de endomarketing y efectuar un correcto diseño de las mismas.

Las principales técnicas que deben llevarse a cabo desde el departamento de personal son aquellas que comúnmente se efectúan en la mayoría de las empresas y que, como se mencionó anteriormente, están orientadas a la satisfacción en el ámbito laboral, la participación y desarrollo de autoestima de los trabajadores.

En cuanto a la satisfacción de un trabajador en su puesto se pueden identificar diversos factores que influyen en la misma. Se puede nombrar como uno de los principales, el recibo de un salario justo, acorde a las tareas que realiza. Si bien esto es relevante, no es suficiente para que una persona que sienta a gusto en el ámbito laboral. Contar con un espacio donde haya buen clima interno, donde las personas trabajan en equipo, distendidas, donde se les ofrece la posibilidad de continuar su formación y se les conceden beneficios, es necesario para lograr un éxito aún mayor.

También reviste de gran importancia otorgarles participación a los empleados ya que esto permite que ellos se sientan partícipe del resultado final que obtiene la empresa y por ende, se logre una mayor fidelización. Cuando las personas trabajan de manera aislada, sin observar cual es final del proceso del cual ellos forma parte, se desmotivan y no observan la importancia de su tarea.

Otro aspecto fundamental para lograr la finalidad planteada es el reconocimiento que se efectúa al personal. Hacerlo permite reforzar la relación de la empresa con los trabajadores y origina cambios positivos al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se refuerzan las acciones y comportamientos que la compañía desea prolongar en los empleados.

Para poder llevar a cabo todas estas tareas exitosamente y alcanzar el objetivo hay una herramienta que es la principal y fundamental: la comunicación interna.



Los encargados de realizar este plan de marketing interno deben ser capaces de reconocer e interpretar la gran variedad de mensajes disponibles que les permiten responder de manera apropiada a distintas personas y situaciones. Nadie puede elegir no comunicarse ya que esto es inherente a cualquier organización y a toda la vida en sociedad en general (Del Prado, 1998).

Para lograr interpretar y hacer un buen uso de la comunicación es necesario que previamente se distingan los distintos niveles que ésta tiene, esto se debe hacer ya que la forma que se adopte dependerá de ello. Es decir, si el mensaje que se emite está dirigido a los pares va a ser elaborado de manera distinta que si estuviera dirigido a los directivos.

Entre los niveles mencionados previamente se puede distinguir la comunicación intrapersonal donde las personas interpretan y significan los mensajes de las demás personas y elaboran los propios. La comunicación interpersonal es aquella que surge entre dos personas, ya sea cara a cara, como a través de otros medios. Este nivel genera relaciones, las cuales son las unidades sociales básicas en la empresa.

También se puede diferenciar la comunicación de pequeños grupos. Ésta se da entre tres o más personas que mantienen una relación con la finalidad de adaptarse al espacio que comparten y a su vez cumplir con las metas comunes. Este tipo de interacción resulta más compleja ya que aquí se establecen diversos vínculos entre todos los individuos participantes.

Otro nivel de comunicación que se encuentra en las organizaciones es el de multigrupos. Este tipo se genera dentro de un sistema más amplio, como sería el social por ejemplo, donde distintos grupos interactúan compartiendo el desarrollo de determinadas tareas para lograr objetivos en común. Aquí se utilizan simultáneamente los tipos de comunicación mencionados anteriormente con el objeto de conseguir una mayor coordinación.

También se deberá diferenciar si la comunicación se establece de manera ascendente, es decir desde los niveles operativos a los mandos medios, o desde éstos hacia los directivos de la organización. Puede realizarse de manera descendente donde el proceso se realiza con los emisores dispuestos de manera inversa a lo propuesto



anteriormente. Y por último, puede establecerse de manera horizontal, es decir entre el grupo de pares dentro del ámbito laboral.

### 3.2.3 Paralelismo con el marketing tradicional

Ya se mencionó anteriormente que las prácticas de endomarketing son llevadas a cabo conjuntamente por el área de personal y de marketing, es por ello que a continuación se expondrá el paralelismo que puede establecerse entre el marketing interno y el general, a los fines de comprender mejor las características de ambos.

Marketing general	Marketing interno
<b>Cliente</b>	Trabajador
<b>Producto</b>	Empresa
<b>Técnicas de venta</b>	Comunicación interna / Participación
<b>Fuerza de ventas</b>	Equipo directivo / Mandos medios
<b>Objetivo</b>	Incrementar la motivación / Incrementar la productividad

Tabla 1: Paralelismo entre el marketing interno y el tradicional/general. Fuente: Barranco Saiz (2000, p. s/d).

Como se puede observar en la figura anterior, Barranco Saiz (2000) distingue cinco elementos básicos del marketing interno.

El primero tomado por el autor (2000) refiere al receptor de las prácticas. Distinto del marketing tradicional donde las actividades están dirigidas a un comprador que se encuentra fuera de la compañía, aquí hay un trabajador que es el cliente interno al cual se enfocan las acciones correspondientes al plan. A él se intenta “vender” la empresa a través de las distintas prácticas.

Barranco Saiz (2000) propone que otra particularidad que diferencia al endomarketing con el marketing general, es que el primero no intenta vender un producto, sino la compañía con todas sus atribuciones positivas para lograr aumentar la productividad de los trabajadores.

Como se mencionó anteriormente la herramienta principal con la que cuenta la organización para llevar adelante un plan exitoso es la comunicación interna, la cual es el tercer aspecto propuesto por el autor (2000) . Es necesario realizar un esquema donde se planifique la comunicación descendente para la transmisión de políticas, objetivos y



acciones, y ascendente para poder conocer cuál es la opinión que tiene el público interno al cual nos direccionamos.

Barranco Saiz (2000) afirma que lo que constituye la fuerza de ventas de productos o servicios en el marketing externo, aquí está integrado por los equipos directivos y los mandos medios que son quienes deberán vender la empresa al resto de los empleados.

Finalmente, el último elemento mencionado por el autor (2000) es el objetivo final que se desea alcanzar. Éste es aumentar la motivación y junto con ésta, la productividad.

Capítulo 4  
METODOLOGÍA





#### 4. Diseño metodológico

En el presente diseño metodológico se presentan y fundamentan las decisiones tomadas para la realización del trabajo final de graduación, se determina cómo se desarrolla la investigación, el tipo de estudio que ésta adopta, las técnicas e instrumentos que necesarios para la recolección de datos, la población que abordada en este proyecto, etc.

La investigación que se realiza es de tipo exploratoria mayoritariamente y con un complemento de tipo descriptivo ya que lo que se desea es analizar y conocer en profundidad cuáles son las actitudes que refieren los trabajadores respecto de las prácticas de marketing interno que se realizan en la organización. Como se mencionó, en el caso de este proyecto las dimensiones que son abordadas para su posterior análisis son las actitudes, estudiadas a partir de sus tres componentes propuestos en el marco teórico, y en relación a una segunda variable, el endomarketing.

Acorde al estudio que se realiza se puede afirmar que la metodología es de carácter cualitativa y cuantitativa. La característica principal de la primera es la intención que tiene el investigador de acceder a la subjetividad propia de los individuos participantes para lograr una mayor comprensión desde la perspectiva de éstos (Vieytes, 2004). En tanto la segunda tiene por objeto explicar los problemas acerca de relaciones entre variables elegidas, la observación, la medición y el tratamiento estadístico de los fenómenos (Vieytes, 2004).

Ficha técnica	
<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Entrevista en profundidad
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas
<b>Población</b>	Trabajadores de 23 a 50 años que ocupan cargos no operativos con responsabilidades ejecutivas y gestiones administrativas en organizaciones del sector privado de la ciudad de Córdoba
<b>Criterio muestral</b>	No probabilístico - Intencional
<b>Muestra</b>	15



A fin de conseguir el objetivo propuesto y lograr otorgar significado a los dichos de las personas, la técnica que se utiliza es la entrevista en profundidad donde el investigador entabla una conversación con el sujeto entrevistado.

Vieytes afirma que:

“La ventaja de la entrevista menos estructurada consiste en que el entrevistado puede expresarse con su propio vocabulario y relatar hechos y experiencias desde su propia perspectiva...Así, partiendo de las respuestas del sujeto, se pueden conocer los aspectos afectivos y con carga de valores, y también determinar la significación personal de sus actitudes.” (2004, p.482).

El instrumento que se elabora para la utilización de esta técnica es la guía de pautas. Ésta consiste en una serie de puntos que deberán ser abordados a lo largo del desarrollo de la entrevista, los cuales deben ser trabajados previamente por el entrevistador a fin de obtener una mayor profundidad en los diálogos (Vieytes, 2004).

Abordando otro de los aspectos referentes a la ficha técnica, se puede delimitar nuestra población de estudio a aquellos trabajadores de la ciudad de Córdoba que se desarrollan en el sector privado del ámbito empresarial. Los mismos deben desempeñarse en mandos medios de organizaciones donde se realice la práctica de marketing interno. El rango etario que se abarca comprende desde los 25 hasta los 50 años.

Para finalizar, el criterio muestral que se utiliza para seleccionar a los sujetos entre la población es no probabilístico, ya que no todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser elegidos y la probabilidad de que esto suceda no se conoce (Vieytes, 2004).

Los tipos de muestreo son intencional y por bola de nieve. En el primero de estos, el investigador intencionadamente elige a los individuos que considera pueden ayudarlo a cumplir los objetivos de su investigación. Posteriormente, éstos lo conducen a otras personas que a su vez lo contactarán con otras, y así sucesivamente (Vieytes, 2004).





Ficha técnica	
<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica</b>	Encuesta
<b>Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Población</b>	Trabajadores de 23 a 50 años que ocupan cargos no operativos con responsabilidades ejecutivas y gestiones administrativas en organizaciones del sector privado de la ciudad de Córdoba
<b>Criterio muestral</b>	No probabilístico - Intencional
<b>Muestra</b>	20

Siguiendo la finalidad que se propone la metodología cuantitativa, se utiliza la técnica de la encuesta y el instrumento que se utiliza es el cuestionario.

Para la aplicación de éste instrumento se trabaja con la misma población delimitada para la realización de entrevistas. Se encuesta a trabajadores de la ciudad de Córdoba que se desarrollan en el sector privado del ámbito empresarial. Es requisito que los mismos se desempeñen en mandos medios de organizaciones donde se realice la práctica de marketing interno. El rango etario que se abarca comprende desde los 25 hasta los 50 años.

El criterio muestral que se utiliza para seleccionar a los sujetos entre la población es no probabilístico, ya que no todos los individuos tienen la misma posibilidad de ser elegidos y la probabilidad de que esto suceda no se conoce (Vieytes, 2004).

Los tipos de muestreo son intencional y por bola de nieve. En el primero de estos, el investigador intencionadamente elige a los individuos que considera pueden ayudarlo a cumplir los objetivos de su investigación. Posteriormente, éstos lo conducen a otras personas que a su vez lo contactarán con otras, y así sucesivamente (Vieytes, 2004).



AÑO 2015																																				
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE																			
Elaboración del instrumento guía de pautas																																				
Primera etapa de relevamiento de información (entrevistas)																																				
Rediseño y ajustes del instrumento guía de pautas																																				
Segunda etapa de relevamiento																																				
Diseño y elaboración del instrumento cuestionario																																				
Implementación del instrumento de datos (cuestionario)																																				
Procesamiento de información de entrevistas																																				
Procesamiento de información de cuestionarios																																				
Ordenamiento y organización de información																																				
Análisis e interpretación																																				
Primeras conclusiones del análisis																																				
Informe final																																				



## Instrumento 1: Guía de Pautas

### **Eje 1: Conocimientos y creencias**

#### **1.1 Conocimientos**

- 1.1.1 Percepción de actividades realizadas en beneficio de los colaboradores.
- 1.1.2 Razones por las que la organización efectúa actividades en beneficios del trabajador.
- 1.1.3 Metodología de implementación de actividades en beneficio de los colaboradores empleadas por la organización.
- 1.1.4 Aporte de las estrategias de vinculación interna de la empresa para con el trabajador.
- 1.1.5 Actividades adecuadas para el fomento del buen clima laboral.
- 1.1.6 Vinculación entre estrategia organizacional y actividades realizadas.
- 1.1.7 Significación del conjunto de actividades realizadas en beneficio del colaborador.

#### **1.2 Creencias**

- 1.2.1 Funciones de las actividades de recursos humanos destinadas a los trabajadores.
- 1.2.2 Actividades claves a desarrollarse para vincular al trabajador.
- 1.2.3 Impacto de las prácticas de fidelización en el nivel de profesionalismo de los trabajadores.
- 1.2.4 Formas adecuadas/necesarias para contener al personal.
- 1.2.5 Opinión sobre la intención de la empresa de fidelizar a su colaborador.

### **Eje 2: Significaciones y valoraciones**

#### **2.1 Significación**

- 2.1.1 Importancia de rol del trabajador para la empresa.
- 2.1.2 Influencia del desarrollo laboral en la vida personal.
- 2.1.3 Nivel de preocupación de las organizaciones por el bienestar de sus colaboradores en el trabajo.
- 2.1.4 Sensaciones generadas por el trato que realiza la empresa al trabajador.
- 2.1.5 Influencia de lo realizado por la organización en el desempeño del trabajador.

