

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“EL ENDOMARKETING Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL
BANCO DE CREDITO DEL PERU – AGENCIA BOLOGNESI, AÑO
2016”**

Presentado Por:

BACH. LARISSA STHEPHANY CHINO ESCALANTE

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

Tacna – Perú

2017

ACTA DE CONFORMIDAD DE INFORME FINAL DE TESIS

“EL ENDOMARKETING Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL BANCO DE CREDITO DEL PERÚ- AGENCIA BOLOGNESI, AÑO 2016”

DE LA BACHILLER EN INGENIERIA COMERCIAL

CHINO ESCALANTE, Larissa Sthephany

Siendo las 09:00 horas del dieciséis de junio del año dos mil diecisiete, se reunieron en el ambiente de la Oficina del Decanato de la Facultad de Ciencias Empresariales; los miembros del Jurado Dictaminador, designado mediante Resolución de Decanato N° 639-2016-UPT-FACEM/D, de fecha 17.06.2016 y Resolución de Decanato N° 415-2017-UPT-FACEM/D, de fecha 05.06.2017:

- Presidente : Dr. MAURO JAVIER HURTADO MEJIA
- Secretario : Mag. JULIO ALFONSO VALLE VELIZ
- Vocal : Mag. FRANLER MARIO REJAS GIGLIO

En la revisión de la Tesis acerca de las observaciones realizadas por los miembros del jurado, fueron levantadas cada una de ellas, dando visto bueno del mismo, debiendo proseguir con los trámites siguientes.

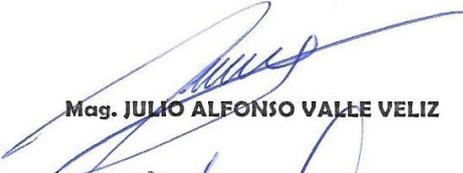
Siendo las 09:30 horas del mismo día, se levantó la presente reunión, firmando en señal de conformidad.-.-.-.-.



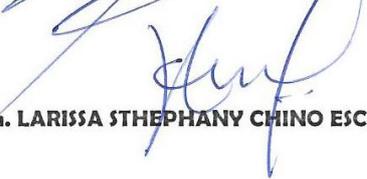
Dr. MAURO JAVIER HURTADO MEJIA



Mag. FRANLER MARIO REJAS GIGLIO



Mag. JULIO ALFONSO VALLE VELIZ



Bach. LARISSA STHEPHANY CHINO ESCALANTE

DEDICATORIA

A Dios, ser maravilloso que me guio por el camino correcto y me dio fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer.

A mi madre, por ser quien me inspira todos los días a seguir adelante, por no dejarme rendir jamás.

A mi padre, por apoyarme y consentirme con cada capricho, por aconsejarme a lo largo de mi carrera universitaria.

Y por último; deseo dedicar este momento tan importante de mi vida a mí misma, por no dejarme vencer ya que en ocasiones el principal obstáculo se encuentra dentro de uno.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, quienes hicieron todo en la vida para que pudiera lograr mis sueños, así mismo a mi hermana por su apoyo incondicional en las buenas y malas.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su colaboración y asesoría para la culminación del presente trabajo.

RESUMEN

El presente estudio se realizó en el Banco de Crédito – Agencia, esta investigación giro en torno a conocer si existe una relación del endomarketing en el compromiso organizacional del personal que labora en el Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi durante el año 2016. La misma que se elaboró a través de la realización de 5 capítulos, en los cuales se dio a conocer los aspectos más relevantes de la temática abordada conteniendo los siguientes aspectos:

El primer capítulo comprende el Planteamiento del Problema; la descripción, la delimitación y la formulación del problema; los objetivos de la investigación, la justificación, importancia y alcances de éste. El segundo capítulo dará a conocer los antecedentes de investigaciones relacionadas, las bases teóricas que sustentan el desarrollo del estudio, así como las hipótesis y variables de la investigación. En el tercer capítulo se encontrara el marco metodológico, tipo de investigación, población, muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el procesamiento y análisis de datos. En el cuarto capítulo se plasma la presentación de los resultados, contrastación de las hipótesis, las conclusiones y recomendaciones del tema en cuestión. En el quinto capítulo se planteara una propuesta de acción de mejora que ayudara con el endomarketing y su relación con el compromiso organizacional. Al final del trabajo se desarrollan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

The present study was carried out in the Banco de Credito - Bolognesi Agency, this research turned around to know if there is a relationship of the endomarketing in the organizational commitment of the personnel that works in the Bank of Credit of Peru - Bolognesi Agency during the year 2016.

The same one that was elaborated through the realization of 5 chapters, in which the most relevant aspects of the subject matter were presented, containing the following aspects:

The first chapter comprises the Problem Approach; Description, delimitation and formulation of the problem; The objectives of the research, the justification, importance and scope of the research. The second chapter will present the background of related research, the theoretical bases that support the development of the study, as well as the hypotheses and variables of the research. In the third chapter we will find the methodological framework, type of research, population, study sample, data collection techniques and instruments, as well as data processing and analysis. The fourth chapter presents the presentation of the results, contrasting the hypotheses, conclusions and recommendations of the subject in question. The fifth chapter will consider a proposal for improvement action that will help with endomarketing and its relationship with organizational commitment. At the end of the work the respective conclusions and recommendations are developed.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCION | 10 |
| DATOS GENERALES | 12 |
| 1. TITULO | 12 |
| 2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN | 12 |
| 3. ENTIDADES QUE COORDINAN LA INVESTIGACION | 12 |
| 4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION | 12 |
| 4.1. Justificación | 12 |
| CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.1 IDENTIFICACION Y DETERMINACION DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.2.1. Problema General | 15 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 15 |
| 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.3.1. Objetivo General | 15 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 16 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.4.1. Importancia | 16 |
| 1.4.2. Alcances | 17 |
| 1.4.3. Limitaciones | 17 |
| CAPITULO II: MARCO TEORICO | 18 |
| 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 18 |
| 2.1.1. Antecedentes Internacionales | 18 |
| 2.1.2. Antecedentes Nacionales | 20 |
| 2.2. BASES TEÓRICO – CIENTIFICAS | 22 |
| 2.2.1. ENDOMARKETING | 22 |
| 2.2.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL | 49 |
| 2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS | 63 |
| 2.4. ELABORACION DE HIPOTESIS, VARIABLES Y DEFINICION OPERACIONAL | 66 |
| 2.4.1. Hipótesis General | 66 |
| 2.4.2. Hipótesis Especificas | 66 |
| 2.4.3. Operalización de Variables | 67 |

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO III: BANCO DE CREDITO DEL PERU | 68 |
| CAPITULO IV: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION..... | 70 |
| 4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 70 |
| 4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN | 70 |
| 4.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 70 |
| 4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO | 70 |
| 4.4.1. Población | 70 |
| 4.4.2. Muestra | 70 |
| 4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN..... | 71 |
| 4.5.1. Técnicas de Procesamiento de Datos | 71 |
| 4.5.2. Instrumentos de Investigación | 71 |
| 4.5.3. Ámbito de la investigación..... | 71 |
| 4.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN..... | 71 |
| CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSION..... | 72 |
| 5.1. Variable Endomarketing | 72 |
| 5.2. Variable Compromiso Organizacional | 92 |
| 5.3. Contraste de Hipótesis | 106 |
| 5.3.1. Hipótesis General..... | 106 |
| 5.4. Comprobación de Hipótesis Específicas | 109 |
| 5.4.1. Hipótesis Especifica N°1 | 109 |
| 5.4.2. Hipótesis Especifica N°2 | 110 |
| CAPITULO VI PROPUESTA DE MEJORA..... | 111 |
| CONCLUSIONES | 120 |
| SUGERENCIAS..... | 121 |
| Referencias | 122 |
| ANEXOS..... | 124 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Aspectos del Endomarketing | 30 |
| Tabla 2 Modelos Multidimensionales del Compromiso Organizacional | 51 |
| Tabla 3 ¿Conoce plenamente los objetivos institucionales del BCP?..... | 73 |
| Tabla 4 ¿El BCP premia el trabajo eficiente de sus colaboradores?..... | 75 |
| Tabla 5 Considera efectivo los canales de comunicación interna del BCP | 77 |
| Tabla 6 Piensa usted que el restaurante cumplió con lo prometido en relación a los servicios recibidos..... | 79 |
| Tabla 7 Considera que el BCP le brinda las posibilidades de desarrollar sus capacidades | 81 |
| Tabla 8 Se siente motivado al momento de realizar su trabajo..... | 83 |
| Tabla 9 Se siente cómodo con el clima laboral de esta oficina..... | 85 |
| Tabla 10 Se siente orgulloso de pertenecer al BCP | 87 |
| Tabla 11 Siento que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo | 89 |
| Tabla 12 Se siente satisfecho con las funciones que realiza..... | 91 |
| Tabla 13 Falta por motivos relevantes a su centro de trabajo..... | 93 |
| Tabla 14 Considera que el BCP le ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente | 95 |
| Tabla 15 Considera que el BCP podrá ayudar a alcanzar sus metas personales..... | 97 |
| Tabla 16 Usted demuestra empatía con los problemas de sus compañeros de trabajo.. | 99 |
| Tabla 17 Considera que si tuviera otra oportunidad laboral la tomaría | 101 |
| Tabla 18 Considera que sus valores son coherentes con los valores institucionales... | 103 |
| Tabla 19 Practica los valores institucionales | 105 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 Beneficios del Endomarketing | 29 |
| Figura 2 Modelo de Marketing Interno de Berry | 35 |
| Figura 3 Modelo de Relación entre Marketing interno, satisfacción laboral y Compromiso Organizacional | 37 |
| Figura 4 Gestión de Recursos Humanos y Endomarketing | 43 |
| Figura 5 Fases del proceso de Endomarketing | 48 |
| Figura 6 Modelo General de Sistemas de Compensación en la Organización | 59 |
| Figura 7 Conoce plenamente los objetivos instituciones del BCP | 72 |
| Figura 8 El BCP premia el trabajo eficiente de sus colaboradores..... | 74 |
| Figura 9 Considera efectivo los canales de comunicación interna del BCP | 76 |
| Figura 10 Logra permanentemente las metas asignadas en las campañas del BCP | 78 |
| Figura 11 Considera que el BCP le brinda las posibilidades de desarrollar sus capacidades | 80 |
| Figura 12 Se siente motivado al momento de realizar su trabajo..... | 82 |
| Figura 13 Se siente cómodo con el clima laboral de esta oficina..... | 84 |
| Figura 14 Se siente orgulloso de pertenecer al BCP | 86 |
| Figura 15 Siento que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo ... | 88 |
| Figura 16 Se siente satisfecho con las funciones que realiza | 90 |
| Figura 17 Falta por motivos relevantes a su centro de trabajo..... | 92 |
| Figura 18 Considera que el BCP le ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente | 94 |
| Figura 19 Considera que el BCP podrá ayudar a alcanzar sus metas personales | 96 |
| Figura 20 Usted demuestra empatía con los problemas de sus compañeros de trabajo. | 98 |
| Figura 21 Considera que si tuviera otra oportunidad laboral la tomaría | 100 |
| Figura 22 Considera que sus valores son coherentes con los valores institucionales . | 102 |
| Figura 23 Práctica los valores institucionales | 104 |

INTRODUCCION

El recurso humano dentro de cualquier empresa cumple con un papel fundamental a la hora de brindar un servicio o producto debido a que es considerado como su principal activo. Hoy, existen muchas empresas que no le dan importancia al endomarketing, se puede decir que también es un tema de gestión ya que se enfoca al cliente interno es por eso que todos aquellos que lideran un grupo de personas deben saber fomentarlo entre sus colaboradores.

El endomarketing está dirigido a los colaboradores para “fortalecer su cultura organizacional, lograr mayor compromiso y sentido de pertenencia”. Con una adecuada aplicación de este se supone hacer que los colaboradores se involucren más con la empresa en la que laboran, que se sientan partícipes de su misión y visión.

En el caso del compromiso organizacional uno de sus propósitos es que el colaborador se sienta compenetrado con la organización en todos los aspectos para que de esa forma su desempeño laboral sea el óptimo y se puedan alcanzar con éxito las metas propuestas. Es una profunda y amplia conexión que las colaboradores tienen hacia la organización que resulta de un deseo genuino de ir sobre las expectativas que la empresa tiene de cada empleado.

La presente investigación giro en torno a conocer si existe una relación del endomarketing en el compromiso organizacional del personal que labora en el Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi durante el año 2016. La misma que se elaboró a través de la realización de 5 capítulos, en los cuales se dio a conocer los aspectos más relevantes de la temática abordada conteniendo los siguientes aspectos:

El primer capítulo comprende el Planteamiento del Problema; la descripción, la delimitación y la formulación del problema; los objetivos de la investigación, la justificación, importancia y alcances de éste.

El segundo capítulo dará a conocer los antecedentes de investigaciones relacionadas, las bases teóricas que sustentan el desarrollo del estudio, así como las hipótesis y variables de la investigación.

En el tercer capítulo se da a conocer al Banco de Crédito del Perú.

En el cuarto capítulo se encontrara el marco metodológico, tipo de investigación, población, muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el procesamiento y análisis de datos.

En el quinto capítulo se plasma la presentación de los resultados, contrastación de las hipótesis, las conclusiones y recomendaciones del tema en cuestión. En el sexto capítulo se planteara una propuesta de acción de mejora que ayudara con el endomarketing y su relación con el compromiso organizacional.

Al final del trabajo se desarrollan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

DATOS GENERALES

1. TITULO

El Endomarketing y su influencia en el Compromiso Organizacional del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi, año 2016.