#### **2.2 Valoración**



2.2.1 Importancia para el trabajador de las acciones brindadas por la empresa para su beneficio.

2.2.2 Comparación de las prácticas de administración de personal de su empresa con otra.

2.2.3 Acciones que debería realizar la organización.

2.2.4 Descripción de prioridades de la empresa.

### **Eje 3: Fuentes de influencia**

#### **3.1 Relaciones con superiores, pares y referentes**

3.1.1 Descripción de la relación que mantiene con los superiores.

3.1.2 Espacios establecidos de diálogo con superiores.

3.1.3 Referentes/expertos que distingue dentro de la organización.

3.1.4 Importancia que otorga a los dichos de estos referentes.

3.1.5 Espacios de relación con expertos.

3.1.6 Importancia que otorga a las experiencias de los pares.

3.1.7 Espacios de relación con pares.

3.1.8 Jerarquía/importancia de los puestos dentro de la organización.

3.1.9 Centralización de tareas en los puestos.

3.1.10 Alianzas y relaciones informales.

#### **3.2 Experiencias**

3.2.1 Reconocimiento en pos de fidelizar al trabajador.

3.2.2 Medios de conocimiento del concepto de empresa.

3.2.3 Espacios de trabajo promovidos desde la comunicación y el desarrollo institucional.

3.2.4 Opinión sobre la utilidad de la comunicación interna.

3.2.5 Espacios de interacción con la organización.

### **Eje 4: Predisposiciones del trabajador**

4.1 Razones por las que trabaja en una organización.

4.2 Conceptualización del trabajo intencional por vincularse a su público interno.



4.3 Descripción de la creencia respecto a las actividades organizacionales de fidelización sobre el empleado.

4.4 Actividades no aceptadas/no recomendables para contener al personal.

4.5 Creencia sobre la idea base de la empresa sobre vinculación con los empleados.

4.6 Nivel de aceptación de actividades extra funcionales de fomento para la integración del personal a la organización.

### **Eje 5: Credibilidad y atractivo de las fuentes de mensajes**

5.1. Espacios de interacción e intercambio de mensajes.

5.2 Influencia de las competencias comunicacionales del emisor en el proceso receptivo del mensaje del receptor. Conocimiento-Simpatía-Estatus.

5.3 Importancia de la comunicación bidireccional.

5.4 Nivel de aceptación de las prácticas de comunicación y recursos humanos.

5.5 Involucramiento en las actividades extraoficiales de la organización.

5.6 Percepción del trabajo y gestión de administración de personal del área de recursos humanos.



## Instrumento 2: Cuestionario para profesionales de empresas del sector privado de la ciudad de Córdoba

1. ¿Cómo te sentís trabajando en el puesto de tu actual empresa?
  - a) Me siento contenido
  - b) Me siento importante y protagonista
  - c) Siento indiferencia por parte de la organización
  - d) No me interesa sentirme bien ni mal, solo quiero trabajar
  - e) No sabe no contesta
  
2. ¿Pensás que la empresa realiza o se preocupa por el bienestar de sus empleados?
  - a) Si, se preocupa y desarrolla políticas de acciones para ellos
  - b) Si, e invierte tiempo y dinero en beneficio de sus empleados
  - c) No, es una empresa verticalista e indiferente
  - d) No, aparenta interesarse pero es sólo eso, apariencia
  
3. ¿Cuáles deberían ser las prioridades de una empresa, según tu criterio, para demostrar interés en el bienestar de sus colaboradores? Enumera según importancia
  - a) Brindar espacios de participación
  - b) Reconocer su desempeño
  - c) Comunicarse permanentemente
  - d) Pagar a tiempo los sueldos
  - e) Respetar los tiempos de trabajo
  - f) Capacitar al personal
  
4. ¿Qué tipo de actividades realiza o realizó alguna vez la empresa en la que trabajas en pos del bienestar de los colaboradores? (Se puede marcar más de una opción)
  - a) Festejos de fechas especiales
  - b) Flexibilidad horaria
  - c) Reconocimiento monetario
  - d) Reconocimiento verbal
  - e) Bonos de descuentos
  - f) Participación en la toma de decisiones
  - g) Posibilidad de crecimiento
  
5. ¿Cómo definirías estas acciones que realiza la empresa para tu bienestar?
  - a) Recursos humanos
  - b) Marketing interno
  - c) Comunicación interna
  - d) Actividades de motivación
  - e) Coaching organizacional



6. ¿Qué área de la empresa es la responsable de realizar este tipo de actividades de fidelización de los trabajadores?
  - a) Recursos humanos
  - b) Marketing
  - c) Administración
  - d) Directorio
  
7. ¿Qué te genera que la organización intente fidelizarte igual que a un cliente?
  - a) Me parece perfecto
  - b) Me parece bien
  - c) Me da lo mismo
  - d) Me parece poco sincero
  
8. ¿Te sentís cómodo sabiendo que la organización practica marketing interno?
  - a) Me siento cómodo
  - b) Me parece bien pero no noto diferencia
  - c) Me da lo mismo
  - d) No me parece correcto por parte de la empresa
  
9. ¿Cómo es tu desempeño en el trabajo siendo consciente que la organización realiza marketing interno? ¿Cambia tu desempeño?
  - a) Sí, me dan ganas de aportar más a la empresa
  - b) A veces. No dejo de ser crítico con aspectos que considero errados
  - c) Me da lo mismo
  - d) No creo en ninguna de esas prácticas
  
10. A diferencia de otros trabajos donde no se aplicaba marketing interno, ¿Sentís la diferencia con esta que si lo aplica?
  - a) Si, noto una diferencia marcada.
  - b) Si, noto diferencia sólo en algunos aspectos
  - c) Si, acá me siento valorado
  - d) No noto diferencias
  
11. ¿Con qué frecuencia debería la organización desarrollar acciones de marketing interno?
  - a) Siempre
  - b) Cuando vean que los empleados se están desmotivando
  - c) Cuando vean que los empleados no están rindiendo al máximo
  - d) Cuando hay mucha rotación de empleados
  
12. ¿Volverías a trabajar en una empresa que no haga marketing interno?
  - a) No volvería



- b) Tal vez
  - c) Me da lo mismo
  - d) Si volvería
13. ¿Cuál es la acción de marketing interno que mejor se adapta a tus expectativas o necesidades? (Podés macar hasta tres opciones).
- a) Reconocimientos monetarios
  - b) Mayor participación
  - c) Comunicación bidireccional constante
  - d) Flexibilidad horaria
  - e) Festejos especiales
  - f) Bonos de descuento
  - g) Posibilidad de crecimiento



## Capítulo 5

# ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS





## 5. Análisis e interpretación de datos

### 5.1 Conocimientos y creencias de los profesionales en relación a las prácticas de endomarketing

El primer elemento analizado desde este trabajo para cristalizar las actitudes de los profesionales en relación al endomarketing es el componente cognositvo, es decir aquel factor que hace al conocimiento de la persona, donde es necesario estudiar las percepciones y los mecanismos de respuestas sociales y de procesamiento de información que el individuo adquirió a lo largo de su vida y que le permiten construir una realidad determinada (Araya Umaña, 2002). De esta forma se analizará la información relevada teniendo en cuenta lo que el profesional cree que es el endomarketing en el marco organizacional, la forma en que se lo utiliza desde la empresa y el beneficio que se encuentra bajo la posibilidad de implementarlo.

#### a- Creencia de lo que es el endomarketing

Es así, que a partir de este estudio se aprecia que los profesionales perciben a las prácticas del endomarketing como un paliativo, como el medio que le permite transformar su realidad de trabajo, y acercarlos a la sensación del disfrute de lo que realizan en su ámbito. Es entendido como el mecanismo que convierte en placentera la instancia laboral, sumándose a lo que Dessors (1998) describe como múltiples aspectos que actúan en favor de la resignificación del trabajo como algo placentero. Es en esta multiplicidad de variables donde la práctica de marketing interno cobra relevancia actuando como una potenciadora y transformadora de la realidad a la que se enfrentan cotidianamente los colaboradores. Este análisis se da a partir de entender que el trabajo está colocado en la experiencia de las personas estudiadas, como una situación que tienen que sobrellevar en su vida.

“Siempre tratan de que haya un buen clima, de que por un rato te disperses para poder seguir trabajando bien, con buena onda. Se preocupan bastante por lo que le pasa a cada uno en el trabajo, como que no te sentís un número” (Entrevistado 9).

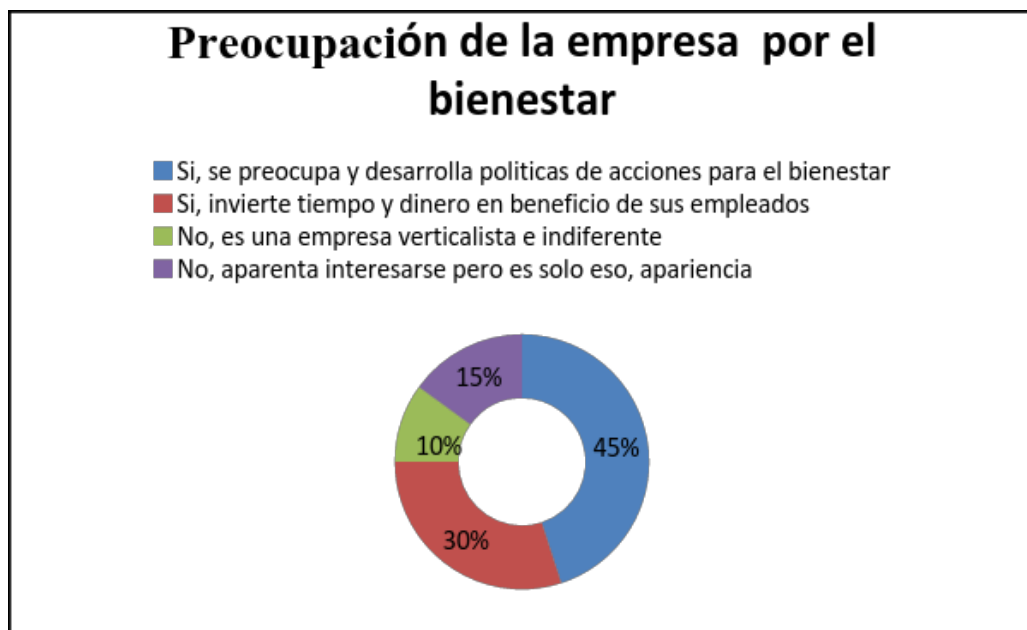
#### b- Creencia de la utilización del endomarketing en la empresa

Estas prácticas, brindadas desde la compañía, que les permiten a los profesionales modificar su realidad laboral, no son naturalizadas por ellos, por el contrario, son percibidas y consideradas como un proceso e intervención intencional por



parte de la organización en busca de un fin determinado. Esta finalidad última refiere al objetivo principal del marketing interno, “vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias y demás componentes, a un ‘mercado’ constituido por los trabajadores, clientes internos, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad” (Del Prado, 1998).

Esto se ve reflejado cuando de la muestra indagada la gran mayoría expresó que la organización se preocupa y desarrolla políticas y acciones para el bienestar seguida por la percepción de que las empresas invierten tiempo y dinero en este tipo de acciones, aludiendo a la intencionalidad que demuestran las organizaciones.



Los trabajadores, de acuerdo a la forma en que cada uno articula su componente cognositivo, tienen pleno conocimiento de que están siendo atravesados, participes de técnicas de endomarketing aunque ellos no las conozcan con ese nombre. Saben también que, como se mencionó previamente, todo ese conjunto de prácticas que vivencian tiene un objetivo en particular que es el de mejorar su rendimiento.

“Sabes la importancia que tiene el cuidar a los empleados y actúan en consecuencia”(Entrevistado 1).

“Están pendientes de lo que pensamos, que no, de que forma podemos estar contentos”(Entrevistado 12).



Como se mencionó previamente, el principal objetivo que persiguen las prácticas de endomarketing es el de aumentar la productividad de los trabajadores, y con ellos la de la empresa. Este resultado es logrado a partir del desarrollo de diversas acciones o actividades que tanto desde el área de marketing como de recursos humanos deben ser planificadas y abordadas teniendo en cuenta todos los aspectos del personal que compone su plantilla.

Martha Alles (2004) afirma que en este aumento deseado del desempeño intervienen diversos factores que van a actuar en favor o detrimento de la obtención de una performance superior. El liderazgo que se ejerza sobre las personas cumple un papel relevante a la hora de lograr cumplir con los objetivos planteados. De la misma manera es importante la cultura que tenga la organización, la estructura y los factores higiénicos o ambientales propios del puesto de trabajo y la compañía.

De esos aspectos mencionados anteriormente surge una variable fundamental a la hora de evaluar el desempeño, la motivación. Ésta va a ejercer una gran influencia en la mejora del rendimiento de los empleados, es por ello que desde el endomarketing es abordada a través de diversas actividades como la mejora del clima interno, el establecimiento de objetivos claros, medibles y alcanzables, el reconocimiento de los profesionales, la participación y la formación y desarrollo que se les brinda (Alles, 2004).

#### c- Creencia de los beneficios del endomarketing

Si bien los colaboradores entienden al endomarketing como aquella práctica que busca contención emocional y profesional en el trabajo, también son conscientes de que logrando esto la empresa saldrá ganando, es decir, la perciben como una actividad de beneficio recíproco

“Saben la importancia que tiene el cuidar a los empleados y actúan en consecuencia” (Entrevistado 1).

Los colaboradores en sus manifestaciones evidencian no pasar por alto que las organizaciones para las que trabajan, de ningún modo negociarían sus propósitos económicos en detrimento del beneficio al personal, y por ende entienden al endomarketing como aquel espacio común donde las empresas pueden demostrarse en



equilibrio, no dejan de prestarle atención a su intención económica y al mismo tiempo fidelizan y contienen a sus trabajadores.

"No deja de ser una empresa capitalista que le interesa producir, pero en el momento en que se dieron cuenta de que era importante hacer sentir a la gente valorada no puede ser tan ficticio porque a la larga tute terminas dando cuenta entonces creo que en el fondo está ese sentimiento, ese generador que hace que todas esas cosas sean más auténticas"(Entrevistado 3).

"Yo creo que es bastante obvio que en esta, como en todas las empresas privadas, el fin es la obtención de una mayor productividad, pero creo que está bueno también si en pos de obtenerlo se le genera un beneficio a los empleados"(Entrevistado 4).