2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Según el código de la UNESCO el área de investigación es la siguiente:

CAMPO: Ciencias Económicas

DISCIPLINA: Organización y Dirección de Empresas

SUBDISCIPLINA: 5311.05 Marketing

5311.04 Organización y Dirección de Empresas

AREA (CTI): Ciencias Cognitivas

LINEA: 0402 0001 Desarrollo de tecnologías para la mejora de la eficiencia en el trabajo y el aprendizaje.

3. ENTIDADES QUE COORDINAN LA INVESTIGACION

Se coordinara con:

- Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi
- Universidad Privada de Tacna

4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

4.1. Justificación

Al desarrollar la investigación se pretende contribuir al conocimiento acerca de la relación que existe entre las estrategias de endomarketing y el compromiso organizacional para renovar el conocimiento existente relacionado a la gestión de recursos y capacidades humanas.

Se pretende contribuir al mejoramiento del compromiso organizacional en el Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi para identificar los factores críticos con respecto al endomarketing.

Esta investigación puede ser un antecedente para la realización de otras investigaciones dando un punto de vista diferente sobre el estudio del endomarketing y el compromiso organizacional dentro de una empresa del mismo rubro.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACION Y DETERMINACION DEL PROBLEMA

Hoy en día las empresas enfrentan grandes retos para mantener su posición en un mercado altamente competitivo, los recursos humanos dentro de cualquier empresa cumplen un papel fundamental a la hora de brindar un servicio debido a que es considerado su principal activo.

Dentro de los posibles caminos, el endomarketing se presenta como una valiosa herramienta para las organizaciones; este enfoque plantea promover entre el cliente interno de la empresa un sistema de valores que estimule la acción de sus servicios a través de programas de inducción, integración, manejo de situaciones de crisis, etc. Y así lograr el compromiso total de los colaboradores dentro de ella.

Se cree que la única manera de mantener ese compromiso para/con la empresa por parte de los colaboradores es con una remuneración que les permita cubrir sus necesidades, pero no solo consiste en eso ya que a lo largo del tiempo el no manejarlo de manera adecuada afectaría a la productividad y la comunicación interna en la organización. A pesar de que las capacitaciones son constantes, la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores no es el óptimo y por ende la comunicación interna se ve afectada ya que si bien existe un monitoreo de los procesos por parte de auditores y certificadores que se encargan de verificar y corregir posibles errores, la transparencia de información no es la más favorable para la empresa. Es por eso que el compromiso organizacional se ve afectado en aspectos principales como el de continuidad ya que el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo y esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo, en el aspecto afectivo la identificación del colaborador con los valores y filosofía de la empresa es primordial ya que nos damos cuenta del espíritu cooperativo que posee, el deseo de permanencia, la iniciativa propia y la aceptación al cambio; en el aspecto normativo el colaborador puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación convirtiéndolo así en el colaborador incondicional ya que contribuye al desarrollo de sí mismo y de sus compañeros y al logro de objetivos los organizacionales. El Banco de Crédito cuenta con un plan de endomarketing pero este no es aplicado de manera adecuada a sus colaboradores, hoy en día se están enfocando en las agencias pertenecientes a la ciudad de Lima, en el caso de provincias la

aplicación de dicho plan no lleva un control adecuado es por eso que con dicha investigación se quiere llegar a saber el nivel de endomarketing en los colaboradores y como este influye en el compromiso organizacional.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por todo lo descrito, la presente investigación está orientada a explorar si el endomarketing tiene relación en el compromiso organizacional del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi.

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de aplicación del endomarketing en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar el nivel de relación del endomarketing en el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi y así conocer que tan comprometidos se encuentran los trabajadores con la organización.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de aplicación del Endomarketing en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi para mejorar la identidad de los colaboradores.
- b) Determinar el nivel de Compromiso organizacional en el Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi con el fin de mejorar el desempeño laboral.
- c) Proponer un plan de mejora para el fortalecimiento del compromiso organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Importancia

La presente investigación es importante, puesto que en las organizaciones ya sea el rubro al cual se dediquen están enfocándose de mejor manera al cliente interno para poder comprometerlos con la empresa y no solo eso; ya que el objetivo principal es la retención del colaborador.

En el caso de BANCO DE CREDITO DEL PERU - AGENCIA BOLOGNESI, la presente investigación ayudara a fortalecer los vínculos empleador/empleado que tienen hasta el momento para poder transformar y aplicar de manera correcta el Endomarketing y lograr el compromiso organizacional de los colaboradores puesto que aún existen debilidades que hay que comenzar a eliminar. Con el fin de mejorar la productividad a través del compromisos de cada uno de los colaboradores.

1.4.2. Alcances

La presente investigación beneficiara a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi, teniendo en cuenta que son los de adentro los que dan imagen y proyección a la empresa.

Con los resultados se podrá resolver aquellos problemas que no permiten comprometer al colaborador por completo, también se lograra que el Endomarketing sea aplicado de manera correcta.

Es fundamental y necesario tener en cuenta los riesgos que asumen las áreas de recursos humanos y marketing ya que en la situación actual de la empresa no se encuentran compenetrados en su totalidad ya que desconocen lo vital e importante que es tener al cliente interno motivado y comprometido con la empresa es por eso que esta investigación ayudara a que fortalezcan sus lazos laborales por el bien de la BANCO DE CREDITO DEL PERU - AGENCIA BOLOGNESI y de todas aquellas personas que se encuentran en la empresa.

1.4.3. Limitaciones

- a) No cubrir con las evaluaciones y/o encuestas a todo el personal de la BANCO DE CREDITO DEL PERU - AGENCIA BOLOGNESI ya que pueden hacer uso de sus vacaciones, pedir permisos para ausentarse un día o descansos médicos.
- b) Disponibilidad de tiempo del personal de la BANCO DE CREDITO DEL PERU - AGENCIA BOLOGNESI.
- c) Limitación de información confidencial (para revisar el plan de endomarketing que aplica en BANCO DE CREDITO DEL PERÚ)

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En base a la revisión de diferentes trabajos de investigación como antecedentes se mencionan a continuación que dichos trabajos de tesis realizados servirán como punto de partida para la investigación, dentro de los cuales resaltamos los siguientes:

2.1.1. Antecedentes Internacionales

- Según Maria Cristina Bohnenberger en su investigación **Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en la busca del compromiso organizacional** (2005) realizada en la ciudad de España, indica que la mayoría de los conceptos coinciden en que el endomarketing es una perspectiva de gestión conjunta entre el marketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y los deseos de los empleados.
- Por otro lado Óscar Hoyos Villa en su investigación **El marketing interno como estrategia para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones** (2009) realizada en Colombia, opina que generalmente el desconocimiento que tienen los empleados de la empresa eso sumado a la falta de comunicación, motivación y capacitación, pueden ser en gran parte causantes de las situaciones de indiferencia e ineficiencia en el desarrollo de sus labores. Llegaron a la conclusión que el endomarketing facilita a las dependencias de la institución participar en el proceso de comunicación de manera activa, buscando que todas ellas puedan informar e informarse, y a su vez, generar satisfacción de proveedores y clientes internos.

- En la investigación de Maria Cristina Bohnenberger denominada *Marketing interno como instrumento para elevar el compromiso organizacional* (2001) realizada en Rio de Janeiro, señala resultados muy interesantes aplicados a una empresa de sector manufacturero. La investigación, compuesta por datos cualitativos y cuantitativos, con una muestra de 328 empleados indicó que el proceso de marketing interno tiene asociación con el compromiso organizacional. Los resultados demostraron que los mayores índices de asociación estaban relacionados con el componente afectivo, seguido por el componente normativo y, por último, el instrumental.
- Por otro lado Fernando Pons Verdú y Jose Ramos Lopez en su investigación denominada *Antecedentes del Compromiso Organizacional: Relaciones con la Estabilidad Laboral, la autonomía en el puesto y las Practicas de Recursos Humanos* (2010) Mencionan que un estudio realizado en Estados Unidos entre los años 2007 y 2008, indicó que el 66% de las cinco mil empresas consideradas acusaron una disminución del compromiso de sus empleados, como consecuencia de la crisis económica. En España, la tasa de desempleo era del 18% en el tercer trimestre de 2009, y en los últimos 12 meses, el número de desempleados se incrementó en más de un millón y medio de personas (INE, 2009). En estas circunstancias es esperable que la voluntad de permanecer en la empresa, dependa en muchos casos no solo del deseo del trabajador, también de su percepción de las condiciones no son las más favorables para iniciar un proceso de cambio. Comportamientos como la permanencia en la empresa y sobre todo, el propio desempeño, están condicionados por el grado y tipo de compromiso que vincula al empleado con su organización. Los trabajadores de alto compromiso organizacional tienen a mostrar una mayor alineación con la misión y los objetivos (Freund, 2005; Janssen, 2004) y suelen mostrar mayor lealtad y esfuerzo en su trabajo (Giffords, 2003). El compromiso de los empleados desempeña así un papel estratégico.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca & Mijael Gerónimo en el libro *Endomarketing: Estrategias de la relación con el cliente interno* (2011) mencionan y concluyen que es conveniente desarrollar ciertos aspectos del marketing, pues la empresa que ha de implementar un modelo de endomarketing deberá definir el enfoque del marketing desde el cual hacer. Además, identificar al endomarketing como parte del marketing holístico ayuda a comprender lo intrínseco de su filosofía.
- En el contexto peruano, según Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca & Mijael Gerónimo en el libro *Endomarketing: Estrategias de la relación con el cliente interno* (2011) mencionan que la relación con el endomarketing es escasa; motivo por el cual muchos ejecutivos confunden el concepto y consideran que se refiere solamente a la forma de llevar a cabo procesos de comunicación al interior de la empresa, de manera que queden claros la misión, los objetivos corporativos y las metas, y se pueden procesar adecuadamente cambios y despidos, entre otros aspectos. También se cree que el endomarketing es publicidad interna para comunicar el desarrollo de diversas actividades; por ejemplo, esparcimiento e integración.
- En el Perú destaca la investigación desarrollada por Fernando Arias, Daniel Varela, Alejandro Loli y María Quintana denominada *El Compromiso Organizacional y su Relación con Algunos Factores Demográficos* (2003) sobre compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos, en una muestra de 190 sujetos de diversas organizaciones privadas y públicas y de diferentes tamaños. Los autores encontraron una correlación alta entre compromiso afectivo y satisfacción general con el trabajo, también entre compromiso afectivo y compromiso con el trabajo, igual que compromiso afectivo y claridad del rol, en cambio no fue significativa la relación con jerarquía del puesto. Por otro lado, las correlaciones entre el compromiso de conveniencia y las demás variables resultaron inferiores, siendo la más alta con claridad del rol, seguida por satisfacción con el trabajo. En cambio ninguna de las variables demográficas denotó asociación importante con

el compromiso de conveniencia. Las organizaciones en el país se están involucrando en una carrera hacia la calidad en los servicios y en la producción de bienes, así como en la gestión. El compromiso de las personas con la organización es una forma de lograr efectividad y calidad en las organizaciones para ser competitivas en el mercado, por lo que, conocer el compromiso de sus colaboradores es vital. Esta investigación pretende ampliar sus hallazgos en una nueva muestra que permita la posibilidad de confirmar estudios anteriores en muestras diferentes.

- Alejandro Loli y Edgardo Cuba en la investigación el *Autoestima y Compromiso Organizacional en trabajadores de una Universidad Pública de Provincias* (2007) mencionan en su investigación reciente de Alejandro E. Loli Pineda en una muestra de 205 trabajadores de una universidad pública de Lima, arroja una tendencia favorable de los trabajadores hacia el compromiso organizacional, y el análisis de los factores nos indica correlación muy significativa y positiva entre satisfacción general con el trabajo y compromiso con el trabajo, compromiso afectivo, jerarquía del puesto y sentimiento de permanencia; mientras que, la relación entre el primero y el compromiso de conveniencia es muy significativa pero negativa. Igual ocurre entre el compromiso con el trabajo y compromiso de conveniencia. También encontramos asociación muy significativa y positiva entre el compromiso con el trabajo y el compromiso afectivo, sentimiento de permanencia y jerarquía del puesto.

2.2. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS

2.2.1. ENDOMARKETING

2.2.1.1. LÍNEAS DE PENSAMIENTO Y CONCEPTOS DE ENDOMÁRKETING

Según Soriano (1993), el márketing interno es un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa. La interpretación del márketing interno de Berry (1981) está basada en la perspectiva de tratar a los empleados como clientes, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores. Grönroos (1990) define el márketing interno como una estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un «estado mental» que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales. Por su parte, Ballantyne (2003) se enfoca en la importancia de las redes y la renovación del conocimiento al explicar el concepto de márketing interno. De acuerdo con George (1990), el endomárketing es «una filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el enfoque de márketing». A pesar de que existe una creciente aceptación del concepto de márketing interno, sorprendentemente son pocos los instrumentos adecuados para medir su impacto sobre aspectos organizacionales importantes como retención del personal, actitudes, satisfacción y conformidad (Lings & Greenley, 2005). Kotler y Keller (2006) señala al márketing integrado como una alternativa para atender mejor a los consumidores y, con este enfoque, sugiere que el márketing interno debe preceder al externo, corroborando lo que exponen otros expertos respecto del endomárketing. Bohnenberger (2005) indica que la mayoría de los conceptos coinciden en que el endomárketing es una perspectiva de gestión conjunta entre el márketing interno y el externo

para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y los deseos de los empleados. En ese contexto, se ha generalizado el uso del mix de márketing; sin embargo, es el aspecto en el que menos se coincide.

2.2.1.2. HISTORIA DEL ENDOMARKETING

El origen de la palabra endomarketing viene del prefijo griego ENDO (acción interior y marketing), que se transfiere al concepto de hacer marketing a través de los productos o servicios, involucrando a los empleados en la generación de estrategias organizacionales.