A modo de resumen, se puede decir a partir del análisis realizado, el conocimiento y las creencias que los profesionales tienen en torno al marketing interno son tres. Lo consideran un paliativo que transforma la realidad laboral, un medio desarrollado intencionalmente por la empresa para que el personal se sienta cómodo y mejore sus beneficios, y una actividad de beneficio recíproco donde se percibe la toma de conciencia por parte de la empresa de cuidar a su colaborador y no descuidar sus beneficios económicos.

## 5.2 Significaciones y valoraciones de los profesionales en relación a las prácticas de endomarketing

Otro de los aspectos abordados desde el análisis para la investigación sobre las actitudes de los trabajadores es el componente afectivo. Como se explicitó ya en el marco teórico de este proyecto, el componente anteriormente mencionado hace referencia a las emociones que tiene la gente respecto de un determinado producto, actividad, servicio, etc. En relación a estos sentimientos, tienen una gran relevancia las valoraciones que realizan las personas en relación a determinado objeto, y la significación que le otorguen al mismo (Loudon y DellaBitta, 1996).

La significación hace alusión al conjunto de creencias, valores y actitudes que las personas tienen, particularmente en este caso hacia el trabajo (Salanova, 1992). De lo relevado se pueden realizar varias inferencias: la primera en relación a que los trabajadores le dan a la práctica del endomarketing un significado de plusvalor que aumenta su rendimiento en el ámbito laboral, la segunda lo perciben como un medio de integración de la persona al ámbito laboral y como mecanismo de transformación de su



estado de ánimo que les permite de esa manera sobrellevar el tiempo de trabajo y mantener una mentalidad positiva. En tercera instancia el individuo le atribuye al endomarketing el status de una metodología de beneficio para ambos lados: la empresa y el trabajador.

a - El endomarketing como un plus

El trabajador ve a ese plus, a esos beneficios que brindan las actividades de marketing interno como aquello que le permite potenciar su desempeño, que lo motiva a mejorar y aumentar su productividad. De esta forma la valoración que se termina construyendo en torno a la práctica es totalmente positiva por parte del individuo.

Esto se pudo apreciar con mayor exactitud al indagar sobre la influencia que ejerce la práctica de actividades de marketing interno en su propio desempeño donde la mayoría reconoció recibir una influencia positiva que lo impulsa a mejorar sus resultados y aumentar la productividad.

Esto puede observarse claramente en el siguiente gráfico donde se describen las opiniones e inclinaciones de los trabajadores respecto a su desempeño y al endomarketing.



Si bien éstas prácticas, como se ha mencionado, impulsan a los trabajadores a mejorar su desarrollo, se puede apreciar a partir de las manifestaciones hechas por los profesionales entrevistados que los mismos, al formar parte de una empresa que realiza



cotidianamente prácticas de endomarketing, van acostumbrándose a depender de ese tipo de intervenciones para mejorar sus resultados. De esta manera tiende a generarse un círculo vicioso que difiere del círculo virtuoso del trabajo y el desempeño. Este es un aspecto crítico que desde la presente investigación puede atribuírsele a lo que sucede en la práctica real con el endomarketing, pero sin embargo no se debe perder el foco del objetivo de estas intervenciones, pudiendo destacar el cumplimiento de uno de los propósitos fundamentales que abogan los profesionales de la administración de los recursos humanos cuando ponen en prácticas acciones tendientes a potenciar las capacidades, confianza y actitudes de los colaboradores.

Por lo tanto la significación que los trabajadores le atribuyen a dichas prácticas es como consecuencia al trabajo sobre las creencias y percepciones de cada uno de los individuos; y es aquí donde el pensamiento de estos trabajadores colabora en tener una base idónea para que el marketing interno pueda generar este resultado, es decir los colaboradores tienen muy bien entendido que deben sentirse motivados para estar a gusto mientras desarrollan sus actividades, y el recibir estímulos a través de acciones de endomarketing es visto como aquel plus que los llevará a ese estadio de motivación.

b - El marketing interno como mecanismo de integración y transformación del ámbito laboral

Todas las actividades realizadas desde la planeación del marketing interno, cobran un significado en su proceso de integración al trabajo en el aspecto o componente emotivo o afectivo de la actitud. La importancia y el valor del trabajo crece a medida que desde la empresa u organización le brindan herramientas para que él se sienta cómodo. Es decir que los trabajadores observan a estas prácticas internas como intervenciones positivas por parte de su empresa. Más allá de la calidad y cantidad de actividades que se ejecuten, ellos interpretan la dimensión favorable en el balance final de esta programación.

Puede inferirse también que el trabajo, al ocupar gran parte del día de los profesionales, es considerado un factor de suma relevancia e influencia en el estado de ánimo que mantienen el resto del tiempo, entonces si se parte de la base que las prácticas de endomarketing son percibidas por ellos como un medio de transformación de la realidad laboral, por lógica se convierten estos instrumentos en mecanismos de transformación del estado de ánimo en la vida personal de los individuos.



Este aspecto analizado tiene estrecha vinculación con el punto anterior, donde se observaba la significación del endomarketing para los colaboradores, que los lleva a valorar no solo lo que la organización les aporta para que ellos se sientan a gusto y motivados mientras desarrollan sus actividades, sino que también los predispone positivamente para realizar una valoración favorable de su campo laboral, y de esta manera se neutralizan los aspectos y rasgos que guían la percepción de la persona llevándolos a una inclinación hacia aquellas particularidades que generan la consideración a favor o en contra de un determinado objeto y aquí claramente las particularidades se dirigen hacia la conformación de una conceptualización a favor de todo lo que concierne al ámbito de trabajo.

Siguiendo la pauta que describe al endomarketing como aquel plus que incentiva a los trabajadores es acorde expresar que éstos valoraran todo aquello que sirva para poder transformar su realidad en pos del cumplimiento de sus actividades y objetivos.

En el gráfico siguiente se aprecia la predisposición y el buen sentimiento que los profesionales tienen siendo parte de su puesto de trabajo en las empresas que realizan actividades afines al marketing interno. Casi en su totalidad las manifestaciones atienden a expresiones totalmente favorables hacia su contexto de trabajo.



#### c- El marketing interno como metodología de mutuo beneficio

Y como último aspecto para entender ciertos rasgos que hacen a la formación de las significaciones que los trabajadores realizan del endomarketing se observa que lo





conceptualizan como una política “ganar-ganar” que imparte la empresa, piensa en el beneficio de poder tener un ambiente ameno para trabajar, y hace alusión a dos funciones en el proceso de adaptación a la empresa como el de integración y el de motivación; experimentar trabajos de marketing interno, según sus manifestaciones, los integra de mejor manera, transforma al trabajo en parte propia del colaborador o del profesional. Y por otro lado, la función de la motivación, donde se aprecian expresiones como el de sentirse estimulados para realizar sus tareas.

De esta manera se aprecia, en conclusión, como se viene describiendo anteriormente una valoración inclinada hacia la aceptación de las prácticas en su realidad de trabajo, que los predispone a diversos comportamientos como se advertirá más adelante en el desarrollo del análisis.

El punto a destacar de esta significación del ganar-ganar se genera a partir de la percepción que tiene el colaborador sobre el ser conscientes de la necesidad que tiene la organización de mantenerlos motivados.

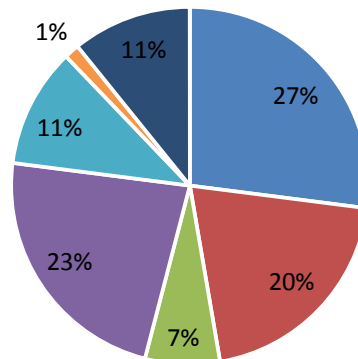
"Esta bueno, o sea acá nadie le regala nada al otro. Creo que es una cuestión de simbiosis entre las dos partes. Yo me esfuerzo mucho y la organización lo ve y me reconoce con determinados beneficios. No sé en el caso de otras personas como es"(Entrevistado 5).

La idea sobre el concepto de la motivación toma mayor fuerza cuando se le presta atención a la diversidad de respuestas de actividades realizadas por la organización enmarcadas según la percepción de los empleados, como actividades de marketing interno en búsqueda de la estimulación del personal, en el gráfico siguiente se observan dichas expresiones.



## Actividades para el bienestar de los colaboradores

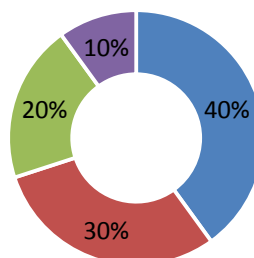
- Festejos de fechas especiales
- Reconocimiento monetario
- Bonos de descuentos
- Posibilidad de crecimiento
- Flexibilidad horaria
- Reconocimiento verbal
- Participación en la toma de decisiones



Y por último, también complementa a esta idea de las significaciones, valoraciones y sentimientos generados por el endomarketing en los colaboradores, la pregunta que se les impartió en relación a la sensación de comodidad percibida al ser atravesados por prácticas de marketing interno.

## Sentimiento de experimentar prácticas de marketing interno

- Me siento cómodo
- Me parece bien y se nota la diferencia
- Me da lo mismo
- No me parece correcto por parte de la empresa





### 5.3 Actitudes generadas por las fuentes de influencia en el endomarketing.

El tercer y último elemento a analizar en las actitudes que proponen los autores tomados para dar sustento teórico a esta investigación, es el componente conativo. Éste abarca la posibilidad que un individuo se comporte de una manera específica en relación con la actitud frente al objeto. Como se afirmó a lo largo de este desarrollo teórico, las actitudes son predisposiciones que el ser humano va aprendiendo a lo largo de su vida. Loudon y DellaBitta (1996) afirman que en este aprendizaje intervienen diversas fuentes que ejercen influencia en el desarrollo de ellas.

El primer factor de influencia que distinguen los autores (1996) es la experiencia personal. Se evalúan y desarrollan distintas actitudes hacia los objetos. El segundo condicionante son los grupos de pertenencia, en este caso las personas que componen el ámbito laboral del individuo. Estos van a repercutir de manera importante en la generación de actitudes.

La tercera fuente de influencia son aquellas personas que son importantes en la vida de cada uno, y que pueden afectar nuestro desarrollo de actitudes a partir de sus opiniones y evaluaciones respecto al objeto.

#### 5.3.1 Grupos de influencia

En este estudio se evalúan las fuentes de influencia como técnicas de endomarketing. Entre dichas fuentes se describirán a todas las personas que se relacionan con los colaboradores, y que de una u otra manera intervienen en las formas en las que ellos se desempeñan y se vinculan con la organización. Es así que se encontrarán a superiores, referentes, compañeros y pares, desplegando relaciones informales, para por último analizar las experiencias que de todo lo anteriormente descrito se generan.

##### 5.3.1.1 Líderes de equipo

El colaborador, consciente de la intención que la empresa tiene de mantenerlo motivado a través de la intervención de actividades de marketing interno, es mucho más permeable a receptar los estímulos de aquellas prácticas si son generadas por su líder de equipo, predisponiéndolo hacia las actividades en una actitud favorable y positiva.

"Es como una relación más informal, ya por el hecho de compartir espacio en la oficina tienes llegada directa al manager, al manager del manager, compartes



almuerzos. Se comparte más allá del ámbito laboral. Se trabaja en el “team building” para fomentar esta relación cercana entre todos los del equipo” (Entrevistado 3).

“Se maneja todo de manera bastante informal. Puedo entrar a la oficina de mi jefe cuando quiero, no hay ningún problema. Creo que está bien manejado como para no pasarse del límite. No se nota una superioridad” (Entrevistado 12).

“Tenemos contacto directo, todo el tiempo, trabajamos en el mismo espacio físico. Nuestro superior es más grande, sabe un montón pero nos trata como un par, no marca la diferencia en el trato, si en el conocimiento, pero no en las maneras” (Entrevistado 8).

Se observa que la informalidad es un mecanismo utilizado eficazmente por los superiores para generar la empatía en el colaborador. Otro mecanismo encontrado es el hecho de percibir que los superiores comparten sus ideas y las manifiestan como experiencias para todos los integrantes del equipo. De esta forma las fuentes de influencia van logrando que el endomarketing genere en el individuo la sensación de paridad, igualdad, integración y accesibilidad. El colaborador, aprehende la realidad observando que todo a su alrededor está dentro del campo de su dominio. Es decir, la actitud que se produce en el colaborador es de confianza y credibilidad hacia la organización.

Es tan importante la presencia del superior o del líder de equipo como facilitador del trabajo que la realidad laboral trasciende el hecho en sí de las actividades y el individuo experimenta la sensación de estar viviendo una experiencia que va más allá de la obligación de cumplir con lo que la organización le demanda; piensa en lo fructífero y positivo de estrechar vínculos en el marco organizacional.

“Tenemos un vínculo re lindo. Nos interesamos entre todos por conocernos un poco más para que no sea simplemente algo de sentarse a trabajar y nada más” (Entrevistado 10).

#### 5.3.1.2 Los referentes

En cuanto a los referentes, la percepción del colaborador cambia, ya que la influencia que éstos generan es la movilización para superarse como trabajador. Antes, con los superiores y líderes, la transformación era sobre la realidad laboral, en cambio ahora la transformación es sobre el propio colaborador.



Los rasgos que son tomados como valiosos y que convierten a determinadas personas en referentes aluden a características personales como la flexibilidad, la capacidad de preocupación por el compañero, la resolución de problemas y el espacio para la comunicación junto a la habilidad para hacerlo en situaciones críticas.

Otro elemento valorado por el colaborador que convierte a un compañero en referente es el conocimiento y la experiencia que poseen sobre la actividad en particular de trabajo en la organización, y en complemento a esto la experiencia de vida personal que lo posiciona como una persona capaz para contener al resto del equipo.