Para Michael Levionnois (1987), “El marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”.

Así mismo Kotler y Keller (2006) enuncian el marketing integrado como una alternativa por medio de la cual se busca dar respuesta a las necesidades de los consumidores, a través de la realización de cambios, ligados a hacer las cosas de una manera diferente. Sí no hay “satisfacción” al interior de la empresa, existirá improductividad de los empleados en el desarrollo de los procesos, transformando la operación de la organización en un ciclo desequilibrado evidenciado en la insatisfacción del consumidor final. Como lo muestra la AMA (American Marketing Association, 2007), el marketing responde a un conjunto de instituciones que desarrollan procesos, con el objetivo de crear espacios de comunicación entre los clientes internos y externos, destacando así la importancia de fortalecer las relaciones al interior de la organización en pro de una visión compartida sobre la operación de la organización, el establecimiento de metas y la generación de resultados. De esta forma, el marketing busca ser el canal a través del cual se planea

y ejecuta el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de generar resultados ligados a la expansión y crecimiento de la organización.

Al respecto, se asocia la premisa “un cliente satisfecho genera una recompra y un incremento de ingresos”.

Según Neto (2009), los fundamentos del Endomarketing, se desarrollan inicialmente de forma empírica por Saul Faingaus Bekin, quien para los años 70's era gerente de Johnson y Johnson, organización que presentaba dificultades en la consecución de sus procesos, al no existir relación entre la misión, visión y objetivos de la empresa.

De acuerdo con Neri (2011), aunque existía conocimiento de estos aspectos, no se evidenciaba la analogía con el trabajo realizado por los empleados de la organización.

Es entonces cuando Bekin da a conocer por primera vez el endomarketing y más adelante hacia los años 90 lanza su libro “Hablar de Marketing Interno”. Este documento presenta la comercialización interna como parte esencial del cambio en empleados, proveedores y distribuidores. Para ello es importante comprender y percibir la empresa como propia. Este aspecto en la actualidad se ha asociado en la actualidad con sentimientos de pertenencia, reconocimiento y fidelidad, al percibir la importancia que tiene la labor que realiza y de qué manera un desarrollo correcto se evidencia en reconocimiento de compañeros de trabajo y jefes al encontrar en ellos potencial a enfrentar nuevos retos.

2.2.1.3. EL ENDOMÁRKETING Y SU RELACIÓN CON EL MÁRKETING EXTERNO

A través del endomárketing se trata de mejorar la relación con y la satisfacción de los clientes externos sobre la base de mejorar la relación con el cliente interno. Aplicar técnicas de márketing para atraer y retener a los mejores talentos significa concebir una nueva dimensión de la gestión de recursos humanos. Las empresas deben adoptar la filosofía de gestión estratégica para administrar su principal recurso, los trabajadores,

pero desde la perspectiva del márketing. Así se dejará atrás la gestión tradicional, pues no solo se busca atraer, incentivar y retener al cliente interno, brindándole un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas, sino que por este medio se busca también impactar positivamente en el cliente externo y, en consecuencia, generar una ventaja competitiva para la empresa. La internalización de la cultura organizacional con orientación de servicio al cliente es clave. Para ello, la comunicación constituye un valioso instrumento, pues transmite claramente la importancia de la satisfacción total de los consumidores. El modelo sugerido por Bansal, Mendelson y Sharma (2001) presenta la relación entre las actividades de márketing interno y sus efectos sobre el márketing externo. La línea general de la construcción del modelo se especifica con frases como esta: «Con empleados satisfechos tenemos clientes satisfechos». Para los autores, el compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los elementos principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente. Los tres componentes pueden alcanzarse a partir de las prácticas de gestión de recursos humanos.

2.2.1.4. EVOLUCION DEL ENDOMARKETING

A través de los años, el desarrollo del mercado exige la realización de procesos de comunicación de manera diferente haciendo a un lado los documentos escritos, carteleras informativas, reuniones formales e informales y demás espacios creados con el objetivo de comunicar. En consecuencia, el ENDOMARKETING o MARKETING INTERNO, se convierte en una herramienta de apoyo organizacional que busca incorporar a la comunicación elementos creativos, dinámicos y novedosos, logrando abolir esquemas predeterminados.

A partir de la realización de estrategias innovadoras de impacto empresarial, se realizan procesos internos y externos de manera diferente a partir de la implementación de áreas soporte como gestión del conocimiento, gestión humana, publicidad & mercadeo, entre otros departamentos que involucran a los empleados, creando en ellos sentido

de pertenencia, compromiso, productividad y eficiencia evidenciada en la pasión que tiene el empleado en la realización de sus funciones.

Según los consultores humanos de Thinking People, el endomarketing se aplica a través de 3 enfoques, en pro del bienestar, la productividad y la eficiencia del cliente interno, entendido el último como salario emocional:

- a) **Retribución y/o Reconocimiento:** Por medio del cual se busca destacar la importancia que tiene el cliente interno al interior de la compañía, realizando reconocimientos periódicos que involucran al equipo de trabajo y directivos, con la finalidad de tener empleados comprometidos.

- b) **Conocimiento de los objetivos:** Por medio de la implementación de herramientas de diagnóstico como el cuadro de mando integral (Robert Kaplan y David Norton, 1992), "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo)." Así, se destacan las principales variables que afectan a la organización a nivel interno y externo, de identifica cómo los diferentes departamentos se afectan o benefician de las acciones de las demás áreas, cómo las acciones individuales se ven involucradas en el funcionamiento de la organización y como el objetivo general de la misma está ligado a los objetivos específicos que por área se establecen, lo que representa productividad, crecimiento y expansión de la empresa y por ende de sus colaboradores.

- c) **Salario emocional:** Según María Teresa Rocco (2009), el salario emocional no influye en cuánto devenga el empleado por la actividad que realiza dentro de la organización, sino por el reconocimiento que tiene logrando generar espacios de RECONOCIMIENTO con la

finalidad de destacar los talentos de los colaboradores (su satisfacción personal y profesional), haciendo a un lado el dinero que devenga, entendiendo como desde su rol en la organización está contribuyendo al crecimiento de la organización.

- d) **Productividad:** El concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero.
- e) **Comunicación Interna:** Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En la empresa, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

Por lo tanto, es importante destacar el enfoque que se ha logrado, en torno a la comunicación y el mercadeo, destacando países como Brasil, donde el ENDOMARKETING es desarrollado como una herramienta estratégica de los líderes empresariales, buscando hacer de sus empleados los mejores clientes internos y por ende los mejores en la labor que desarrollan dentro de la organización.

2.2.1.5. OBJETIVOS BÁSICOS DEL ENDOMARKETING

Algunos autores han clasificado los objetivos del Endomarketing de la siguiente manera:

- a) General: lograr la motivación constante de los colaboradores la cual se extenderá conscientemente sobre los clientes.
- b) Estratégico: crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el servicio de los clientes.

- c) Táctico: "Vender" campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, los cuales se entenderán como el primer mercado de la empresa.

Podemos concluir, que el objetivo principal del Endomarketing es fortalecer las relaciones al interior de la empresa con la función de integrar la noción de cliente y abastecedor interno, logrando que los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, incluyendo apartados como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los cuales actúa. Con lo que se logrará la calidad de los productos como la productividad de los colaboradores y se reflejará en el clima laboral.

2.2.1.6. BENEFICIOS DEL ENDOMARKETING

Los beneficios que disfruta una empresa que tiene un capital intelectual eficazmente gestionado tienen que ver con una más eficiente gestión del conocimiento, mayores habilidades de las personas para realizar las tareas encomendadas superior capacidad de creatividad e inventiva para perfeccionar y disminuir los costes de los procesos, y, desde luego, una mayor sincronía con la filosofía, la cultura y los valores de la empresa; es decir, el capital intelectual bien gestionado genera más valor en las relaciones con los empleados y en las relaciones con los clientes, presentando un beneficio tanto como para la empresa y el trabajador.

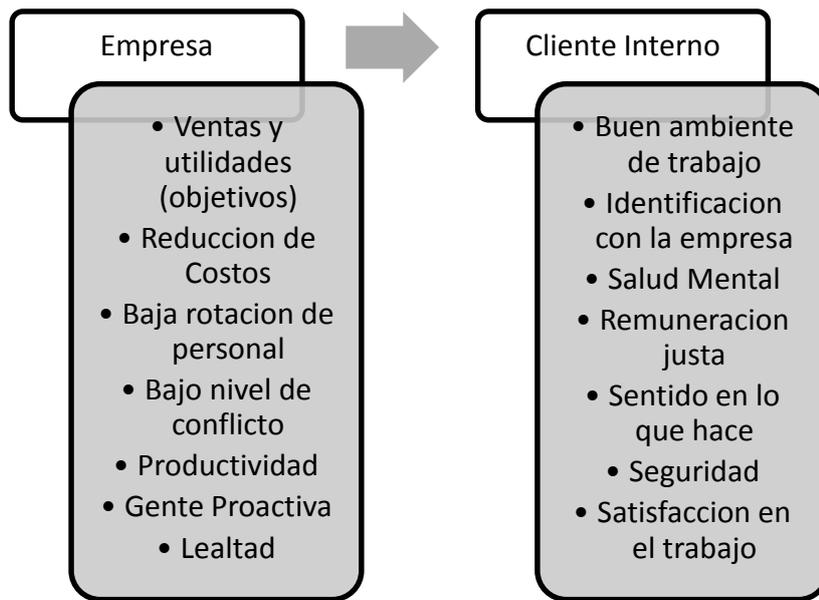


Figura 1 Beneficios del Endomarketing

Fuente: Elaboración Propia

- Evita la decapitación de iniciativas de marketing o de cualquier otra área de la empresa, pues compromete las partes.
- Alineación de toda la compañía en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución.
- Minimiza el fracaso de los proyectos. Las personas de otras áreas pueden ayudarle a identificar posibles problemas de implementación, ejecución o comunicación antes que sea demasiado tarde. Compartir iniciativas con otras áreas dispara alertas tempranas.
- Lima asperezas entre las áreas. La falta de comunicación es el origen de muchas fricciones en las empresas. Tener en cuenta a los demás e informarles con antelación lo que se pretende lograr, pone a todos en la misma página y suma esfuerzos.
- Mejor comprensión de las acciones de cada área por parte de otros departamentos y el impacto que esas acciones tienen en cada una. Cada persona de cada área se pregunta: ¿Qué tengo que hacer yo en el proceso?
- Mejora la comunicación entre el área de marketing y los demás departamentos, haciendo que a lo largo y ancho de la organización las personas estén enteradas de las iniciativas y acciones que se están llevando a

cabo. Esto permite que a nadie tome por sorpresa la llamada del cliente preguntando por la promoción de fin de mes.

- Permite hacer una evaluación integral de los planes y estrategias propuestos por el área para establecer su viabilidad.
- Puede, o bien ayudar a capitalizar oportunidades de negocio que aporten resultados positivos para la compañía o por el contrario, evitar implementar planes y estrategias que pueden resultar en grandes pérdidas.

2.2.1.7. ASPECTOS DEL ENDOMARKETING

El “endomarketing” o estrategia de relacionamiento y direccionamiento, según nace como respuesta a las necesidades de transformar el clima y la cultura organizacional, permitiendo motivar al equipo humano, retener a los mejores y gestionar cambios culturales, en un entorno donde la estandarización en procesos y relaciones es cotidiana. Con base en el resultado obtenido, se ha dividido el endomarketing en elementos enlazados a la estandarización de procesos y el mejoramiento continuo de las organizaciones en el mercado a partir de involucrar variables adicionales a las 4P del marketing: producto, precio, promoción y plaza.

Para entender un poco más el Endomarketing, podemos efectuar las siguientes similitudes con los componentes de marketing general:

| Marketing General | Marketing Interno - Endomarketing |
|--------------------------|--|
| Cliente Externo | Trabajador |
| Producto o Servicio | Empresa |
| Técnica de Ventas | Comunicación Interna |
| Fuerza de Ventas | Equipo Directivo |
| Objetivo | Incrementar la Motivación |

Tabla 1 Aspectos del Endomarketing

Fuente: Barranco, 1993, pág. 34

No obstante, en la actualidad actúan variables adicionales como el cliente, el producto o servicio y la manera en que se comercializa, agentes claves en la comercialización del mismo. Por estas razones, se compara el cliente externo con el cliente interno, el producto o servicio con la organización que representa, buscando medir cual es el efecto que logra, generando en sus empleados sentimientos de compromiso.

1. Cliente = Empleado.

Está conformado por el cliente interno, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, los que deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc, con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa. (Alvarado, 2008).

2. Producto = Empresa.

El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, en pro de lograr una vinculación que involucre el proceso y la búsqueda del mejor resultado. (Alvarado, 2008).

Para ello, es imperante abarcar lo macro -“la empresa”- para llegar a lo micro “colaboradores”, quienes como efecto de la motivación, reconocimiento y empoderamiento se transforman en el apoyo empresarial.

3. Técnica de Venta = Comunicación Interna.

En una estrategia de marketing, la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende no se podría hablar de endomarketing sin generar un enlace con la comunicación interna de la organización, junto con el establecimiento de una estrategia de comunicación que

incluya a los empleados haciendo a un lado las jerarquías de la empresa. (Alvarado, 2008).

Se establecen las diferencias entre la comunicación interna descendente que permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones; es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir, mientras la ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá el impacto.

4. Fuerza de Ventas = Equipo Directivo.

Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y objetivos de la organización, con la finalidad de promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes. (Alvarado, 2008).

Para ello, es importante que el mensaje sea entendido y transmitido de forma correcta logrando cumplir con los ideales de la empresa, haciendo necesaria la contratación de personal calificado que tenga claridad sobre la responsabilidad que representa tener a cargo un grupo de personas que serán el eje vital de la organización.

5. Objetivo Final = Incrementar la Motivación.

No se puede desconocer el incremento en la motivación de los trabajadores como método de aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas. (Alvarado, 2008).

Es necesario entender que las empresas no se condensan únicamente en tangibles, sino en pensamientos, sentimientos y necesidades. El pensar en las necesidades de los demás genera en los empleados compromiso, fidelidad, respeto y reconocimiento a la organización, logrando tener en el grupo de trabajo personas responsables y productivas, no ejes que hacen parte de un proceso rutinario ligado al deber ser.

2.2.1.8. ENFOQUES DEL ENDOMARKETING DE ACUERDO A LA PERSPECTIVA DE GRÖNROOS (1994)

a) Motivación y satisfacción de los colaboradores:

Este enfoque tiene su origen hacia los años 80 a raíz de la conceptualización del marketing de servicios orientado hacia el interior de la empresa, a inicios de la década Berry (1994) expreso que se debería “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”. Diez años después, Parasuraman (1997) indica que el marketing interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. También es considerado una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humana

b) Orientación al cliente externo:

Con base en el anterior enfoque, se establece otra concepción, esta busca compartir con los colaboradores una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos. De esta manera se aplica el endomarketing como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa”, expresión utilizada por Grönroos (1994, p.217). Han sido varios los autores que han expresado cómo el marketing interno se configura como un instrumento para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, es decir, es una herramienta estratégica y necesaria para alcanzar el éxito de la compañía.

c) Instrumento para implementar una estrategia:

Como enfoque estratégico en cuanto al aporte del marketing interno para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités, grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Al respecto, Rafiq y Ahmed (2002) refieren que el marketing interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente. La necesidad de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores porque reconocen en ellos el activo intangible con el que cuenta la empresa, por lo cual un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el endomarketing esté establecido como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

La visión hegemónica actualmente difundida en el mercado sitúa al endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados. Sin embargo, a pesar de mostrarse como sencilla su aplicación, en la práctica presenta un número de debilidades en cuanto a su conceptualización y aplicabilidad, razón por la cual ha recibido varias críticas.

2.2.1.9. MODELOS DE ENDOMARKETING

2.2.1.9.1. MODELO POR BERRY (1982)

Para Berry (1982), lo más importante es reconocer a los empleados como un cliente. “De acuerdo con el modelo, para alcanzar una completa satisfacción a nivel tanto interno como externo, es imperante enfocar las tareas como un producto, buscando la forma de involucrar y hacer partícipe al empleados” (Berry) (1982).

El siguiente cuadro describe los elementos que interactúan en un proceso de endomarketing.

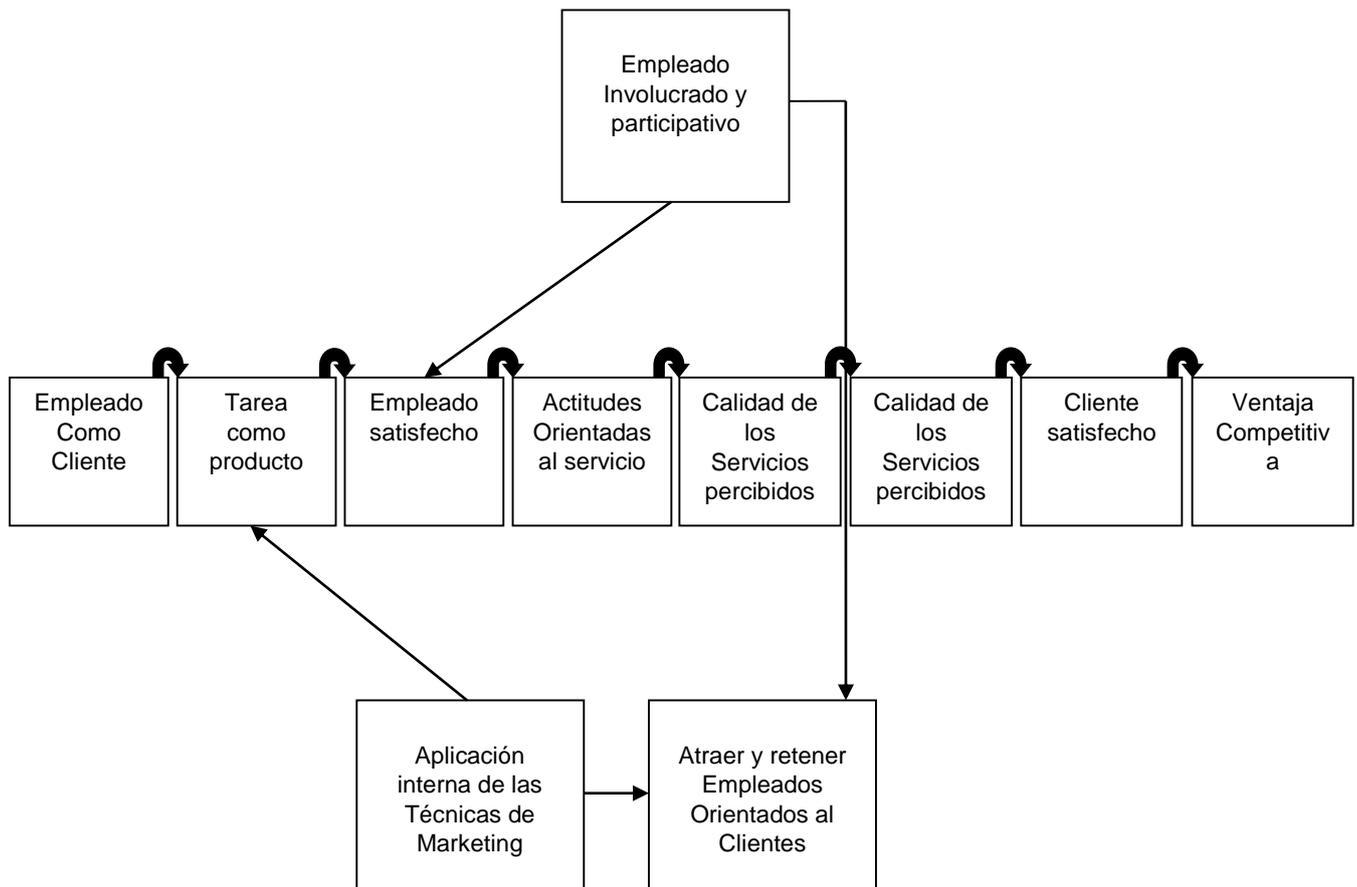


Figura 2 Modelo de Marketing Interno de Berry

Fuente: Berry citado por (Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca, Mijael Gerónimo, 2011. P 25)

Berry y Parasuranam (1991), proponen un modelo de mercadeo interno compuesto por siete puntos de acción. Cada uno de estos elementos tiene aplicación directa en cualquier área de gestión empresarial.

De esta forma, los 7 elementos se traducen en acciones estratégicas dirigidas a los clientes internos, bien sea de forma colectiva, puntual o por departamento de gestión:

1. El empeño por atraer talento.
2. Ofrecer una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia y que sirva para mantener emocionalmente a las personas en la Empresa.
3. Preparar a las personas para el desempeño mediante entrenamiento continuo.
4. Fomentar el trabajo en equipo que fomente el buen clima laboral: liderazgo de equipo, compartir objetivos.
5. Libertad para el trabajo: conjugar la necesidad de que haya reglas para el buen funcionamiento con la libertad en la toma de decisiones.
6. Medida y reconocimiento: que estén claros los sistemas de evaluación.
7. Conocimiento de las necesidades de los clientes internos.

Con base en los anteriores elementos, podemos definir que es necesario como primera medida contar con personal calificado; hoy en día se debe contar con gente proactiva, con la suficiente actitud y aptitud para desempeñar un determinado cargo, que a medida que crece la empresa el empleado crezca con ella donde el entrenamiento y el empoderamiento sean las mayores herramientas, sin dejar de lado, como se había mencionado en alguno de los capítulos anteriores, alguna manera de medir y calificar al personal, no con el ánimo de jugar, sino con el ánimo siempre de mejorar.

Con lo anterior, se establece una gran afinidad frente a la gran combinación de elementos y de ideas planteadas por Berry, por tal razón consideramos es la base sólida para la realización de este trabajo.

En cuanto el modelo expuesto por Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007), se propone como la base del éxito del endomarketing y de las empresas, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

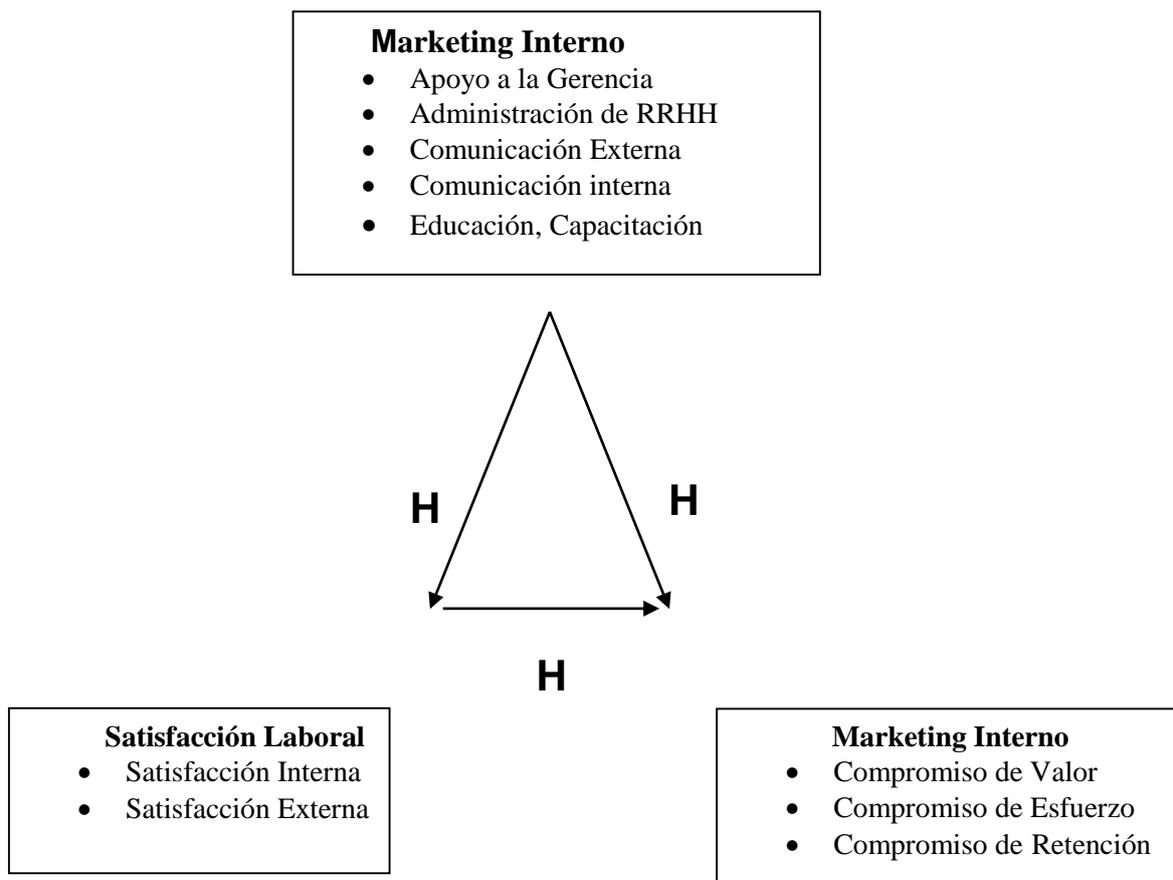


Figura 3 Modelo de Relación entre Marketing interno, satisfacción laboral y Compromiso Organizacional

Fuente: Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007)(P.31)

Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) proponen un modelo que desarrolle una relación entre marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional. (Regalado, Allpacca, Baca,

& Geronimo, Endomarketing: Estrategias de relacion con el cliente interno, 2011)

Con este engranaje la empresa puede llegar a recibir mejores utilidades, lograr impacto en la rentabilidad, tener una reducción evidente de costos y de tiempo, que no exista tanta rotación de personal, que sea bajo o que no haya conflictos internos, una mayor productividad, lealtad, humildad y gente proactiva.

2.2.1.9.2. MODELO DE RAFIQ Y AHMED (1993)

Este modelo establece conexiones entre el modelo de Gronroos y Berry; crean vínculos entre los elementos que componen el marketing interior y su relación con la satisfacción del cliente externo.

Tanto la motivación de los empleados por medio de las actividades desarrolladas por la organización para su satisfacción, como la actitud de coordinar de forma interfuncional e integrada al proceso de como un todo, influye en la satisfacción del cliente.

Instrumento para implementar una estrategia:

Como enfoque estratégico en cuanto al aporte del marketing interno para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités, grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Al respecto, Rafiq y Ahmed refieren que el marketing interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente.

La necesidad de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores porque reconocen en ellos el activo intangible con el que cuenta la empresa, por lo cual

un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el endomarketing este establecido como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

La visión hegemónica actualmente difundida en el mercado sitúa al endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados. Sin embargo, a pesar de mostrarse como sencilla su aplicación, en la práctica presenta un numero de debilidades en cuanto a su conceptualización y aplicabilidad, razón por la cual ha recibido varias críticas.

2.2.1.10. LAS BONDADES DEL ENDOMARKETING

El dinamismo de las personas en las organizaciones ha permitido consolidar la comunicación.