“Mejorarme a mí mismo es mi parámetro. Cari, mi coordinadora también es referente, sabe muchísimo, me enseñó a interactuar comercialmente, algo que es fundamental en el turismo. De Sebastián también aprendí muchas cosas sobre destinos, y otras cosas. De Javier el dueño hay muchas cosas que por ahí no entiendo pero creo que en la vida hace falta gente como Javier, como Sebastián, como Cari” (Entrevistado 5).

Se puede apreciar que los referentes generan actitudes de superación en los individuos, a entender el trabajo bajo la forma de balance con la vida personal, y gestionar de esa manera las exigencias, la predisposición a interiorizarse en su rol como trabajador y a aceptar las situaciones menos deseadas que sin embargo deben cumplirse a lo largo de su desempeño.

### 5.3.1.3 Los compañeros de trabajo

Por último la relación con sus pares y compañeros de trabajo funciona como facilitadores para la predisposición hacia un buen clima de trabajo.

Los factores que analizan los colaboradores son por ejemplo la cercanía generada, la distribución de trabajo, la posibilidad de interactuar en un determinado espacio físico.

Esta fuente de influencia es la menos impactante en el desempeño del colaborador. Lo perciben como algo natural, valorando el contacto realizado, las conversaciones, pero no se encuentran a la altura de la influencia de las dos fuentes analizadas anteriormente.



TIPO DE INFLUENCIA	CARACTERÍSTICAS	IMPACTO	METODOLOGÍA
<b>Líderes/superiores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes trabajan para lograr que el endomarketing genere en el individuo la sensación de paridad, de igualdad, integración y accesibilidad.</li> <li>• La actitud que se produce en el colaborador es de confianza y credibilidad hacia la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto y transformación sobre la realidad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad</li> <li>• Transmisión de experiencias</li> </ul>
<b>Referentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los rasgos que son tomados como valiosos y que convierten a determinadas personas en referentes aluden a características personales.</li> <li>• El referente es percibido como una persona capaz de contener al resto del equipo, con capacidad de resolver situaciones críticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilización para superarse como trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad, la capacidad de preocupación por el compañero, la resolución de problemas y fomento del espacio para la comunicación.</li> </ul>
<b>Pares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta fuente de influencia es la menos impactante en el desempeño del colaborador. Lo perciben como algo natural, valorando el contacto realizado, las conversaciones, pero no se encuentran a la altura de la influencia de las dos fuentes analizadas anteriormente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto sobre el clima interno de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2 Experiencias

A la hora de indagar sobre las experiencias que los colaboradores tuvieron en relación al endomarketing dentro de las empresas, se aprecian manifestaciones positivas y a favor de las prácticas como consecuencia de dos factores que colaboraron en la construcción de esa percepción positiva de los trabajadores: las ideas del reconocimiento que de ellos realizan las empresas, ya sea por sus superiores o compañeros, como así también la importancia de la comunicación fomentada con la intención de mantener un buen clima de trabajo.

Es decir que en este punto se analizan la inclinación favorable o desfavorable de las experiencias generadas por dos factores tenidos en cuenta como fundamentales por los trabajadores.

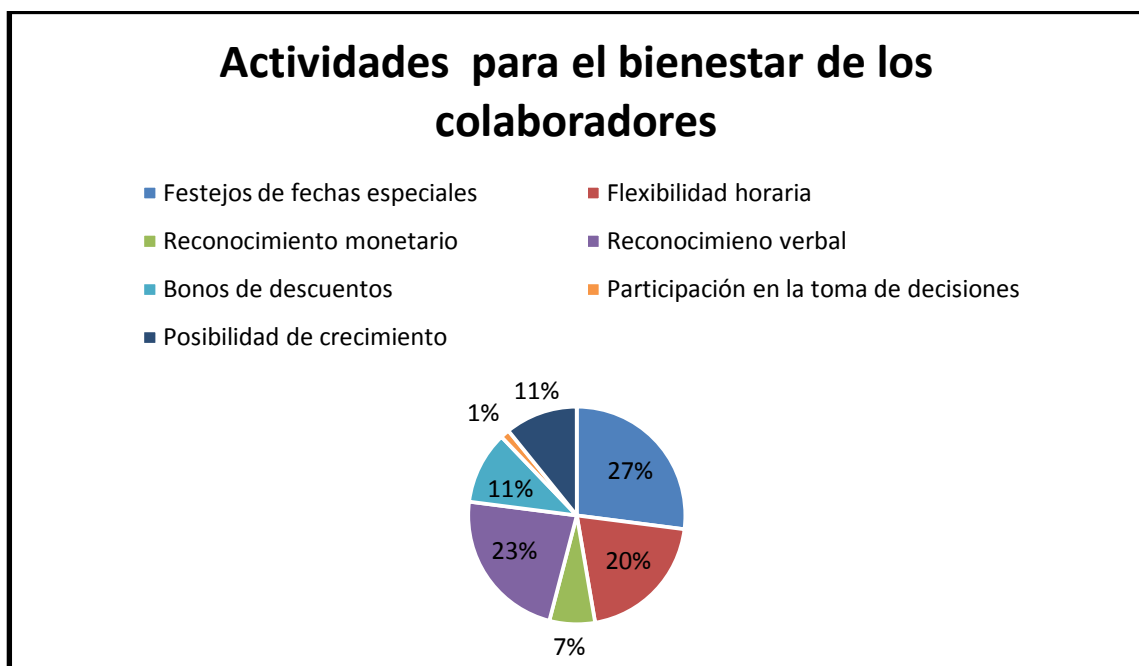
a – La importancia del reconocimiento

Se puede analizar que el reconocimiento es una herramienta utilizada por el marketing interno que impulsa el desarrollo de los profesionales, despertando rasgos



como la confianza para la realización de las actividades, la idea de superación, construyendo un concepto del resultado final al que el colaborador desea llegar dentro de la organización. El reconocimiento es entendido como un mecanismo de retroalimentación, no sólo por valorar y expresar las cuestiones que se realizan acorde a lo estipulado sino también el demostrarles que existe una atención puesta sobre cada uno de los integrantes de la organización por lo que la enunciación de errores no es vista como una frustración sino como un mecanismo de aprendizaje bien aceptado por el profesional.

Cuando mencionan ser reconocidos, no sólo aluden a tenerlos presentes a través de reconocimientos verbales sino también a que se les brinden espacios a través de la flexibilidad horaria, la posibilidad de expresar inquietudes, de crecimiento, etc.



Los colaboradores no terminan de identificar la experiencia que van viviendo como el atravesamiento de prácticas de endomarketing, pero si son conscientes de la existencia de una política a favor del desarrollo de los profesionales por parte de la organización; reconocen la intencionalidad en el fomento del buen clima, a través de la informalidad bien gestionada, buscando la interconexión entre trabajadores de diversas jerarquías, reuniones de capacitaciones, charlas informativas, etc. Estos detalles son para ellos gestos de reconocimiento, que hacen que ellos conceptualicen a la empresa como un espacio creado para su desarrollo, porque se sienten útiles y protagonistas.



"Están constantemente reconociendo las cosas buenas que hacemos. Y si nos equivocamos en algo, lejos de castigarnos nos aconsejan y dan formas u oportunidades de arreglarlo"(Entrevistado 1).

"Creo que ellos reconocen lo que hacemos, por eso también tenemos los beneficios que nos dan. Les importa lo que decimos"(Entrevistado 6).

#### b- La importancia de la comunicación

Otro de los elementos que demostró tener una gran influencia en las experiencias y vivencias de los trabajadores dentro de la organización es la comunicación.

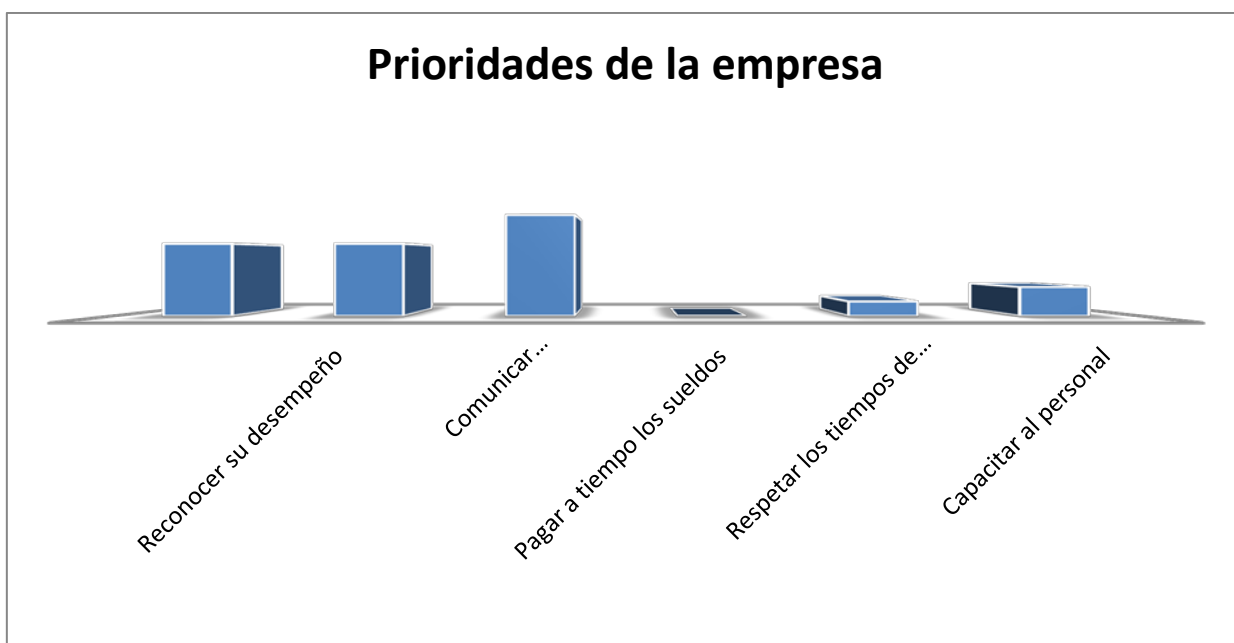
Los encargados de realizar el plan de marketing interno deben ser capaces de reconocer e interpretar la gran variedad de mensajes disponibles que les permiten responder de manera apropiada a distintas personas y situaciones (Del Prado, 1998).

A partir de las manifestaciones expresadas por los profesionales en relación a este aspecto se puede afirmar que los mismos le otorgan gran importancia a los mensajes que se transmiten desde la empresa hacia ellos. Consideran que haciendo un buen uso de la comunicación se puede lograr que las personas se vean partícipes de las decisiones y se sientan tomados en cuenta.

Se puede identificar que los trabajadores piensan a la comunicación como una herramienta relevante que va más allá de la coordinación de procesos operativos, la ven como un instrumento que permite estrechar lazos, transformar el espacio de trabajo en un ámbito de disfrute, donde pueden establecerse vínculos más profundos y verdaderos. Consideran que a la hora de mantener el clima interno dentro de la organización, comunicar es la principal actividad que debe ser tomada en cuenta.

Esto se aprecia puntualmente cuando se indagó a los trabajadores preguntándoles sobre las prioridades que ellos creían que debía tener una empresa a la hora de demostrar el interés en el bienestar de sus colaboradores.





Hacer que la transmisión de mensajes se efectúe de manera bidireccional permite a los empleados retroalimentarse con sus aciertos y desaciertos, lo que genera que los mismo se sientan más confiados a la hora de realizar su labor ya que conocen cuáles han sido aquellos aspectos débiles o erróneos.

A partir de lo analizado en las entrevistas en relación a las competencias comunicacionales se puede inferir que los profesionales le otorgan gran importancia a la manera en que se transmiten los mensajes y afirman que esto influye en la predisposición con que responderán a los mismos. Ven a la simpatía del emisor como un detalle que establece una gran diferencia a la hora de comunicar. A diferencia de lo expresado anteriormente, los trabajadores no consideran el estatus que tenga el emisor dentro de la organización y su conocimiento, como un factor determinante en su predisposición a futuro a la hora de desempeñarse en una determinada tarea.

A modo de resumen se puede decir que los trabajadores entienden a la comunicación como el medio para integrarse a la organización ya que les permite participar, expresar ideas, e involucrarse. Es la forma, también, de poder saber que tan bien o mal, se están realizando las actividades. Actúa como herramienta para la creación de un clima interno ameno donde la posibilidad de crear lazos y estrechar vínculos es factible. Se puede afirmar que comunicarle a los colaboradores los resultados de su trabajo es hacerles entender, o mostrarles, el nivel de protagonismo que ellos tienen en



la organización, y eso los hace sentir involucrados y motivados para cumplir el fin último del marketing interno que es aumentar la productividad.

#### 5.4 Predisposición de los trabajadores en relación a las prácticas de endomarketing

Las actitudes son predisposiciones aprendidas que impulsan al hombre a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado” (Schiffman y Kanuk, 2005, p. 253). De acuerdo a este aspecto se tomarán en cuenta tres objetos hacia los cuales los profesionales se inclinan de una determinada manera, y estos son la predisposición hacia la organización, hacia el trabajo en equipo dentro de las mismas y hacia la idea de formarse profesionalmente bajo estas circunstancias del ámbito laboral.