- a) Informativo, al encargarse de enlazar a los empleados en la consecución de procesos operativos y administrativos.
- b) Afectivo, generando espacios de bienestar y desarrollo proyectados en el empoderamiento y liderazgo de los empleados, gestionados a través de las áreas diferentes que están en interacción con el cliente interno.
- c) Estratégico, logrando hacer de la comunicación una aliada que fortalece la cultura corporativa al involucrar el talento humano con la estrategia global de la organización, a partir de lemas como: “La SONRISA ES EL LENGUAJE UNIVERSAL” (TORRES, 2012)

Dichas estrategias contribuyen a la generación de un clima laboral óptimo, que permita establecer objetivos, definir roles y agentes de acción adecuada, eliminando así pensamientos como: “La oficina es una jungla, donde está presente el “DUNGA DUNGA”, analogía que se ejemplifica como un canal inadecuado de comunicación, al lograr modificar la estrategia global de una organización, al existir desconocimiento del sentido y la dirección del mensaje que se transmite. Se destaca así la importancia de implementar un canal adecuado al interior de un contexto óptimo en pro de resultados eficaces y efectivos, como menciona Great

Place To Work, “La clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.”

La empresa J.Torres consultores (2012), tiene un enfoque orientado al marketing y la comunicación, con la finalidad de “contribuir desde las posibilidades de la comunicación estratégica y el mercadeo integrado al desarrollo de seres humanos más felices en sus escenarios laborales y comerciales. El compromiso es apoyar a las organizaciones en la plena satisfacción de sus clientes internos y externos y, en consecuencia, contribuir a su reputación, imagen y gestión exitosa, con alto compromiso social”. (Torres J, 2012).

De estas forma, han integrado el endomarketing como un canal que permite tener más cerca a sus empleados, potencializando el público interno a generar resultados a nivel global. La generación de escenarios de retroalimentación, creatividad e innovación genera impacto en la aplicación de las TIC, a través de la implementación de una estrategia desarrollada con base en 7 aspectos:

1. Analizar, conocer al cliente interno y gestionar la satisfacción de sus necesidades.
2. Alinear la estrategia de la organización con el equipo teniendo claridad en la misión y visión hacia la cual se trabaja.

3. Optimizar los medios y canales por medio de los cuales se comunica la empresa con sus empleados, permitiendo así facilitar los procesos, orientar al logro y cumplir los objetivos establecidos.
4. Manejar el branding interno, generando en el cliente interno compromiso, reconocimiento de marca y niveles de pertenencia hacia su labor.
5. Fortalecer el engagement, logrando una alianza emocional del empleado con su equipo al sentirse PARTE DE. Realiza acciones adicionales con la finalidad de alcanzar un objetivo.
6. Entrenar al equipo en habilidades comunicativas, logrando personas capaces de escuchar, relacionarse y trabajar en equipo. Hecho que contribuye a que no exista resistencia al cambio.
7. Vincular la red y los canales de comunicación que con el tiempo han surgido, a través de las cuales el mundo está en constante interacción. De esta forma, se desarrollan estrategias en pro de la buena comunicación interna, generando confianza, innovación y un clima positivo para los miembros de la organización.

2.2.1.11. ENDOMARKETING DE RECURSOS HUMANOS

El endomarketing, de forma general, es el que se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una organización entre sus empleados, lo que ha dado lugar al concepto de “employer branding” o “marca de empleador” para explicar dicha imagen de marca.

Considera que los empleados son los “clientes internos” de la empresa y, por tanto, es preciso tratarlos con la misma atención y calidad de servicio que a los clientes externos.

(Beckwith, 1998) definió marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa su productividad.

Siguiendo lo indicado por esta definición, se puede considerar, como afirmaba (Quintanilla, 1994), que el endomarketing implica dos tipos de gestión:

a. Gestión de las actitudes, que es un proceso continuo para conseguir que los empleados tengan una actitud positiva hacia el servicio y los clientes. En este caso, hay que atender a tres aspectos:

- **La satisfacción de los trabajadores**, que es el aspecto más importante, y se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo y hacia la organización.
- **La implicación en el trabajo**, entendida como el grado en que una persona se identifica con el trabajo, participa activamente en él, y considera su desempeño como algo importante para su autoestima.
- **El compromiso organizacional**, referido al grado en que un empleado se identifica con su organización y sus metas, deseando seguir permaneciendo a la misma.

b. Gestión de la comunicación, que incluye actividades eficaces de información a intervalos de tiempo apropiados, de forma que todos los trabajadores dispongan de la necesaria para poder realizar sus funciones de manera eficaz y eficiente. La gestión de la comunicación implica, también, dar a conocer a los empleados de manera activa y por los medios más adecuados, los beneficios que obtiene por trabajar en la empresa (por ejemplo, entregar a cada empleado una nota personalizada en la que se le informe de su compensación total, sueldo, más bonificaciones, más beneficios sociales, etc., ayuda a que se identifiquen los distintos beneficios que se están obteniendo por trabajar en la organización y su valor)

En esta explicación de (Quintanilla, 1994), está presente un aspecto que es necesario resaltar por su importancia, aunque cuando se habla de “gestión de las actitudes”, nosotros preferimos hablar de “gestión de recursos humanos”.

La razón es que el primer pasó para gestionar de manera adecuada todos los aspectos referidos a las personas que conforman la organización, lo que facilitara el aumento de su satisfacción, implicación y compromiso.

Posteriormente, es necesaria la gestión de la comunicación de la que habla (Quintanilla, 1994), porque efectivamente es necesario comunicar a todos los empleados, beneficios que obtienen por trabajar en la organización. La razón es que es habitual que no se valoren los aspectos importantes de la vida laboral y/o personal, porque se les da por supuestos, si no se ayuda a que los individuos se centren en ellos y a valorarlos adecuadamente.

Cabe resaltar que si no existe una adecuada gestión de recursos humanos, cualquier programa de endomarketing mas que efectos positivos, seguramente producirá consecuencias negativas en el compromiso organizacional.

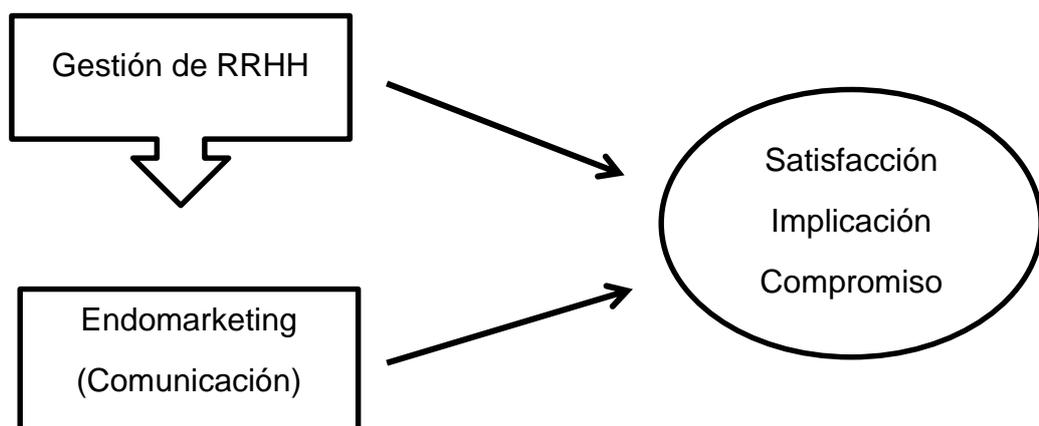


Figura 4 Gestión de Recursos Humanos y Endomarketing

Fuente: Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias

2.2.1.12. EL PLAN DE MARKETING DE RECURSOS HUMANOS

La dirección de recursos humanos está llevando a cabo una serie de actividades en la organización y decide llevar a cabo un plan de marketing interno para mejorar la percepción que se tiene de la dirección en la empresa y comunicar los resultados de sus actuaciones.

Se ha comentado que antes de iniciar el proceso de endomarketing se deberá haber implantado un verdadero sistema de gestión de recursos humanos que responda a las exigencias de la organización y de las empresas.

Para hacerlo, se deberá seguir un proceso sistemático, dividido en fases y que deberá adaptarse a las características concretas de cada organización y situación. Por ello, aquí lo que se presenta es un proceso general, flexible y fácilmente adaptable a cada paso particular.

Fase 1. Conocer la Situación Actual

El primer paso es el que permite saber dónde se está en el momento actual. Por ello, el equipo de recursos humanos deberá comprobar que dispone de una serie de informaciones y, si no es así, obtenerlas de la forma más adecuada.

a) Conocer y definir el ambiente empresarial

La estrategia de la organización, los objetivos y planes estratégicos de la empresa permitirán saber las metas que esta pretenda alcanzar en un plazo determinado y los planes que se han elaborado para conseguirlos. Es importante esta información ya que indica las necesidades que será preciso atender y las expectativas que tienen uno de los clientes de recursos humanos, los accionistas y la dirección estratégica de la empresa.

Asimismo, permitirá conocer las exigencias que se plantean a las unidades y empleados de la organización y el papel que se

espera que desempeñe la dirección de recursos humanos para poder atender a las mismas.

Conocer la misión, los valores y la cultura de la empresa. Estos tres aspectos están muy relacionados entre si, pero es preciso distinguirlos porque van a permitir conocer las reglas de juego que dirigen el comportamiento de los componentes de la organización, tanto dentro de la misma como hacia el exterior.

La misión se refiere al papel que la empresa desea desempeñar en la economía y en la sociedad. La misión se apoya de los valores que dirigían los comportamientos en la empresa, al entenderse como las líneas de actuación más adecuadas de entre todas las posibles.

b) Conocer la imagen actual de la dirección de recursos humanos

La imagen de la dirección de recursos humanos tiene actualmente en la organización es importante, porque puede ser completamente distinta a la que se supone.

Así, es por ejemplo, la dirección de recursos humanos puede estar llevando a cabo un importante esfuerzo económico, humano y tecnológico para diseñar e implantar excelentes programas de formación y/o de evaluación de rendimiento. Sin embargo, los mandos y empleados pueden tener la sensación de que la información que se imparte es una pérdida de tiempo, y/o que la evaluación del rendimiento es un simple trámite que responde a un capricho de recursos humanos. Es preciso, en este punto, llevar a cabo una recogida de datos que permita conocer la imagen real que la dirección de recursos humanos necesita recoger informaciones tanto cuantitativas como cualitativas. Así, mientras las informaciones cuantitativas indicarán la imagen de la dirección, las informaciones cualitativas permitirán saber el porqué, las razones, de que se tenga dicha imagen.

c) Conocer el clima de la organización

Además de la imagen de la dirección de recursos humanos de la organización, es preciso conocer también el clima existente en la misma, las expectativas y problemas de los empleados.

Fase 2. Definición de Objetivos

Una vez conocida la situación, es el momento de definir los objetivos que se desean alcanzar con el plan de marketing de recursos humanos que se va a llevar a cabo.

Es preciso recordar que los objetivos deben estar cuantificados y tener fijada una fecha de consecución, pues será la única forma de poder, posteriormente, evaluar hasta qué punto el plan de marketing ha sido eficaz.

Siguiendo con el ejemplo, podría fijarse como uno de los objetivos del plan de marketing de recursos humanos, conseguir que el 80% de los empleados consideren que los resultados del programa de evaluación del rendimiento implantado en la organización son objetivos y útiles, después de un año.

Los objetivos del plan de marketing de recursos humanos deberán referirse tanto a las áreas de actuación de dirección (selección, formación, evaluación del rendimiento, etc.) como a cada uno de los grupos de clientes de la misma.

Fase 3. Planificación de la actuación

Es el momento de planificar la forma que se considere más adecuada para alcanzar los objetivos definidos en el plan fijado.

En estos momentos, se deberá tener en cuenta que el plan de marketing o un plan de comunicación con unos objetivos concretos. Por tanto, será necesario adaptar el mensaje a los distintos receptores del mismo, los diferentes clientes de la dirección de recursos humanos.

Así, por ejemplo, a los empleados será preciso comunicarles, o resaltarles la importancia de las acciones formativas llevadas a cabo para su trabajo actual y para su desarrollo personal y profesional. Sin

embargo, a los accionistas y y a la dirección estratégica de la organización se les informara del valor que dichas acciones formativas han aportado a la empresa.

Al hacer esta planificación habrá que definir:

- a) Las informaciones que se proporcionarán a cada cliente y el formato de las mismas.
- b) El canal más apropiado para proporcionar dichas informaciones (carta personalizada, informe, intranet, reuniones de grupo, etc.)
- c) Las fechas más adecuadas para hacer llegar cada información al cliente receptor de la misma.
- d) Los responsables de recopilar, organizar y transmitir las distintas informaciones.
- e) El presupuesto necesario (o disponible) para llevar a la práctica el plan de marketing.

Fase 4. Llevar a la Práctica el Plan

Es el momento de llevar a la práctica todo lo planificado en la fase anterior.

Fase 5. Evaluación del Plan

Desde la fase de planificación es preciso haber definido los momentos y sistemas de evaluación del plan de marketing:

- a) *Evaluación de la Eficacia.* Saber hasta qué punto con el plan de marketing de recursos humanos se están consiguiendo los objetivos que se pretendían conseguir.
- b) *Evaluación de la eficiencia.* Evaluar el proceso seguido y los medios empleados para comprobar si han sido los óptimos o es posible reducir los costes, sin disminuir la eficacia del plan.

Los resultados obtenidos con la evaluación, indicara la nueva imagen actual de la dirección de recursos humanos entre sus clientes, y serian, al mismo tiempo, el punto de partida para el nuevo plan de marketing de recursos humanos.