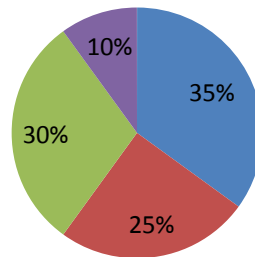
##### a- Predisposición hacia la empresa

A partir de lo analizado en las manifestaciones hechas por los entrevistados se puede inferir que la práctica de acciones de marketing interno en la organización predispone a los receptores de las mismas a ser más tolerantes y menos críticos con aquellas cuestiones que consideran incorrectas o no están bien dentro de la empresa. Se puede destacar que en la entrevista las personas fueron consultadas respecto a aquellas cosas que consideraban incorrectas por parte de la organización a lo que la mayoría contestó no identificar cuestiones relevantes, sólo aspectos que sirven para continuar mejorando. Con esto no se quiere decir que exista un nivel cero de crítica hacia la organización, pero si se vuelve más tolerable el proceso de aceptación de las fallas o circunstancias inapropiadas a la comodidad y expectativa del trabajador. Al indagar a los profesionales respecto a su predisposición los datos arrojados manifiestan una clara voluntad de trabajar, y estar contentos con lo que hacen sin pasar por alto determinadas falencias, pero que debido a la implicancia de las acciones de fidelización interna le permiten al personal sentirse que es tenido en cuenta y las disfunciones de la organización encontradas son percibidas como un proceso natural que atraviesa toda entidad.



## Predisposición y crítica hacia la empresa

- Si, me dan ganas de aportar más a la empresa
- Si, pero no dejo de ser crítico con aspectos que considero errados
- Me da lo mismo
- No creo en ninguna de esas prácticas

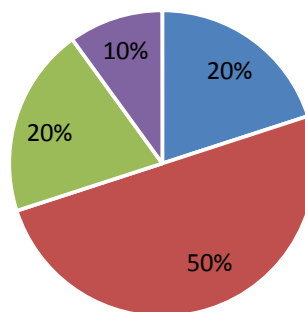


Sumado a esta información, es preciso decir que la gran mayoría se siente cómoda y acorde siendo parte de una organización que le presta atención a través de las prácticas de marketing interno.

"La verdad no puedo decir nada negativamente por que por lo menos acá no lo veo, o no las vivo. Te dan muchas posibilidades, te dan muchas instancias para poder cambiar y mejorar. Si te ponen una sanción grande es porque se dieron mil oportunidades y no las aprovechaste"(Entrevistado 1).

## Sentimiento que genera que la empresa intente fidelizar a los trabajadores

- Me parece perfecto
- Me parece bien
- Me da lo mismo
- Me parece poco sincero





Para finalizar el análisis de la predisposición hacia la organización lo más destacado, y de manera concreta, es la intervención de las prácticas de marketing interno generando en los colaboradores una sensación de libertad y motivación, movilizándolos hacia construir una percepción de recepción de beneficios tanto extrínsecos como intrínsecos. En cuanto a éstos últimos, son los aluden al impacto que las prácticas logran en el pensamiento de los profesionales, como sentirse valorados, siendo parte de una organización atenta, en permanente formación.

#### b- Predisposición al trabajo en equipo

El análisis de la información relevada también puso de manifiesto que generar planes de marketing interno predispone a los trabajadores a la búsqueda constante del desarrollo del sentimiento de equipo.

Esta situación genera que los profesionales se esfuercen constantemente por superarse y por conseguir mejores resultados, para ellos y sus compañeros, motivándolos a capacitarse y aprender cada vez más.

Como se vino diciendo a lo largo de la interpretación lo que se logra a través del endomarketing y sus recursos como por ejemplo, el de la gestión de la comunicación, es irrumpir en el sentimiento de individualización que el profesional experimenta cuando se concentra exclusivamente en su actividad o responsabilidad; aquí el trabajador transforma su situación laboral logrando visualizar otros aspectos alrededor de su responsabilidad específica y puede de esta manera vincularse y conectarse con quienes lo rodean. Es decir, el marketing interno tiene la característica de crear puentes y desarrollar un clima laboral diferente volviéndolo ameno y positivo. De esta manera las acciones influyen sobre la actitud individual del colaborador brindándole la posibilidad de que se comporte de una manera específica en relación a sus compañeros de trabajo, y los perciba como agentes que le brindarán espacios y oportunidades de superación.

“Es la primera experiencia que tengo y me gusta la posibilidad de aprender que tengo. Además hay un clima muy lindo y nos llevamos re bien” (Entrevistado 9).



c- Predisposición a la formación profesional

Además del deseo constante por progresar, las prácticas de endomarketing se convierten en generadoras y potenciadoras de personas más creativas y con mayor seguridad en sí mismas para desarrollar sus actividades. Se infiere que esto es en parte resultado de la cultura informal que prevalece en las empresas que llevan a cabo este tipo de acciones, el sentimiento de seguridad que genera el clima interno de la organización y la cercanía con los superiores y su retroalimentación.

“Me gustan mucho los desafíos y los cambios, y en capacitación eso se ve todo el tiempo, puedes ser creativo, y trabajar con gente nueva constantemente” (Entrevistado 11).

El endomarketing termina siendo una práctica impulsora de la orientación de la cultura en estas organizaciones, promoviendo el espacio para la interactividad constante. El juego, disfrute y trabajo, más la informalidad funcionan como base para que el profesional perciba la idea de libertad laboral, y esto lo convierte en un trabajador abierto a procesos de aprendizaje y con una filosofía de formación constante, porque va entrando en un clima permanente de beneficios por parte de la organización y todo lo que ésta proponga, en su gran mayoría, será bien recibido y la predisposición positiva.

Prácticas en la realidad	Prácticas en la teoría	Actitudes	Objetivos del endomarketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cercanía</b></li> <li>• <b>Relaciones informales</b></li> <li>• <b>Reconocimiento</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna bidireccional</li> <li>• Acciones de reconocimiento</li> </ul>	Seguridad y Confianza	“vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un ‘mercado’ constituido por los
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones informales</b></li> <li>• <b>Cercanía</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna bidireccional</li> <li>• Trabajo sobre el clima interno</li> </ul>	Trabajo en equipo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relaciones informales</b></li> <li>• <b>Cercanía</b></li> <li>• <b>Reconocimiento</b></li> <li>• <b>Posibilidad de participar</b></li> <li>• <b>Autonomía</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna bidireccional</li> <li>• Acciones de reconocimiento diversas</li> <li>• Salario acorde</li> <li>• Beneficios para los trabajadores</li> <li>• Posibilidades de participación</li> <li>• Autonomía en el desempeño de tarea</li> <li>• Trabajo sobre el clima interno</li> </ul>	Pertenencia	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cercanía</b></li> <li>• <b>Participación</b></li> <li>• <b>Autonomía</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía en el desempeño de tareas</li> <li>• Comunicación interna bidireccional</li> <li>• Posibilidades de participación</li> </ul>	Libertad	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reconocimiento</b></li> <li>• <b>Posibilidad de participar</b></li> <li>• <b>Autonomía</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de reconocimiento diversas</li> <li>• Posibilidades de participación</li> <li>• Autonomía en el desempeño de tareas</li> </ul>	Aceptación de nuevos desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autonomía</b></li> <li>• <b>Relaciones informales</b></li> <li>• <b>Autonomía</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía en el desempeño de tareas</li> <li>• Comunicación interna bidireccional</li> </ul>	Creatividad e innovación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cercanía</b></li> <li>• <b>Relaciones informales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna bidireccional</li> <li>• Trabajo sobre el clima interno</li> </ul>	Vínculos que traspasan el espacio de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reconocimiento</b></li> <li>• <b>Autonomía</b></li> <li>• <b>Participación</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna bidireccional</li> <li>• Trabajo sobre el clima interno</li> <li>• Acciones de reconocimiento diversas</li> <li>• trabajadores, ‘clientes internos’, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.” (Del Prado, 1998). Posibilidades de participación</li> <li>• Autonomía en el desempeño de tareas</li> </ul>	Ánimos de superación	
		Motivación en la realización de tareas	

## Capítulo 6

# CONCLUSIONES





## 6. Conclusiones

Haber analizado las prácticas de endomarketing en las empresas del sector privado de la ciudad de Córdoba conllevó un trabajo de delimitación y búsqueda de aquellas organizaciones donde fuera posible encontrar el desarrollo de esta técnica, es decir, este proyecto de investigación estudió una nueva metodología de trabajo relacionada a la formación y capacitación de los empleados en el marco de la administración de los recursos humanos, ampliando la perspectiva del conocimiento sobre las actitudes y predisposiciones de los profesionales atravesados por dichas prácticas en el tipo de empresas estipuladas en la temática.

A partir de la reflexión conceptual llevada a cabo, se puede advertir que los profesionales responsables de los recursos humanos deben estar atentos por acrecentar su círculo de técnicas e instrumentos para la gestión del capital humano. El marketing interno no es una simple moda, sino que se ha convertido en una metodología eficaz para potenciar el desempeño y la vinculación del colaborador para con la organización, y este trabajo de investigación demostró la idoneidad y la necesidad de poder implementarlo.

Se estudiaron a profesionales de empresas que desarrollan el marketing interno y se observó el impacto positivo que éste produce en el ambiente de trabajo, con el sólo hecho de ser gestionado, actualmente de forma superficial. Los resultados más concretos advierten en el colaborador experimentar una transformación de su realidad de trabajo, convirtiéndolo en un ámbito de disfrute y no de obligación, donde percibe que la organización está de su lado y el beneficio perseguido es para el bien de ambas partes. También lo posiciona al trabajador con la idea de saber que la empresa para la cual trabaja se preocupa por su rendimiento y lo que busca para potenciarlo no es castigarlo, sino brindarle las herramientas para que él gestione su propio crecimiento. De esta manera las organizaciones van configurando su equipo de trabajo integrando profesionales que a través del endomarketing se predisponen positivamente hacia la organización, con una perspectiva de trabajo en equipo y una demanda hacia su propia formación como profesional.

Luego de este análisis, se puede decir que los recursos humanos son una disciplina en constante evolución y que deben estar atentos a las nuevas metodologías





de gestión, y con la prudencia de cada caso, analizar las propuestas y ver de qué manera profesionalizar los conocimientos, demostrando así la capacidad para adaptarse a nuevos ámbitos sirviéndose de diversas perspectivas y otras disciplinas. Hablar de marketing interno, hoy por hoy, para muchos profesionales es salirse de los límites de la profesión, sin embargo es pertinente reconocer el aporte que otras prácticas e investigaciones pueden realizar al desarrollo de la administración de personal en las organizaciones del siglo 21. Y a partir de ello poder dejar sentados otros interrogantes como el preguntarse ¿Cuáles son los beneficios de estudiar detalladamente las actitudes y los comportamientos de los colaboradores en el ámbito organizacional?, ¿La disciplina de los recursos humanos terminará fusionándose con el departamento de marketing de una organización generando un nuevo concepto de gestionar a todos sus públicos de la misma manera?

Capítulo 7  
BIBLIOGRAFÍA





## 7. Bibliografía

- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias, una evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Ansorena Cao, A. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Madrid: Paidós ibérica.
- Araya Umaña, S. (2002). *Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión*. San José, Costa Rica: Flacso.
- Barranco Sainz, F.J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Pirámide.
- Bohnenberger, M.C. (2005). *La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral no publicada. Doctorado en economía de la empresa. Universidad de las Islas Baleares.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de personal* (5a. ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y gestión de personal*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Dessors, D. (1998) *Organización del trabajo y salud*. Buenos aires:Lumen
- Hawkins, D., Best, R., y Coney, K. (2004). *Comportamiento del Consumidor. Construyendo estrategias de marketing* (9a. ed.). Distrito federal, México:Mc Graw-Hill.
- Loudon, D.L., y DellaBitta, A. J. (1996). *Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones* (4a. ed.). Distrito federal, México: Mc Graw-Hill.
- Manrique Zárate López, E. (2012).“*Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral*”. Tesis de grado no publicada. Licenciatura en psicología. Universidad Rafael Landívar.
- MOW-International ResearchTeam (1987).*El significado del trabajo*. Londres: AcademicPress.
- Ordoñez, M. (1995). *La nueva gestión de los recursos humanos*.Madrid: Gestión 2000.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ma. ed.). México: Pearson educación.



- Salanova, M. (1992). *Un estudio del significado del trabajo en jóvenes de primer empleo*. Tesis doctoral no publicada, Universidadde Valencia.
- Schiffman, L.G., y Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (8a. ed.). Distrito federal, México: Pearson Educación.
- Solomon, M. (1997). *Comportamiento del consumidor. Comprar, tener y ser* (3a. ed.). Distrito federal, México: Prentice hall hispanoamericana.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias.
- Wherther, W.B., y Davis, K. (2000). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6a.ed.).Distrito federal, México: Mc Graw-Hill.



## 8. Anexos

Tabulación de cuestionario realizado a los profesionales de empresas del sector privado.