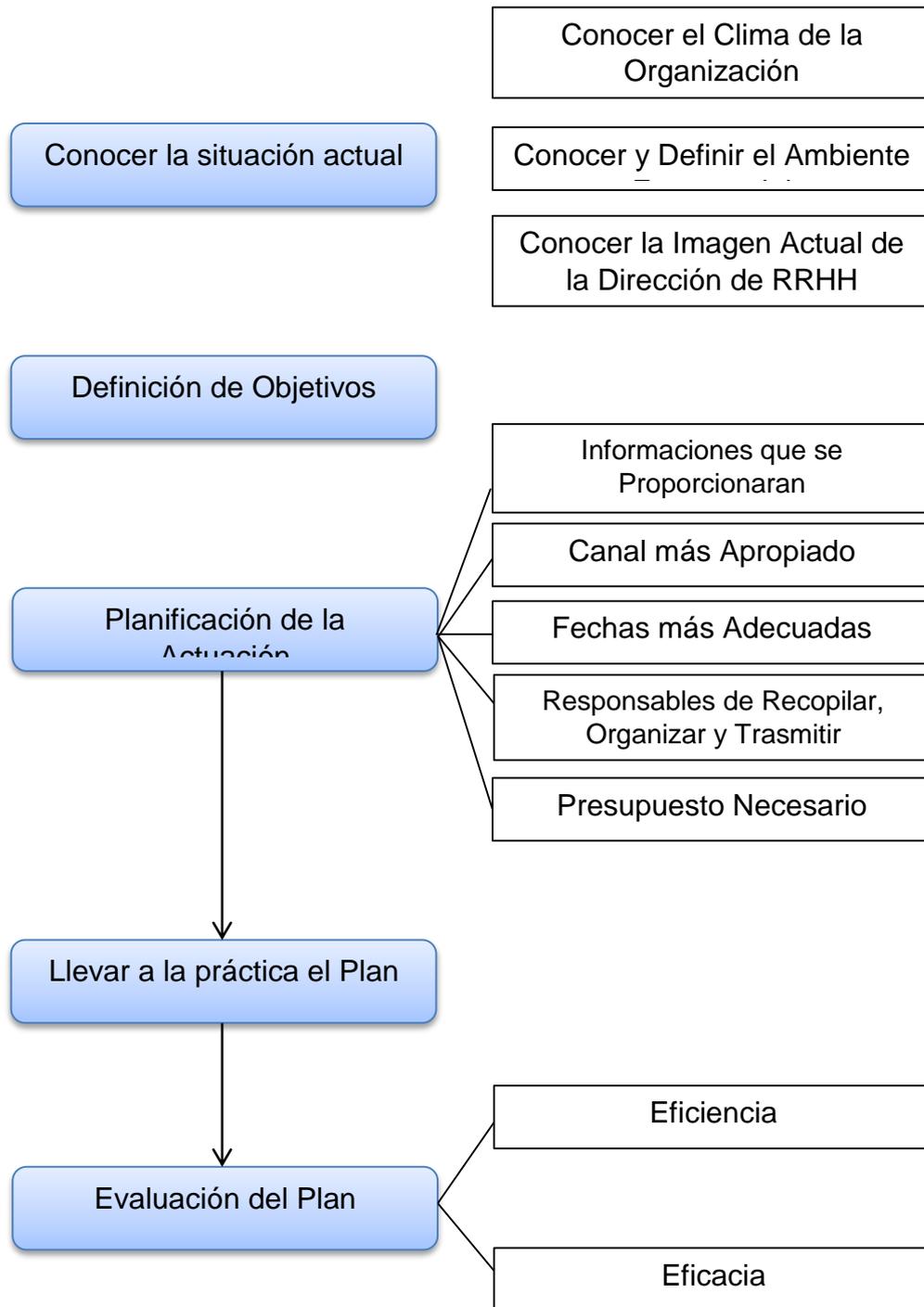


Figura 5 Fases del proceso de Endomarketing

Fuente: Dirección Y Gestión De Recursos Humanos Por Competencias

2.2.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto respeto, autonomía y autoimagen. (Allport, 1943)

Según (Davis & Newstrom, 1999), el compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente de ella”.

(Chiavenato, 1992), indica que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y comportamiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alineación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

(Robbins, 1999), señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

(Luthans, 2008), sostiene que el compromiso es uno de los retos modernos debido a que persiste el temor constante de recorte de personal, la pérdida de la seguridad laboral, el cambio abrumador de tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos es por ello que los administradores o quienes dirigen una organización, necesitan promover un lugar de trabajo estimulante para potencializar el compromiso de los colaboradores, que ante los temores que se pudieran dar, deberían desarrollar un óptimo trabajo gracias a las diversas estrategias organizacionales que fomente la organización en función de la teoría y hallazgos empíricos.

(Jiménez, 2007), indica que el compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de estos con la empresa y con ello su contribución al éxito de la misma.

A la empresa le conviene que el trabajador esté comprometido y este ser retribuido por ello. Tampoco se duda ya que el éxito de la empresa depende del alineamiento estratégico de audiencias críticas, donde debemos incluir a los clientes, accionistas, proveedores y, por supuesto, a los trabajadores.

En éste contexto, el compromiso de los empleados es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial.

(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), consideran el compromiso organizacional como la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desea seguir siendo miembro de la misma.

2.2.2.1. MODELOS MULTIDIMENSIONALES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Los modelos multidimensionales relacionados con el compromiso organizacional son los siguientes:

| AUTOR | MODELO |
|----------------------------|--|
| Angle y Perry (1981) | Compromiso valorativo: Relacionado al alcance de las metas de la organización. Compromiso de permanencia: Mantenerse como miembro de la organización. |
| (O'Really & Chatman, 1986) | Conformidad: relacionado a las recompensas externas, financieras. Identificación: Deseo de filiación a la organización. Internalización: Coherencia entre los valores del individuo y la organización. |

| | |
|----------------------------|---|
| (Penley & Gould, 1988) | <p>Moral: Identificación y aceptación de las metas de la organización.</p> <p>Calculativo: Las recompensas financieras recibidas de la organización.</p> <p>Alienativo: Cuando el individuo siente que tiene una deuda con la organización.</p> |
| Meyer y Allen (1990, 1997) | <p>Afectivo: Identificación e involucración con la organización.</p> <p>Continuo: Costes relacionados a la salida de la organización.</p> <p>Normativo: Obligación en permanecer en la organización.</p> |
| Meyer y Schoorman (1992) | <p>Valorativo: Acepta y acredita en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización.</p> <p>Continuo: Deseo de continuar siendo un miembro de la organización.</p> |
| Jaros y Otros (1993) | <p>Afectivo: Un sentimiento (de lealtad, afecto, apego o placer) de relación a la organización. Continuo: Relacionado a los costes de salida de la organización. Moral: El compromiso con las metas, valores y misión de la organización.</p> |

Tabla 2 Modelos Multidimensionales del Compromiso Organizacional

Fuente: Meyer y Herscovitch, Mowday. Elaboración: propia.

Tal como se observa en la Tabla N°1, existen algunas similitudes en relación a los modelos multidimensionales, que pueden ser caracterizadas como:

- **Componente afectivo**, que comprende el deseo de permanecer en la organización.
- **Componente continuo**, relacionado a los costes de salida de la organización.
- **Componente moral**, relacionado al sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

Dentro de éstos modelos se destacan las investigaciones de O'Reilly y Chatman, quienes consideran que el apego psicológico constituye la base del compromiso organizacional, resultando 3 dimensiones:

- Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas.
- Involucramiento basado en la afiliación.
- Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales.

Por su parte, (Allen & Meyer, 1990), aunque reconocieron la naturaleza multidimensional de constructo y concordaron con que el compromiso refleja el lazo psicológico que une al trabajador con la empresa, señalaron la fragilidad de los argumentos planteados por O'Reilly y Chatman y realizan una revisión de la literatura especializada, hasta esbozar un enfoque donde el compromiso resulta de la sumatoria de tres componentes.

El modelo de Allen & Meyer, es considerado como uno de los más completos para hacer los análisis referentes al compromiso organizacional y ha sido empleado en muchos estudios. Éste modelo es el que más aceptación ha obtenido hasta el momento, debido a que los modelos de menos de tres factores no reflejan de manera diferenciada los diversos componentes del compromiso organizacional.

Y si bien los modelos de cuatro factores permiten dicha diferenciación lo realizan de una manera que hace muy complejo su entendimiento y no permiten agregar nuevos elementos que hagan válida su implementación.

Según (Allen & Meyer, 1990), el compromiso afectivo está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y se caracteriza por tener una asociación afectivo/emocional. Así, el empleado apreciará el hecho de que es un miembro de la organización. El compromiso de continuidad está relacionado con los costes de salida de la organización y es construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas.

El sentimiento de obligación de permanecer en la organización está relacionado con el compromiso normativo, construido a partir de normas y expectativas de los empleados al respecto de la organización.

Jarol y otros sugirieron también una conceptualización multidimensional del compromiso muy parecida a la propuesta por (Allen & Meyer, 1990). Precisamente, distinguieron entre compromiso afectivo, de continuidad y moral. A pesar de las similitudes, también se pueden observar ciertas diferencias en las definiciones de las dimensiones. La definición del compromiso moral está cercana la definición de compromiso afectivo (Allen & Meyer, 1990), que a la definición de compromiso normativo. Ambos autores conceptualizan de la misma manera la dimensión de continuidad.

(Penley & Gould, 1988), desarrollaron un marco conceptual multidimensional basado en el trabajo de Etzioni (1961). Distinguieron tres formas de compromiso: moral, calculativo y alienativo. La definición del compromiso moral corresponde a la definición dada por Jarol y otros (1993).

2.2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEADO COMPROMETIDO

“El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día y quizás más, protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería ser claramente una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos

importantes y desafiantes, reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades, y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso” (Allen & Meyer, 1997).

2.2.2.3. MODELO DE LOS TRES COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

(Allen & Meyer, 1990), clasificaron el Compromiso Organizacional en tres categorías distintas:

a) Compromiso afectivo

Consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa; sin embargo, éste identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, por ejemplo: el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares.

Ésta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa; se preocupa cuando su empresa va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien.

En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que “tiene bien puesta la camiseta”.

Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los

cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido.

Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significación de su trabajo.

b) Compromiso continuo

Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.

Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le retribuyan, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene la empresa y que perdería si se fuera.

Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que considera ésta variable es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

VARIABLES INDIVIDUALES COMO LA EDAD Y LA ANTIGÜEDAD SUELEN TENER UN EFECTO IMPORTANTE SOBRE EL COMPROMISO CONTINUO, PERO TAMBIÉN INFLUYEN OTROS ASPECTOS COMO EL NIVEL EDUCATIVO, O LA CAPACITACIÓN RECIBIDA QUE ES TRANSFERIBLE A OTRA EMPRESA Y, DESDE LUEGO, ASPECTOS MACROECONÓMICOS COMO EL ESTADO DEL MERCADO LABORAL.

c) Compromiso normativo

Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Éste sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que la contrate. Desde luego la aplicación de éste valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

En síntesis, y recurriendo nuevamente al lenguaje cotidiano, el colaborador con un alto compromiso normativo es el “colaborador incondicional”.

Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación, se crea un sentido de reciprocidad con la organización.

En éste tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

2.2.2.4. BENEFICIOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

(Allen & Meyer, 1990), al estudiar la importancia que tiene el compromiso organizacional, tanto para los individuos como la organización, señalan cuatro beneficios fundamentales que este proporciona al estar presente de manera directa y favorable, estos son:

- a) Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida en que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con alto nivel de desempeño.
- b) Los empleados que presentan altos niveles de identificación con la empresa, tratan de retribuirle a la misma a través de su trabajo todo lo recibido.
- c) El sentimiento de compromiso se manifiesta a través de bajos niveles de ausencia en el trabajo, evitando así, impactos negativos en las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

2.2.2.5. FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Se dice que las metas son difíciles de alcanzar, pero cuando el líder está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos, se puede trabajar eficazmente con ellas y lograr las metas establecidas. El mismo Keith establece en su obra (Davis Keith, 1999)⁴ que el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas:

- a) **Personas:** Compone el sistema social interno de una compañía. Este sistema está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como formales y oficiales. Los grupos también son dinámicos, pues se forman, cambian y se desintegran. Las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr su objetivo.

- b) **Estructura:** Define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. La realización de las actividades de una organización supone la existencia de puestos muy diversos, compuestos por personas que deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo.

- c) **Tecnología:** Aporta los recursos con que trabajan las personas e influyen en las tareas que ellas realizan.

- d) **Entorno:** Todas las organizaciones funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna organización existe aislada, es parte de un sistema más grande, que abarca otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones.”

2.2.2.6. RECOMPENSAS LAS RECOMPENSAS (TAMBIÉN LLAMADAS COMPENSACIONES)

Dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. La compensación “es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007). Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización. Además, se observa que las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de comunicación están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización. Asimismo las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente laboral de una organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos.