Preguntas	A	B	C	D	E	F	G
1. ¿Cómo te sentís trabajando en el puesto de tu actual empresa?	12	6	1	1	0	-	-
2. ¿Pensás que la empresa realiza o se preocupa por el bienestar de sus empleados?	9	6	2	3	-	-	-
3. ¿Cuáles deberían ser las prioridades de una empresa, según tu criterio, para demostrar interés en el bienestar de sus colaboradores? Enumera según importancia	5	5	7	0	1	2	-
4. ¿Qué tipo de actividades realiza o realizó alguna vez la empresa en la que trabajas en pos del bienestar de los colaboradores? (Se puede marcar más de una opción)	20	15	5	17	8	1	8
5. ¿Cómo definirías estas acciones que realiza la empresa para tu bienestar?	16	1	2	1	-	-	-
6. ¿Qué área de la empresa es la responsable de realizar este tipo de actividades de fidelización de los trabajadores?	18	1	0	1	-	-	-
7. ¿Qué te genera que la organización intente fidelizarte igual que a un cliente?	4	10	4	2	-	-	-
8. ¿Te sentís cómodo sabiendo que la organización practica marketing interno?	8	6	4	2	-	-	-
9. ¿Cómo es tu desempeño en el trabajo siendo consciente que la organización realiza marketing interno? ¿Cambia tu desempeño?	7	5	6	2	-	-	-
10. A diferencia de otros trabajos donde no se aplicaba marketing interno, ¿Sentís la diferencia con esta que si lo aplica?	4	9	6	1	-	-	-
11. ¿Con qué frecuencia debería la organización desarrollar acciones de marketing interno?	16	4	0	0	-	-	-
12. ¿Volverías a trabajar en una empresa que no haga marketing interno?	10	5	2	3	-	-	-
13. ¿Cuál es la acción de marketing interno que mejor se adapta a tus expectativas o necesidades? (Podés macar hasta tres opciones).	20	3	11	12	8	4	2



# Procesamiento de entrevistas

## Eje 1: Introducción

Sex	Fecha	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9	Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12	Entrevista 13	Entrevista 14	
		23 años/2 años en Target Horaria	27 años/6 años en U21	25 años/1 mes en Intel	25 años/8 Meses Carib	28 años/3 años trabajando en Sigra turismo	26 años/2 años en Sigra	25 años/1 año en AEC recursos	28 años/3 años en Comerfa	32 años/10 meses en Plus	22 años/7 meses en Coca cola Andino	36 años/2 años en Target Horaria	28 años/4 años en Sigra	32 años/8 años en coca cola Andino		
1.1 Edad y tiempo de trabajo en la empresa																
1.2 Cantidad de trabajos anteriores	Atención al público en Local del ropa / Tareas administr. En el departamento de centro, Banco nuevo acompañamiento de jubilados para coger	"Yo en realidad no tuve ningún trabajo antes porque cuando entre a la facu me sume al grupo de voluntarios que tenían para la organización de eventos, me gustó después se abrió una vacante para el área y quedé ahí"	"Antes trabajé en una agencia de publicidad y mercadotecnia de Colombia, y en un colegio donde enseñé de inglés, pero esos trabajos más adicionales y más independientes"	"Antes estaba en una empresa de desarrollo de software, no estaba específicamente en el rubro del turismo pero hacía software para empresas de viajes y era tipo de cosas así que más o menos"	Primer lugar de trabajo. Comenzé con la práctica profesional, quedé como pasante y después se desarrolló una experiencia efectiva en la venta de jabones.					Antes tuve otro tipo de trabajos de manera informal, trabajaba freelance haciendo instalaciones y remodelaciones. Después de recibir la noticia de que en la empresa había vacante y se presentó para trabajar de una manera más formal.		Anteriormente trabajé de manera informal en el estudio jurídico de la familia. Entendí bien lo que estudié ahí en la primera experiencia laboral que tengo esta	Antes había trabajado en un estudio jurídico y en otro como asesor.	Atención al público en local de ropa	Atención al público en local de ropa	Desarrollo en el área de finanzas.
1.3 Referencias de trabajos anteriores	Cambio por surgimiento de nuevas oportunidades		Dejó esas actividades cuando vino a Argentina	Comenzó por la posibilidad de viajar que brindaba la primera empresa y como después de un tiempo se le dio la oportunidad de trabajar en trabajos particulares de arquitectura.	Se fue por saturación y carga de trabajo. Tenía clientes de todo el mundo y como la diferencia horaria me valía en la obligación de estar al 100 por ciento del tiempo. Si bien era flexible yo podía manejarlo, estaba con la mente en eso todo el tiempo.					Dejó el trabajo anterior porque después que terminé de estudiar sentí que quería hacer algo un poco más elevado, quería empezar a hacer una carrera profesional.						
1.4 Razones porque trabajó en la empresa	Se fue de los trabajos anteriores porque surgieron nuevas oportunidades. Df, que encuentra "La seriedad en el trabajo, es algo mucho más formal. La forma en que se le trata al empleado, en que se le atiende. Están todo el tiempo hablando en las necesidades del empleado, incentivando todo el tiempo, motivando."	"Hace bastantes años que estoy acá, con mis compañeros de trabajo tengo una relación más íntima, y sinceramente me siento comprendido con ellos. Me siento una persona grande muy importante. Tienen todo un equipo que te respalda en lo que estás haciendo. Van a hacer algo de calidad. Aprendo todos los días a montón. Ver tu producto en el mercado mundial, es muy raro."	"Trabajo ahí porque es una empresa líder en lo que yo hago, se que voy a estar estudiando, lo voy seguir, cosa que en mi sector sobre es necesario. Aparte tiene buen nombre, te salda un montón, muchos beneficios, salario bueno. Valoro mucho en este momento que les interesa que yo aprenda. Tener el respaldo de una empresa grande muy importante. Tienen todo un equipo que te respalda en lo que estás haciendo. Van a hacer algo de calidad. Aprendo todos los días a montón. Ver tu producto en el mercado mundial, es muy raro."	"Lo que me llevó a trabajar ahí es la posibilidad de viajar por tres meses en el extranjero. Me atraía mucho el tema de viajar al exterior definitivamente."				Le gusta la empresa porque está más orientada a la producción de imágenes y es algo que le gusta. "Como ahí porque estoy contenta, estoy cómoda y estoy contenta con las tareas que me toca hacer y las condiciones en las que las hago. No es tanto por la empresa."		Cuando entré a la empresa en un principio lo hice porque me sentí como bastante impactado por trabajar en una multinacional. En realidad tanto por ahí una imagen a veces expectativas bastante elevadas, que después trabajando así adentro bajaron un poco y me hicieron ver que no todo es como pensaba.	Me gusta la empresa. Empecé ahí la práctica profesional de la facu, y después me preguntaron si quería ingresar a trabajar de pasante y al momento. Me gusta mucho y me interesa mucho. Es una empresa muy multinacional lo que no es poca cosa, se prescisan mucho por lo empleados. Dan muchos beneficios que parecen pasados pero terminan sumando.			Df, que encuentra: "Es totalmente diferente el trato que recibe en este trabajo al que recibe en anteriores. Está vez de verdad siento que les importa lo que me pase. En otros trabajos por ahí si te interesaban pero no tan profundamente."		"Me sirvió una empresa internacional creo que hay muchas cosas que tienen más desarrolladas que en una gimne obviamente."
1.5 Formación profesional	"Estudié contaduría pública hasta hacer allá, me falta cuanto la tesis que por condiciones de trabajo y falta de tiempo abandoné pero tengo idea de continuar."	"Me recibí hace 2 años de licenciada en relaciones públicas y ahora estoy terminando la licenciatura en RRHH"	"Soy ingeniera en sistemas y computación, y estoy haciendo una maestría en ingeniería en calidad, ya estoy haciendo la tesis. Ya empresa ahí estoy estudiando mientras trabajo te paga la maestría, te da todos los requisitos para rendir, puedes adelantar los horarios para ir a clases dentro de horario laboral. Es muy valorado que las personas se capacitan ahí adentro."	Arquitecto	No realizó ninguna carrera	científica en gestión turística	Arquitecto	Diseñadora industrial		Estoy terminando la tesis de gestión de rhh.	Estoy terminando la tesis de gestión de rhh.	Tuador de inglés	"Estudí Relaciones internacionales dos años y dije."	Estudí turismo en la montes Patacos	Comercio Internacional en la universidad Sigra	
1.6 Actividades de tiempo libre	"Es el tiempo libre me gusta cocinar, hacer deporte, gimnasia, y también hacer cosas al aire libre."	"Me gusta ir al gimnasio, estar con mis amigos y mi novio, en familia, hacer fotos."	"Me gusta mucho salir con amigos, estar con mi novio, hacer cosas nuevas, conocer lugares."	"Me gusta jugar al fútbol, estar con amigos, actualizarme en cuanto a la profesión. Hice un par de cursos después de recibirme y además estudio idiomas."			"Me gusta jugar al fútbol, estar con amigos, dibujar, hacer instalaciones."			Me gusta ir al gimnasio, estar con amigos, hacer cosas de lo que me interesa	Me gusta ir al gimnasio, estar con amigos, hacer cursos de lo que me interesa			"Es el tiempo libre me gusta cocinar, hacer deporte, gimnasia, y también hacer cosas al aire libre."		









# Eje 5: Predisposiciones del trabajador

<p>5.1 Razones por las que trabajas en la organización</p>	<p>"Trabaja en una empresa líder en lo que yo hago, se que voy a estar actualizado, a la vanguardia, cosa que en nuestro rubro es requisito necesario. Aparte tiene buen nombre, te atraen un montón, muchos beneficios, salario bueno. Valoro mucho en este momento que los intereses que yo aprendo. Tener el respaldo de una empresa grande es muy importante. Tienes todo un equipo que te respalda en lo que estás haciendo. Vas a hacer algo de calidad. Aprendo todos los días a nivel. Te va a producir en el momento necesidad de mejorar."</p> <p>"Hay por mis compañeros, ya hice la experiencia, no siento que me saquen."</p>	<p>"Trabajo allí porque es una empresa líder en lo que yo hago, se que voy a estar actualizado, a la vanguardia, cosa que en nuestro rubro es requisito necesario. Aparte tiene buen nombre, te atraen un montón, muchos beneficios, salario bueno. Valoro mucho en este momento que los intereses que yo aprendo. Tener el respaldo de una empresa grande es muy importante. Tienes todo un equipo que te respalda en lo que estás haciendo. Vas a hacer algo de calidad. Aprendo todos los días a nivel. Te va a producir en el momento necesidad de mejorar."</p>	<p>Por varias cosas en realidad, tengo un buen salario, me gustan las vacaciones, me gusta el ambiente que hay en la empresa, y también me gusta mucho tener la posibilidad de hacer haciendo lo que me gusta."</p>	<p>Me gusta la empresa, la cultura, me gusta estar en un operador ejecutivo y yo estar desarrollando el ambiente que hay en la empresa, y también me gusta mucho tener la posibilidad de hacer haciendo lo que me gusta."</p>	<p>Me gusta mucho la empresa, me gusta mucho la atención al hecho de estar a trabajar en una empresa grande. Te puedes hablar mucho de eso, pero hasta que no tengas no sabes si es así o no. Y además me encanta todo lo que me da, las posibilidades que tengo. Además hay un clima bueno, y el grupo con el que trabajo es muy lindo."</p>	<p>Me gusta mucho la empresa, me gusta mucho la atención al hecho de estar a trabajar en una empresa grande. Te puedes hablar mucho de eso, pero hasta que no tengas no sabes si es así o no. Y además me encanta todo lo que me da, las posibilidades que tengo. Además hay un clima bueno, y el grupo con el que trabajo es muy lindo."</p>
<p>5.2 Conceptualización del trabajo interpersonal para vincularse a la población interno</p>	<p>"Los sales, te evalúan y comprueban que cuando se lo trata bien al empleado, ellos van a tener buenos resultados con los clientes. Los clientes van a consumir más y obvio van a cumplir su fin. Ellos buscan como todo aumentar la productividad y los ingresos, crecer como empresa y saber que de esta manera la consiguen. Si el colaborador no está bien, no se obtienen buenos resultados, eso ya se comprueba."</p> <p>"No sé la verdad como así, creo que es una idea y va a mutar con la empresa está bueno. O sea si ellos van a hacer cosas por nosotros, se van a preocupar, no lo voy mal, no voy a ser una compañía con intenciones de tener beneficios."</p>	<p>"Yo creo que el dinero cuenta de que lo que ellos producen depende del por qué de la gente que está trabajando es necesario que invierten en eso."</p>	<p>"Yo creo que el dinero cuenta de que lo que ellos producen depende del por qué de la gente que está trabajando es necesario que invierten en eso."</p>	<p>"Yo creo que el dinero cuenta de que lo que ellos producen depende del por qué de la gente que está trabajando es necesario que invierten en eso."</p>	<p>"Yo creo que el dinero cuenta de que lo que ellos producen depende del por qué de la gente que está trabajando es necesario que invierten en eso."</p>	<p>"Yo creo que el dinero cuenta de que lo que ellos producen depende del por qué de la gente que está trabajando es necesario que invierten en eso."</p>
<p>5.3 Descripción de la creencia respecto a las actividades organizacionales de motivación sobre el empleado</p>	<p>"Me parece bien que ellos hagan eso. Si como un negocio de tener una mano mutuamente. Y no lo hacen tampoco solo por interés, realmente buscan que te sientas cómodo, pero te es útil para la productividad."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>
<p>5.4 Actividades no remuneradas para contener al personal</p>	<p>"La verdad no puedo decir nada específicamente por que por lo menos así no lo veo, o no lo vivo. Te dan muchas posibilidades, te dan muchas instancias para poder cambiar y mejorar. Si se genera una cantidad grande es porque se le da las oportunidades y no las aprovechan."</p> <p>"Hay por mi experiencia puedo decir que se participan y se hacen sentir valiosos."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>	<p>"Yo creo que marcan bastante. Yo creo que la gente o uno como persona tiene mucha comprensión con el jefe del área, con el jefe de otra empresa, y el jefe que está que hay más beneficios de generar una gana de generar más la gana, como para que sean en recursos valiosos."</p>
<p>5.5 Creencia sobre la idea base de la empresa sobre vinculación con los empleados</p>	<p>NA RESPONDA</p>	<p>RESPONDO</p>	<p>RESPONDO</p>	<p>RESPONDO</p>	<p>RESPONDO</p>	<p>RESPONDO</p>
<p>5.6 Nivel de adaptación de actividades extralaborales de fomento para la integración del personal a la organización</p>	<p>NA RESPONDA</p>	<p>"Están buenas cuando hay un ambiente lindo, y cuando no está todo el día en el trabajo. Nosotros por nosotros tenemos así siempre me quedamos hasta más tarde, más que cualquier otra área, entonces hacer actividades en un sábado no es esto que más me llama."</p>	<p>Compartimos muchos momentos fuera de la oficina. Así de por sí por ejemplo los viernes comemos todos juntos, nos vamos de after office, hacemos los cumpleaños."</p>	<p>Compartimos muchos momentos fuera de la oficina. Así de por sí por ejemplo los viernes comemos todos juntos, nos vamos de after office, hacemos los cumpleaños."</p>	<p>Compartimos muchos momentos fuera de la oficina. Así de por sí por ejemplo los viernes comemos todos juntos, nos vamos de after office, hacemos los cumpleaños."</p>	<p>Compartimos muchos momentos fuera de la oficina. Así de por sí por ejemplo los viernes comemos todos juntos, nos vamos de after office, hacemos los cumpleaños."</p>