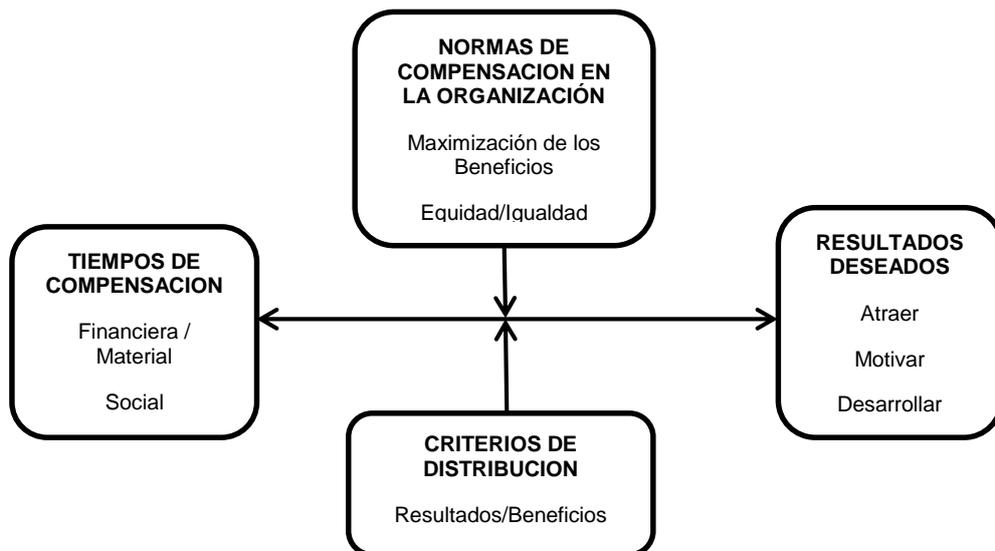


Figura 6 Modelo General de Sistemas de Compensación en la Organización

Fuente: Krether, Robert y Angelo Kinichi, Comportamiento de las Organizaciones, McGraw-Hill 3° Edición, España, 1968, pag.448.

De igual forma, en la figura anterior se observa dos tipos de recompensas:

- a) Recompensas extrínsecas: Llamadas tangibles: éstas son compensaciones financieras y materiales.
- b) Recompensas intrínsecas: También conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento a sus contribuciones.

El autor Chiavenato menciona que “cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007).

En relación a la recompensa financiera, se clasifica:

- a) Directa: Es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos premios y comisiones, siendo el salario el elemento más importantes pues es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período.
- b) Indirecta: Constituye el salario indirecto como vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.)

2.2.2.7. IMPORTANCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser mejor predictor de la rotación y de la puntualidad.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo.

El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta.

(Arciniega, 2002), menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado

hacia su empresa, y por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A parte de ello, el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis & Newstrom, 1999).

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlacione con su bajo ausentismo y productividad relativamente alta.

La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad.

Otro factor muy importante dentro del compromiso hacia la organización, es sin duda, el hecho de participar desde una asesoría administrativa hasta una decisión de grupo. Desde luego, hay distintos grados y tipos de participación.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que

trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

Mediante el compromiso organizacional, las empresas en específico el área de recursos humanos puede estudiar el grado de lealtad y vinculación del trabajador con la organización.

De conseguir que los empleador se sientan para de la organización y muy vinculador a la misma se estará logrando que el compromiso actitudinal aumente, evitando la búsqueda de nuevas alternativas de empleo si se incrementa su compromiso de continuidad, ya que si la empresa se mantiene un buen posicionamiento en el mercado y sobrepasa cualquier oferta externa que se le pueda hacer al individuo, este sabrá que los costes de dejar la empresa pueden ser muy altos, por lo que su compromiso de continuidad se mantendrá.

Con respecto al compromiso normativo, si se logra que el trabajador cree un nexo real con la empresa, se le hace sentir como indispensable en la compañía, es factible que sienta que su deber es esforzarse por la misma por lo que su nivel de compromiso aumentará.

El salario y el tiempo ocupado en el trabajo no son incentivos suficientes para fomentar el compromiso del trabajador, pero en la organización existen otros elementos que pueden promoverlo, tales como la oportunidad de realizar un trabajador importante y retador, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como persona. (Allen & Meyer, 1997)

A continuación se presentan diversas herramientas planteadas por (Dessler, 1996) para mejorar el compromiso del trabajador:

- **Valorar a la gente es primero:** debe dársele a la gente, la importancia que merece. Sin el recurso humano, la misión de la empresa no podría obtenerse satisfactoriamente.
- **Comunicación en dos sentidos:** Es primordial que para comprender al trabajador exista confianza entre superiores y empleados y esto se logra mediante adecuados procesos comunicacionales.

- **Contratación con base en el valor exhaustivo:** Los procesos de selección deben ser adecuados para reclutar al personal idóneo para la realización de las tareas requeridas por la empresa.
- **Seguridad en el empleo:** La empresa debe lograr que el trabajador sienta que la organización es importante la estabilidad del mismo dentro de la compañía.
- **Recompensas:** Debe crear adecuados sistemas de remuneración que recompense el esfuerzo del trabajador.
- **Autorrealización del empleado:** la empresa debe contribuir al crecimiento del empleado dentro de la organización, creando planes de carrera y demás beneficios.

2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Cliente interno:** Según Kotler (2006) aquel miembro dentro de una organización, que toma el resultado o producto de un proceso llevado a cabo con anterioridad por otro trabajador como recurso para realizar su propio proceso. A continuación entregará su resultado a otro miembro de la organización para que continúe con el proceso hasta su acabado y puesta a la venta, llegando el artículo finalmente al cliente externo. Cada trabajador es cliente y proveedor al mismo tiempo dentro de la organización.
- **Compromiso afectivo:** Según (Allen & Meyer, 1997) consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa; sin embargo, éste identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, por ejemplo: el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares.

- **Compromiso continuo:** Según (Allen & Meyer, 1997) Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le reditúen, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene la empresa y que perdería si se fuera.
- **Compromiso normativo:** Para (Allen & Meyer, 1997) es al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. Éste sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que la contrate. Desde luego la aplicación de éste valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.
- **Compromiso Organizacional:** Según (Davis & Newstrom, 1999), el compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente de ella”.
- **Comunicación Estratégica:** Para Sandra Massoni aborda lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos, alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas.
- **Endomarketing:** Para Michael Levionnois (1987), “El marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”.

- **Productividad:** Según Núñez (2007), el concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero.
- **Trabajo en Equipo:** Implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- **Reconocimiento Laboral:** El reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. En general, podríamos pensar en la existencia de dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño. El primero es el dinero. Sin duda la retribución en sus diferentes formas juega un papel sumamente importante en el refuerzo del compromiso del individuo, especialmente cuando se aplica siguiendo modelos contrastados científicamente. El segundo tipo de recompensa es el reconocimiento no económico.
- **Comunicación Interna:** Es la comunicación dirigida al cliente interno. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.
- **Satisfacción Laboral:** Es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

2.4. ELABORACION DE HIPOTESIS, VARIABLES Y DEFINICION OPERACIONAL

2.4.1. Hipótesis General

H_0 = El Endomarketing no está relacionado con en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi.

H_1 = El Endomarketing está relacionado con en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi.

2.4.2. Hipótesis Especificas

- El nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la Banco de Crédito Del Perú - Agencia Bolognesi, es regular.
- El nivel de aplicación del Endomarketing en los colaboradores de la banco de Crédito del Perú - agencia Bolognesi es bajo.

2.4.3. Operalización de Variables

| VARIABLES | INDICADORES | SUB INDICADORES |
|--|----------------------|---|
| <p>V.I. ENDOMARKETING Para Michael Levionnois (1987), “El marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”.</p> | Efectividad Interna | Conocimiento de los Objetivos |
| | | Salario Emocional |
| | | Comunicación Interna |
| | Productividad | Ventas |
| | | Reducción de Costos |
| | | Baja Rotación de Personal |
| | | Gente Proactiva |
| | | Resultados |
| | | Eficiencia |
| | | Motivación |
| | Clima Organizacional | Buen Ambiente de Trabajo |
| | | Identificación con la Empresa |
| | | Salud Mental |
| | | Remuneración Justa |
| | | Sentido en lo que hacen |
| Seguridad | | |
| <p>V.D. COMPROMISO ORGANIZACIONAL Según (Davis & Newstrom, 1999), el compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente de ella”.</p> | De Continuidad | Absentismo |
| | | Percepción de alternativas |
| | Afectivo | Cumplimiento de expectativas personales |
| | | Empatía |
| | Normativo | Valores Personales |
| | | Valores Institucionales |

CAPITULO III: BANCO DE CREDITO DEL PERU

El banco de crédito del Perú, llamada durante sus primeros 52 años banco italiano, inicio sus actividades el 9 de abril del 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 31 de diciembre de 1941, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de banco de crédito del Perú.

Así, el banco italiano, el primero en el país, cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados de nuestra institución. Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instalamos sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que nos convirtió en el único banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de nuestras actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó un edificio de 30,000 m², aproximadamente, en el distrito de la Molina. Luego con el objetivo de mejorar nuestro servicio, establecimos la red nacional de tele proceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; así mismo, se creó la cuenta corriente y libreta de ahorros nacional, de igual manera se instalaron una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, se adquirió el banco popular de Bolivia, hoy en día banco de crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, creamos credi-fondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al 35 años siguiente establecimos credileasing, empresa dedicada a la promoción de arrendamiento financiero. Durante los años 90, la oficina de representaciones en Santiago de Chile desarrollo una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La preocupación de los jóvenes talentosos que migraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Al cumplir nuestros 117 años de existencia, nuestra institución cuenta con 226 oficinas, 586 ATMs y 8,378 empleados; y bancos corresponsales en todo el mundo.

MISION

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

VISION

Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

PRINCIPIOS BCP

- **Satisfacción del cliente:** Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de servicio positiva a través de nuestros productos, servicios, procesos y atención.
- **Pasión por las Metas:** Trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en el BCP.
- **Eficiencia:** Cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.
- **Gestión al Riesgo:** Asumir el riesgo como elemento fundamental en nuestro negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- **Transparencia:** Actuar de manera abierta, honesta y transparente con tus compañeros y clientes y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderos.
- **Disposición al Cambio:** Tener un actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
- **Disciplina:** Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

CAPITULO IV: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es aplicada.

4.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la presente investigación es correlacional.

4.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con la investigación para el proceso de análisis y evaluación más apropiado para desarrollar el tema es el diseño de tipo transversal – descriptivo, pues pretende definir alternativas de mejora en base a la información recabada en un momento del tiempo.

4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

4.4.1. Población

El universo poblacional de esta investigación está conformado por los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi.

4.4.2. Muestra

Para calcular la muestra se implementa la ecuación de cálculo muestral para poblaciones conocidas, donde:

| | |
|-----------------------------|---------------------|
| Nivel de Confianza (A) | 95% - 0.95 |
| Coficiente de Confianza (Z) | 1.96 |
| Probabilidad de Éxito (p) | 50% - 0.50 |
| Probabilidad de Fracaso (q) | 50% - 0.50 |
| Tamaño de la Población (n) | 20 colaboradores |
| Nivel de Error (i) | 5% - 0.05 |
| Tamaño de Muestra (n) | A determinar |

Siendo la fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

Reemplazando los valores tenemos que:

$$n = \frac{19.208}{1.0079}$$

$$n = 19.05744618$$

La muestra es de 19 elementos. Considerando la similitud con el tamaño de la población, se trabajará con su totalidad.

4.5. **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

4.5.1. **Técnicas de Procesamiento de Datos**

Se hará uso del programa Statgraphics Centurion XV.

4.5.2. **Instrumentos de Investigación**

Los instrumentos a usarse es la encuesta. Previa a su aplicación debe determinarse la validez del contenido a través de juicio de expertos.

4.5.3. **Ámbito de la investigación**

La presente investigación se realizara en la Agencia Bolognesi Sito en la Av. Coronel Mendoza S/N.

4.6. **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recopilada a través del cuestionario será ingresada a una base de datos, en la cual se aplicara como herramienta el Statgraphics Centurion XV. El análisis de la información se realizara mediante los coeficientes de correlación estadísticos.

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSION

5.1. Variable Endomarketing

Análisis por dimensiones

FIGURA N°7

Pregunta N°1: Conoce plenamente los objetivos instituciones del BCP

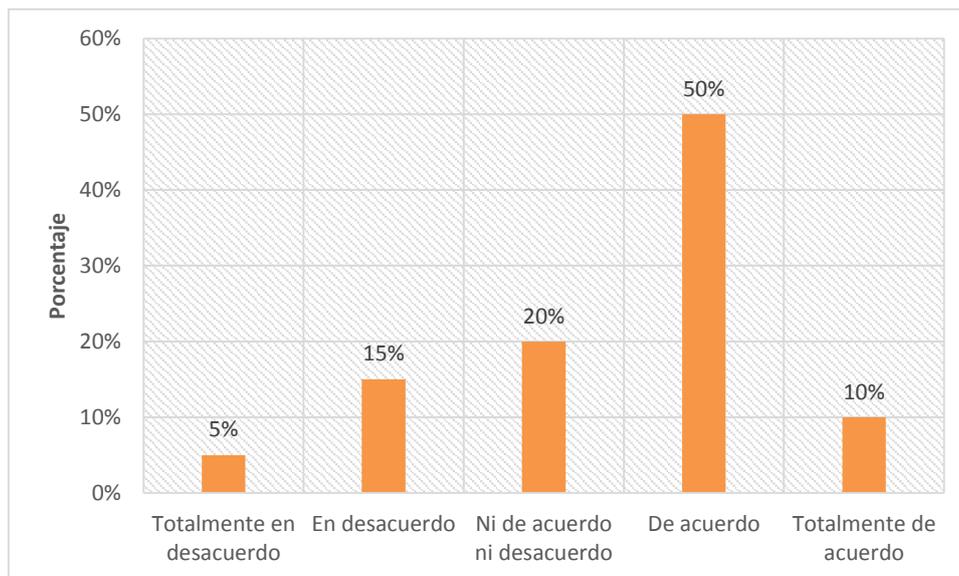


Figura 7 Conoce plenamente los objetivos instituciones del BCP

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°3

Tabla N°3: ¿Conoce plenamente los objetivos institucionales del BCP?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 5% |
| En desacuerdo | 3 | 15% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 4 | 20% |
| De acuerdo | 10 | 50% |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 3 ¿Conoce plenamente los objetivos institucionales del BCP?