### Eje 6: Credibilidad y atractivo de las fuentes de mensajes

6.1 Espacios de interacción e intercambio de mensajes																		
6.2 Influencia de las competencias comunicacionales del emisor en el proceso receptor del mensaje del receptor. Conocimiento Simpatía-Estatus	Conocimiento: "Es muy importante porque saben lo esencial que es el colaborador para llevar adelante la empresa y obtener beneficios. Saben detectar cuáles son los problemas, habilidades de los colaboradores. Por eso creo también en lo que ellos nos dicen." Estatus: "Si lo tengo en cuenta. Se tiene mucho respeto. Si bien es un ambiente amable o amistoso, siempre se mantiene el respeto y el estatus de los encargados o superiores." Simpatía: "Creo que es importante también, influye en la forma en que tanto el mensaje. Creo que si vinieras y me digieras las cosas de mala manera no pondría las ganas que pongo ni la misma voluntad."	"Si muy importante, por lo menos a simple vista a la forma en que te digan las cosas, te cambia todo, te predispone de otra manera a la hora de trabajar."	"El conocimiento es importante, pero no es lo único. Creo que es muy importante la humana, las ganas." "Simpatía influye, eso también por mi forma de ser. Para mí personalmente creo que le marca de entrada la predisposición de lo de poder dar recibir. Me gusta trabajar con personas no indiques, entonces me parece relevante."	"Cero que el conocimiento es importante en cuanto te ayuda a medir y hacer mejor las cosas. Si no es algo relativo a lo que yo hago, particularmente a mí no me influye. Y las formas creo que son muy importantes. Te va a predispone de una manera totalmente distinta que te digan las cosas bien o que te las digan mal."					status? Depende, me influye en tanto el respeto que la persona merece. Si digo por ejemplo, esta persona es importante, sabe entonces voy a dar todo. Pero si es alguien que solo por ser dueño de la empresa viene a presionar no voy a responder con atención. Estatus que tengo va a hacer que lo respete más, y que quiera esforzarme más, pero siempre depende del modo. Voy a recibir las cosas de manera totalmente distinta. Si alguien va directa al choque yo lo dejo bloqueado. No le dan ganas ni de escuchar que quiere decir.			Es muy importante, en capacitaciones se ve muchísimo eso. Estas cosas gente que por ahí está desmotivada, entonces uno debe saber transmitir el mensaje de la mejor forma para que esa persona se sienta a la información que le está dando y pueda conectar con la mayor predisposición. El silencio se dice es más importante que el que se dice.		Es muy importante, en la forma en que te dicen algo. Por ejemplo si venis y me pedís si te puedo ayudar con algo, de mala manera, te ayudo, pero hasta ahí nomás, si me lo pedís bien termino haciendo más de lo que me pediste. Cero que es no importante la forma en que te dicen algo. Por ejemplo si venis y me pedís si te puedo ayudar con algo, de mala manera, te ayudo, pero hasta ahí nomás, si me lo pedís bien termino haciendo más de lo que me pediste.	Es cuando a mí, me va a influir más peso como me digan las cosas, que lo que le diga la persona, o el cargo que tenga en la empresa. Si vos venís y me decís algo de buena forma yo voy a hacer lo posible para poder ayudar, y hacerlo."	Forma: Sí, totalmente, también como se organicen para pedirme algo. El conocimiento me parece importante relacionado a las cuestiones operativas del trabajo, pero sin dudas para mí lo más importante es, en cualquier aspecto de la vida, las formas que se utilizan para actuar.		
6.3 Importancia de la comunicación bidireccional	"Es muy importante. Yo creo que si no se le presta la atención que se le da no se darían las cosas de la misma manera. No sé cuáles son los aspectos a mejorar que en definitiva son los que hacen crecer como empresa. Aquellas cosas que se pueden sacar de todas estas cuestiones."	"Creo que comunicar es una de las cosas más importantes que puede hacer una empresa para hacer sentir bien a un trabajador y retenerlo. Yo creo que si no se presta la atención que se le da no se darían las cosas de la misma manera. No sé cuáles son los aspectos a mejorar que en definitiva son los que hacen crecer como empresa. Aquellas cosas que se pueden sacar de todas estas cuestiones."	"Primero creo que es para no perder tanto tiempo en reuniones formales. Hacerte sentir que no estás en una posición donde para poder acceder a la información que tiene algún superior en la empresa que te pasas horas, o cosas así. CREO QUE SE ESTÁN DESARROLLANDO. ROMPER BARRERAS QUE SE HAN VISTO QUE A LA LARGA NO SON ÚTILES."	"Si, es importante tal vez no utilizar la comunicación pública por ahí para hacer una pregunta o algo, sino acudir a la persona en cuestión. En mis casos siempre me manejo de esa manera."	Mé parece fundamental, más que nada porque los empleados somos los que estamos constantemente participando de los procesos. Capaz que yo sé que estoy haciendo mal y él entonces está bueno que la comunicación sirva para poder expresar, mostrar, consultar o lo que fuera de una manera más rápida."			Estaría bueno que se diera más. No que sea solo para bajar índices. A mí criterio los directivos deberían estar más involucrados en los procesos. Es super importante. Creo que es la base de todas las relaciones, laborales o no. Poder participar, poder conversar, debatir ideas, es fundamental. Es re importante, te sienta motivado saber si estás haciendo las cosas bien, saber de que manera mejorar. Es re importante, te sienta motivado saber si estás haciendo las cosas bien, saber de que manera mejorar. Es re importante, te sienta motivado saber si estás haciendo las cosas bien, saber de que manera mejorar.		Sí, creo que es muy importante el feedback constante. Y ahí dar lugar al aporte de crítica, ahí va construyendo eso que está bueno.		Sí, es fundamental para mejorar constantemente y para que los mandos altos también entiendan porque se hacen las cosas de una determinada manera y no de otra porque en definitiva son los trabajadores los que hacen hacer lo que les corresponde.	Es fundamental que haya un líder y pueda saber en que se está fallando, que se espere de vos.					
6.4 Nivel de aceptación de las prácticas de comunicación y recursos humanos	"Me parece muy bueno, como te digo, yo me siento muy cómodo y cómodo trabajando ahí, y es por esas cosas."																"Me parece muy bueno, como te digo, yo me siento muy cómodo y cómodo trabajando ahí, y es por esas cosas."	
6.5 Involucramiento en las actividades extralaborales de la organización		"En general desde nuestra área hay que participar de la mayoría porque como queremos organizarnos los eventos."																
6.6 Percepción del trabajo y gestión de administración de personal del área de recursos humanos		"Yo no sé si es mi área particularmente o son todos así, pero yo no tengo contacto directo con RRHH. A mi criterio en esta empresa solo cumple la función de liquidar sueldos. Incluso desde el área de comunicación hemos planeado cosas para que ellos lleven a la práctica, pero aún, no hacen muchas actividades extra a lo administrativo."																

### Manifestaciones según ejes centrales de la guía de pautas

#### Eje: conocimientos y creencias:

- “Realmente como que te valoran mucho. Hacen mucho foco en el bienestar del empleado y de ahí parte todo lo demás”
- “Desde el momento cero creo que es una prioridad el cuidado del personal.”
- “Están pendientes de lo que pensamos, que no, de qué forma podemos estar contentos.”
- “En realidad en un principio hacían más cosas, o a mi criterio, quizás se preocupaban un poco más por todo lo del clima y ese tipo de cuestiones.”



- “Siempre tratan de que haya un buen clima, de que por un rato te disperses para poder seguir trabajando bien, con buena onda. Se preocupan bastante por lo que le pasa a cada uno, como que no te sentis un número.”
- “Ahora en las empresas se valoran mucho más las personas, se dieron cuenta de que para la gente es importante más allá de tener un trabajo, que estén contentos en ese lugar, la forma es haciendo ese tipo de políticas, de generarte un ambiente agradable donde te den ganas de ir.”
- “No deja de ser una empresa capitalista que le interesa producir, pero en el momento en que se dieron cuenta de que era importante hacer sentir a la gente valorada no puede ser tan ficticio porque a la larga tu terminas dando cuenta entonces creo que en el fondo está ese sentimiento, ese generador que hace que todas esas cosas sean más auténticas.”
- “Por ahí otorgando pequeñas cosas que a ellos no les significa un gran gasto, terminan obteniendo mejores resultados que sin hacerlo.”
- “Es como una manera de darnos una mano mutuamente. Y no lo hacen tampoco sólo por interés, realmente buscan que te sientas cómodo, pero no es solo para la productividad.”
- “Les interesa saber que más de todas esas cosas están a la vanguardia como para no quedarse atrás en materia de recursos humanos respecto de otras empresas.”
- “Ellos tratan de que vos te sientas cómodo, que te motives, y todo eso, obvio que en una gran parte debe ser porque a ellos les da más beneficios también, pero en el día a día se nota esa preocupación.”
- “Principalmente recursos humanos es el nexo entre el personal y los jefes. Sé que lo que charle con alguien de RRHH lo va a transmitir de la mejor manera a quien tenga que llegar porque también es trabajador y está un poco de nuestro lado.”
- “Principalmente creo que la función de RRHH es dar el ejemplo de lo que debería ser cualquier trabajador de la empresa.”
- “Creo que va escalonado, por un lado ocuparse de las tareas administrativas, salarios, información, papelería, y por otro lado el poder asegurarse de que las personas están a gusto y ver qué hacer para que eso se dé.”
- “Es importante que haya posibilidades de comunicarse, de participar, de sentirse alguien importante y valorado dentro de la empresa.”



- “Conciliar creo que es lo primero que tienen que hacer para que después se pueda hablar de una ida y vuelta entre nosotros y ellos.”
- “Demostrar seriedad creo que es lo más importante, demostrar importancia frente a los reclamos o cualquier tipo de situación que no sea normal que se pueda presentar, ser accesible en ese sentido.”
- “Me parece que esta bueno que la empresa busque que te pongas la camiseta de ellos, una porque motiva a los trabajadores y otra que el cliente está satisfecho.”
- “A mi criterio está bien, o sea ellos siguen teniendo siempre la prioridad de que la empresa produzca cada vez más y siempre teniendo en cuenta aumentar la calidad, saben que para lograrlo los empleados son un eslabón fundamental, así que invierten en eso”
- “Me parece sincero en tanto haya reciprocidad.”
- “Yo creo que es bastante obvio que en esta, como en todas las empresas privadas, el fin es la obtención de una mayor productividad, pero creo que esta bueno también si en pos de obtenerlo se le genera un beneficio a los empleados.”

#### Eje: Significaciones y valoraciones

- "Creo que son super importantes los trabajadores y ellos lo saben, en definitiva nosotros tenemos la posibilidad de siempre dar más de lo que nos piden, y a ellos les ayuda eso."
- "Creo que el trabajador acá es el principal capital de la empresa, acá el resultado depende de cómo lo haga la persona. Por eso también es importante si estas motivado
- "En mi sector en particular es lo más importante. Los vendedores tenemos la posibilidad de vender 1 viaje por día, o vender 7, eso depende de el empeño que nosotros le pongamos. Obvio que hay una comisión de por medio, pero también hay un sueldo fijo, por lo que creo que la diferencia si podemos hacerla nosotros.”
- “Nadie es imprescindible, ni en una empresa o un equipo, siempre se sale a flote pero si se pueden influir en el resultado para aumentar los resultados positivos.”
- “Hay situaciones que por ahí te hacen darte cuenta que sos un número más en el sentido de que si no haces las cosas bien, probablemente no tengas un buen



final, pero creo que también puedes hacer una diferencia para bien. O sea si todos ponemos un poco, la suma de eso es importante. Creo que ahí está la diferencia, en lo poquito que pueda sumar cada uno desde su lugar.”

- “En particular en la empresa se trabaja mucho con el rol de trabajador pero también con el rol del equipo, entonces por ahí es medio difícil poder hablar de un trabajador individual. Obvio siempre son los trabajadores, en equipo o no, los que pueden marcar la diferencia. El rol es hacer que la empresa funcione. El trabajador es la base y punta de la pirámide laboral.”
- "Yo creo que es muy importante como la pasas en el trabajo. Para uno el trabajo son 9 hs del día, y si piensas en muchísimo, duermes 7 hs, y te queda solo 8 para hacer el resto de lo que quieras. Al ser tan influyente en el diario vivir, te cambia todo. Si estás bien, estas bien el 60 por ciento de tu día, y sino estas negativo en ese porcentaje, es mucho. Es muy influyente en lo personal, en lo económico, en la sensación que te da de ser valorado, productivo y creo que te marca mucho como persona eso."
- “Aumenta la calidad de vida cuando estás bien y cómodo en el trabajo, te sentís bien y te predispone de otra manera para el resto del día y de las actividades que hagas.”
- “La verdad que sí influye, yo en particular por ejemplo trabajo en una jornada reducida de 6 horas pero casi siempre me quedo haciendo horas extras porque me siento cómoda, me dan ganas de avanzar. Me dieron la posibilidad de crecer, y eso me potencia creo. Por eso también trato de hacer las cosas bien, y de que los otros se sientan bien con el trabajo que yo hago.”
- "Creo que todas las cosas que hacen por nosotros nos llevan a querer dar lo mejor siempre y por eso también siempre tenemos buenos resultados. A mi criterio influyen bastante estas cosas en nuestro desempeño."
- "Si te sientes útil, y te sientes parte, estas contento, entonces como que todo apunta a que te sientas bien como persona y eso te cambia."
- “Depende mucho de la personalidad, pero creo que siempre vas a dar mucho más cuando estás bien.”
- “Siempre me reconocen el esfuerzo y las ganas de aprender. Me retroalimentan con mis mejoras y eso es fundamental.”



- "Que la empresa nos brinde esos beneficios y se preocupe me motiva mucho, me incentiva, como que me dan ganas de trabajar, me dan ganas de ir a un ambiente así, no me siento exigida, no me siento en una estructura, es muy flexible. Obvio los premios motivan también. Es un muy lindo trabajo, lo cuido mucho."
- "A mí me parecen muy buenas, aparte en este caso son desarrolladas o planificadas por los mismos empleados así que sabemos que cosas nos gustarían y que cosas no."
- "Creo que te motivan bastante, cuando realmente piensan y tienen en cuenta que nos gustaría."
- "No lo hacen tampoco sólo por interés, realmente buscan que te sientas cómodo, pero no es solo para la productividad."
- "Creo que esta bueno, o sea todo sirve para trabajar de otra manera, con otra predisposición. En el caso del área de operaciones donde todo es muy chato esta bueno para cortar con la monotonía."
- "En mi opinión esta buenísimo, es una forma de empatizar, mientras más ameno sea el ambiente creo que se trabaja mejor. El clima es muy bueno, creo que más allá de que sea merito de todos los trabajadores, el área de RRHH tiene muchísima injerencia en eso. "
- "Esta bueno, o sea acá nadie le regala nada al otro. Creo que es una cuestión de simbiosis entre las dos partes. Yo me esfuerzo mucho y la organización lo ve y me reconoce con determinados beneficios. No sé en el caso de otras personas como es."
- "A comparación de los otros mayoristas de turismo noto una diferencia respecto a los beneficios que se nos brindan"
- "Intel es una empresa que busca diferenciarse y sobresalir y me parece que busca hacerlo en todos los aspectos. Es conocido en el rubro que como empresa es una de las que más beneficios brinda."
- "Al ser una empresa tan grande creo que siempre está a la vanguardia de un montón de cosas, incluido todo lo que es la gestión de rrhh."
- "Si, de hecho justamente por hacer la comparativa con otro call en el que estuve, es impresionante. En cuanto a clima, en cuanto a la importancia que se le da al empleado, no sos un número, se atienden los reclamos."

Eje: Fuentes de influencias



✓ Relación con superiores

- "La relación es todo el tiempo. Con el encargado siempre lo digo, mi relación es como una amistad, es increíble. No es algo totalmente formal, es flexible. Y con el superior también tenemos relación, nos visita 2 veces al mes más o menos y tenemos reuniones. "
- "Es como una relación más informal, ya por el hecho de compartir espacio en la oficina tienes llegada directa al manager, al manager del manager, compartes almuerzos. Se comparte más allá del ámbito laboral. Se trabaja en el "teambuilding" para fomentar esta relación cercana entre todos los del equipo."
- "Es como que siempre están disponibles para alguna consulta que se quiera hacer, para aclarar dudas. En esta empresa veo que no está tan verticalizada la estructura entonces hay más relación con los jefes, el ceo, en ese sentido no es tan inalcanzable."
- "Se maneja todo de manera bastante informal. Puedo entrar a la oficina de mi jefe cuando quiero, no hay ningún problema. Creo que está bien manejado como para no pasarse del límite. No se nota una superioridad."
- "Tenemos contacto directo, todo el tiempo, trabajamos en el mismo espacio físico. Nuestro superior es más grande, sabe un montón pero nos trata como un par, no marca la diferencia en el trato, sí en el conocimiento, pero no en las maneras."
- "Podemos hablar cuando sea necesario, tengo bastante confianza con mi jefe como para ir a hablarle cuando lo necesite, siempre obvio respetando sus tiempos y de manera respetuosa."
- "Me llevo re bien. Sabe mucho así que la tengo un poco como ejemplo. Tenemos un vínculo re lindo, nos interesamos entre todos por conocernos un poco más para que no sea simplemente algo de sentarse a trabajar y nada más."
- "Mi superior directo la verdad que es una persona muy dulce, muy accesible, no necesitas ningún tipo de formalidad para acceder a hablar con ella. Además de licenciada en rrhh es psicóloga así que también cumple ese rol a veces."

✓ Relación con referentes

- "Sí, mi encargado. Si bien mis compañeros tienen todos lindos modos de trabajar. Lo que más me llama la atención es él, lo flexible que es, está todo el tiempo preocupándose por nosotros. Si tenemos un problema que no sea





específicamente del trabajo lo podemos charlar para mejorar el ambiente laboral y nuestro ánimo. La responsabilidad que tiene a la hora de trabajar. Todo el tiempo exige pero de una buena manera, potenciándote, no presionando.

- “Si, hay mucha gente, de hecho también se dan premios por ser por ejemplo buenos compañeros de equipo. También está la figura del ninja “coder”, que son las personas que les das cualquier tipo de problema y te lo resuelven en un segundo, o la gente que le gusta trabajar con calidad. Siempre se destaca eso, se vota y se premia. ”
- “Mejorarme a mi mismo es mi parámetro. Cari, mi coordinadora también es referente, sabe muchísimo, me enseñó a interactuar comercialmente, algo que es fundamental en el turismo. De Sebastián también aprendí muchas cosas sobre destinos, y otras cosas. De Javier el dueño hay muchas cosas que por ahí no entiendo pero creo que en la vida hace falta gente como Javier, como Sebastián, como Cari y como yo.”
- “Más que nada compañeros que están en el equipo y tienen mucha experiencia y he visto trabajos particulares que están muy buenos”
- “También me jefa que más allá de que siempre viene la gente a quejarse hasta por la rotura de una uña ella siempre mantiene la calma, siempre habla con mucho respeto y paciencia. Le presta a todo el mundo la misma atención.”
- ✓ Relación con los pares
- "Tengo en cuenta lo que dicen, y obvio siempre trato de ayudar si hay algo mal, o sucede algo con la empresa, para que todos podamos estar mejor y nos podamos ayudar mutuamente. Tenemos buena la relación dentro y fuera del espacio de trabajo."
- "Constantemente estamos en contacto, la disposición física de las oficinas está hecha para que estemos cara a cara con todos los compañeros constantemente, los chistes los escuchamos todos, o hablamos constantemente si nos surgen dudas, cosas por el estilo."
- “Hay muy buena relación, nos llevamos bien, por ahí no hay tantas juntadas fuera del horario de trabajo porque somos muy dispares de edad entonces hay ciertas cosas que no compartimos, pero nos llevamos bien dentro el ámbito laboral.”
- “Nos llevamos re bien, compartimos momentos también fuera de la empresa.”



- “Tenemos un vínculo re lindo, nos interesamos entre todos por conocernos un poco más para que no sea simplemente algo de sentarse a trabajar y nada mas.”

Relaciones informales con otros departamentos de la organización

- "Como te dije siempre hacemos reuniones tanto con gente de la sucursal, como a veces con gente de otras sucursales."
- "Se comparte con otras áreas pero eso en definitiva depende mucho de las personas también. Hay gente que viene, realiza su trabajo y se va, y también hay gente que socializa. A mí por ejemplo me gusta formar parte del “communityteam” y eso hace que te relacionen con gente de otros departamentos. Pero las actividades si se prestan para que puedas interactuar ya sea en el trabajo, o afuera en un after office por ejemplo."
- “Podemos llegar a compartir espacios de almuerzo por ejemplo y ese tipo de cosas con otras áreas pero después no nos cruzamos tanto porque tenemos tareas distintas.”
- "A veces por cuestiones de espacio físico no nos vemos con todos todo el tiempo, pero comemos en el mismo lugar y hora, y con casi todos hablamos, organizamos cosas fuera del horario laboral, hacemos after office o cosas así."
- “Sí, hay bastante relación con gente de otras áreas. Al estar en un lugar relativamente pequeño nos conocemos todos y podemos llegar a compartir actividades fuera de lo que es el trabajo.”

✓ Experiencias dentro de la empresa

- "Están constantemente reconociendo las cosas buenas que hacemos. Y si nos equivocamos en algo, lejos de castigarnos nos aconsejan y dan formas u oportunidades de arreglarlo."
- "Creo que ellos reconocen lo que hacemos, por eso también tenemos los beneficios que nos dan. Les importa lo que decimos."
- “En esta área por lo menos no. Si se hace por ejemplo y se cierra un buen trabajo donde el cliente quedó conforme se mandan mails felicitando o reconociendo, pero no materializa, queda simplemente en eso.”



- “Que yo haya vivido son simplemente de palabra. Incluso mi jefe en un momento me dijo que por unas tareas que había hecho merecía un reconocimiento extras, pero que en ese momento no podían otorgarlo así que iba a ver si se podía más adelante.”
- “Desde RRHH se hacen las acciones así que a veces no llegan hasta nosotros también, pero si se reciben acciones muy lindas desde las personas del área, por ejemplo cuando entré me habían puesto un cartel de bienvenida, cosas así que te hacen sentirte bien. En cuanto a retribuciones suelen darse también. Creo que también es una forma de reconocer la posibilidad que te dan de crecer ahí adentro.”
- "Creo que comunicar es una de las cosas más importante que puede hacer una empresa para hacer sentir bien a un trabajador y retenerlo. Te hace sentir importante, partícipe, si te enteras de las decisiones por gente externa, o cuando ya están tomadas, sentís que tu opinión vale poco y nada."
- “Es sumamente importante la comunicación en la empresa y creo que acá si hay que trabajar bastante en Siga. Hay cierto recelo en la distribución de información, por tal o cual reacción que pueda generarse en los empleados, y al fin termina pasando lo que quería evitarse. No se comunica por miedo a que, pero termina ocurriendo por no hacerlo.”
- “Es importantísimo comunicar, por cuestiones operativas es fundamental, necesitamos trabajar coordinados, y es necesario que nos comuniquemos. En tanto diálogo entre personas es fundamental que podamos estar charlando en voz alta y estar trabajando, hacer chistes. Estaría bueno también que con los directivos fuera así, que se mantengan al tanto de los proyectos, que vean quienes son los que lo están haciendo, que participen más.”
- “Creo que comunicar es una de las cosas más importantes para hacer desde el área de recursos humanos. Cuando se empiezan a generar rumores, o situaciones propias de la falta de comunicación o los teléfonos descompuestos, después eso repercute en el grupo.”
- “Comunicar es muy importante. Todo pasa por ahí, por ejemplo si yo no comunico bien algo, probablemente en otra parte del proceso se vea la falla. También genera rumores o ciertos malos entendidos el hecho de no comunicar como corresponde.”



- “Me parece muy importante. Como objetivo no cumple sólo con la finalidad de poder asegurarse de que los mensajes que uno quiere transmitir llegan de la manera en que uno espera, sino también nos permite conocernos, eso hace que los vínculos sean más amplios y se trabaje de forma más amena.”

Eje: Predisposición de los trabajadores

- "Realmente me gusta trabajar acá, me siento totalmente libre, motivada. Me encanta venir. Tenemos muchos beneficios y el salario es muy bueno también."
  - "Trabajo ahí porque es una empresa líder en lo que yo hago, sé que voy a estar actualizada, a la vanguardia, cosa que en nuestro rubro es requisito necesario. Aparte tiene buen nombre, te valora un montón, muchos beneficios, salario bueno. Valoro mucho en este momento que les interese que yo aprenda."
  - “Me gusta la empresa, la cultura, me encanta estar en un operador mayorista y no estar atendiendo al público directo, me encantan los beneficios, el equipo de trabajo con el que estoy y además la posibilidad constante que tengo de aprender desde que llegué.”
  - “Hoy es más que nada por una cuestión de sueldo y porque me gusta trabajar. Me gusta además trabajar con los equipos y sistemas que uso en esta empresa.”
  - “Es la primera experiencia que tengo y me gusta la posibilidad de aprender que tengo. Además hay un clima muy lindo y nos llevamos re bien”
  - “Primero que nada, me llamó mucho la atención el hecho de entrar a trabajar en una empresa tan grande. Te pueden hablar mucho de eso, pero hasta que no entras no sabes si es así o no. Y además me encanta todo lo que nos dan, las posibilidades que tenemos, y el grupo con el que trabajo es muy lindo.”
  - ”Me gustan mucho los desafíos y los cambios, y en capacitación eso se ve todo el tiempo, puedes ser creativo, y trabajar con gente nueva constantemente.”
- ✓ Trabajo de la empresa por vincularse
- "Yo creo que al darse cuenta de que lo que ellos producen depende cien por cien de la gente que está trabajando es necesario que inviertan en eso. "



- "Con la chica que está ahora veo como una intención de ver cómo estamos, o que cambiaríamos. A veces solo indagan y después no pasa nada, y a veces si, como te dije antes, está la intención, cuesta llevarlo a la práctica a veces."
- "Les interesa lo que decimos. Incluso nos participan en algunas decisiones que toman como por ejemplo ahora la creación de la página web."
- "Quieren que te pongas la camiseta, te quieren hacer sentir parte, pero muchas veces se quedan en promesas."
- "Una de las cosas que me hacen un poco de ruido es que por ejemplo desde que llegó a la empresa esta chica de RRHH adopta un perfil de mejor amiga de los empleados, y en realidad no es así. Ella quiere demostrar que todo está bien todo el tiempo, que no pasa nada, que es la mejor empresa, y no todo es así. Dicen que sos bienvenido a hacer sugerencias, a hablar con quién necesites, pero en realidad no existe ese espacio."



## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Fernandez, Camila
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	37.321.388
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	“Las actitudes de los trabajadores de empresas del sector privado de la ciudad de Córdoba respecto a las prácticas de marketing interno realizadas en el marco de su organización.”
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	camilafernandezrh@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	



Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.