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Interpretación:

Según los datos recolectados un 50% de la muestra encuestada indico estar de acuerdo con conocer los objetivos institucionales del banco en que labora, mientras que un 15% de los encuestados mencionaron no conocer estos objetivos institucionales, esto indica que una gran parte de los colaboradores conocen los objetivos de la empresa.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.45, lo cual corresponde a un nivel de aplicación regular.

FIGURA N°8

Pregunta N°2: El BCP premia el trabajo eficiente de sus colaboradores

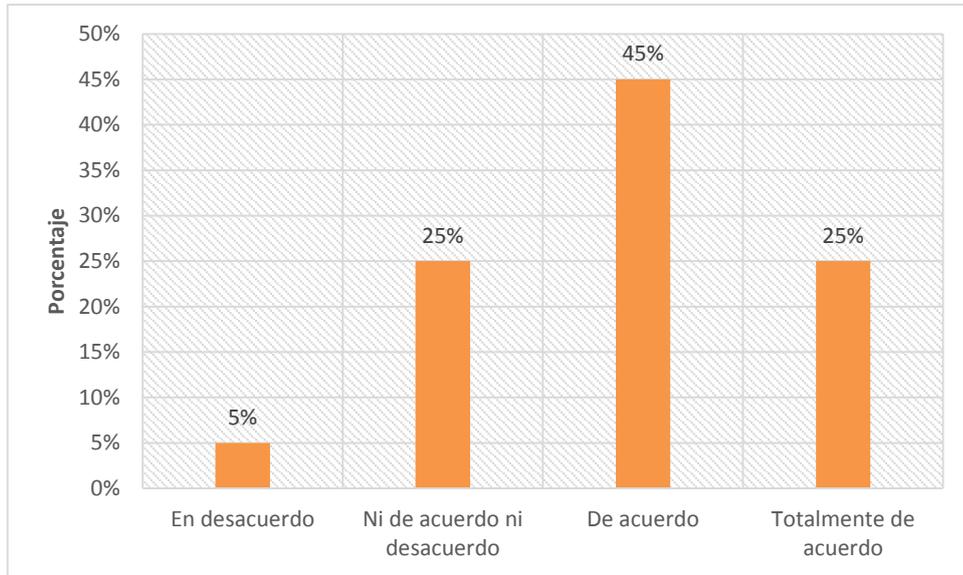


Figura 8 El BCP premia el trabajo eficiente de sus colaboradores

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°04

Tabla N°04: ¿El BCP premia el trabajo eficiente de sus colaboradores?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 1 | 5% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 5 | 25% |
| De acuerdo | 9 | 45% |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 25% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 4 ¿El BCP premia el trabajo eficiente de sus colaboradores?

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en los resultados con un porcentaje de 45% de los colaboradores encuestados mencionaron estar de acuerdo con la afirmación de que el BCP premia el trabajo eficiente de sus colaboradores, seguidamente un 25% de los encuestados mostraron una posición neutral respecto al mismo enunciado, finalmente con un porcentaje del 5% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo con que el BCP premia a sus colaboradores.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.9, lo cual corresponde a un nivel de aplicación alto.

FIGURA N°9

Pregunta N°3: Considera efectivo los canales de comunicación interna del BCP

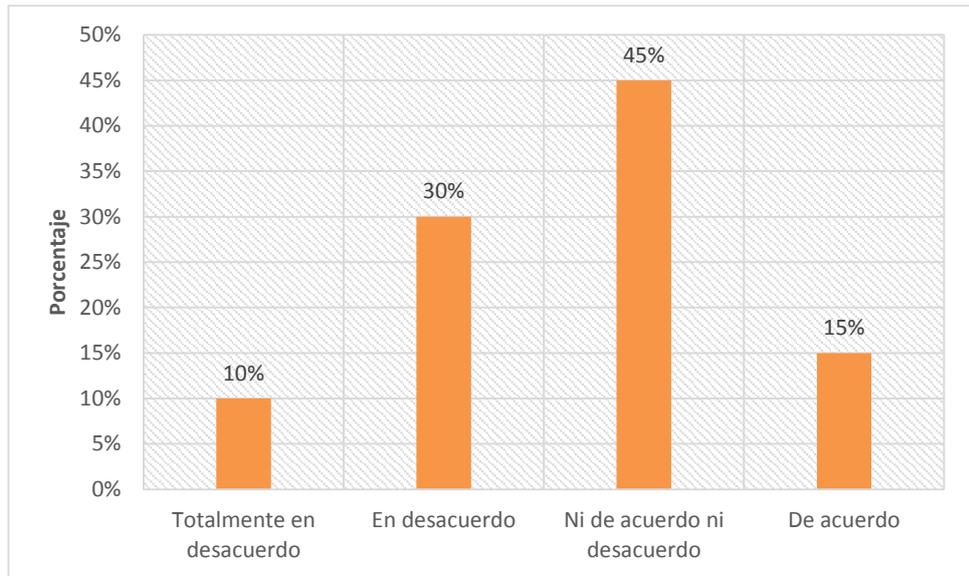


Figura 9 Considera efectivo los canales de comunicación interna del BCP

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°05

Tabla N°05: ¿Considera efectivo los canales de comunicación interna del BCP?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 10% |
| En desacuerdo | 6 | 30% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 9 | 45% |
| De acuerdo | 3 | 15% |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 5 Considera efectivo los canales de comunicación interna del BCP

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa un 45% de los colaboradores encuestados indicaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la afirmación de que los canales de comunicación son efectivos en el BCP, por el contrario, un 30% de los colaboradores están en desacuerdo con la misma afirmación e indican que dichos canales de comunicación interna en el BCP son ineficientes.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 2.65, lo cual corresponde a un nivel de aplicación regular.

FIGURA N°10

Pregunta N°4: Logra permanentemente las metas asignadas en las campañas del BCP

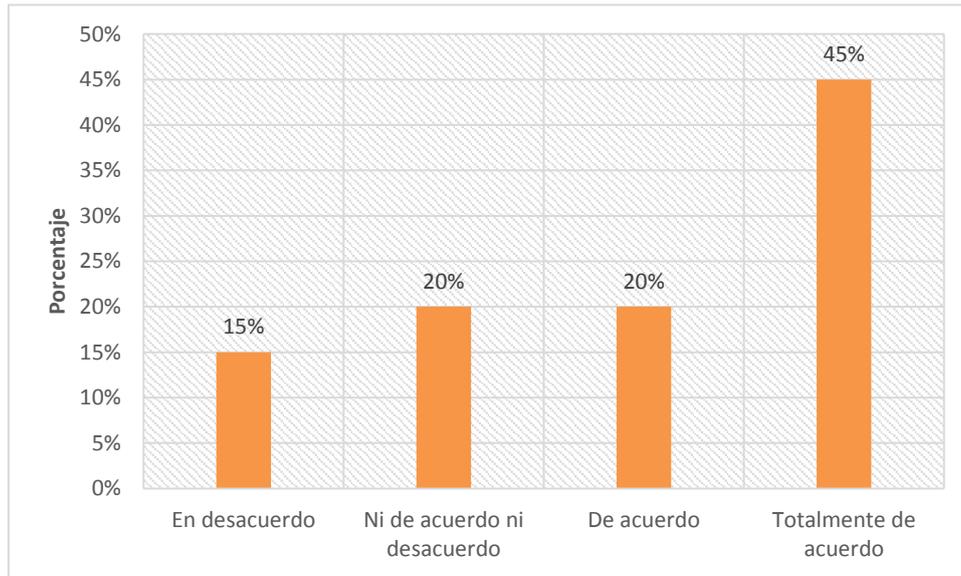


Figura 10 Logra permanentemente las metas asignadas en las campañas del BCP

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°06

Tabla N°06: ¿Logra permanentemente las metas asignadas en las campañas del BCP?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 3 | 15% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 4 | 20% |
| De acuerdo | 4 | 20% |
| Totalmente de acuerdo | 9 | 45% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 6 Piensa usted que el restaurante cumplió con lo prometido en relación a los servicios recibidos

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Un 45% de la muestra encuestada está totalmente de acuerdo con la afirmación de que logran permanentemente las metas asignadas durante las campañas del BCP, mientras que en un 15% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo en que no logran las metas propuestas durante las campañas del BCP.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.95, lo cual corresponde a un nivel de aplicación alto.

FIGURA N°11

Pregunta N°5: Considera que el BCP le brinda las posibilidades de desarrollar sus capacidades

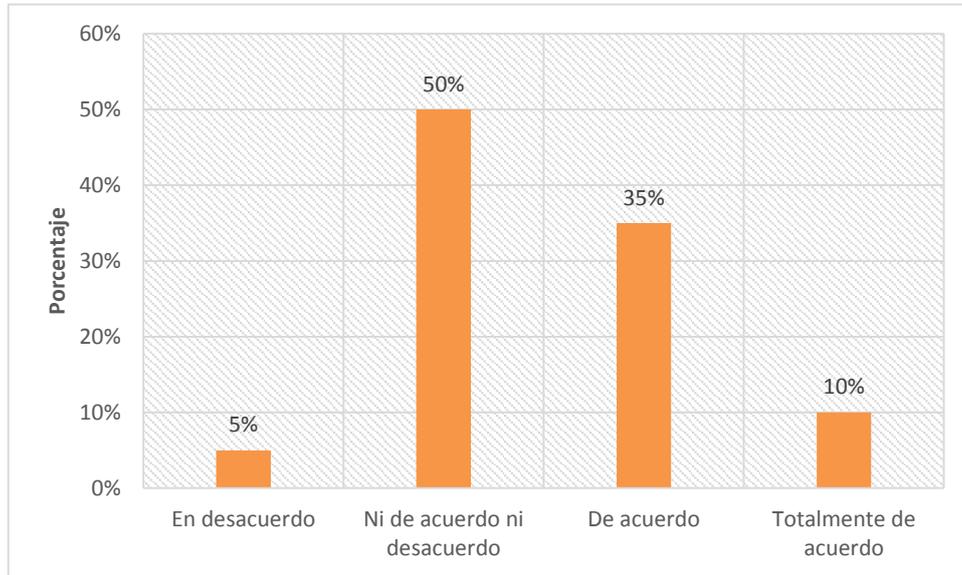


Figura 11 Considera que el BCP le brinda las posibilidades de desarrollar sus capacidades

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°07

Tabla N°07: ¿Considera que el BCP le brinda las posibilidades de desarrollar sus capacidades?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 1 | 5% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 10 | 50% |
| De acuerdo | 7 | 35% |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 7 Considera que el BCP le brinda las posibilidades de desarrollar sus capacidades

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa un 50% de la muestra encuestada no está de acuerdo ni en desacuerdo respecto a si el BCP le brinda las posibilidades para el desarrollo de sus capacidades, mientras que un 35% de los encuestados consideran estar de acuerdo con que el BCP si les brinda posibilidades para desarrollar sus capacidades, finalmente un 5% de los encuestados indicaron que el BCP no les permite desarrollar sus capacidades.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.5, lo cual corresponde a un nivel de aplicación alto.

FIGURA N°12

Pregunta N°6: Se siente motivado al momento de realizar su trabajo

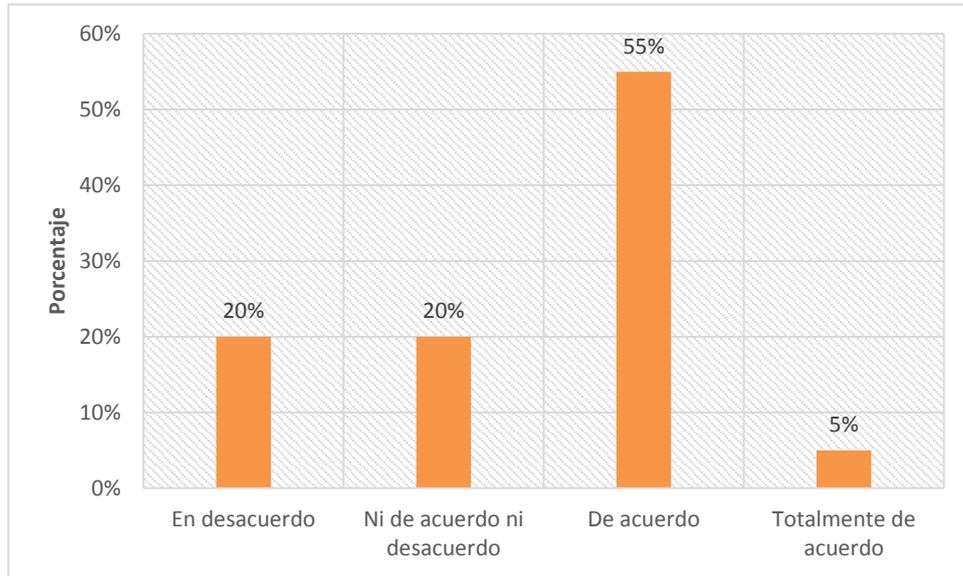


Figura 12 Se siente motivado al momento de realizar su trabajo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°08

Tabla N°08: ¿Se siente motivado al momento de realizar su trabajo?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 4 | 20% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 4 | 20% |
| De acuerdo | 11 | 55% |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 5% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 8 Se siente motivado al momento de realizar su trabajo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en el grafico un 55% de los colaboradores encuestados están de acuerdo en que se sientes motivados al momento de realizar sus funciones, seguidamente de un 20% que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la misma afirmación. Finalmente un 20% de los encuestados indicaron no estar motivados al momento de realizar su trabajo en el BCP.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.45, lo cual corresponde a un nivel de aplicación regular.

FIGURA N°13

Pregunta N°7: Se siente cómodo con el clima laboral e esta oficina

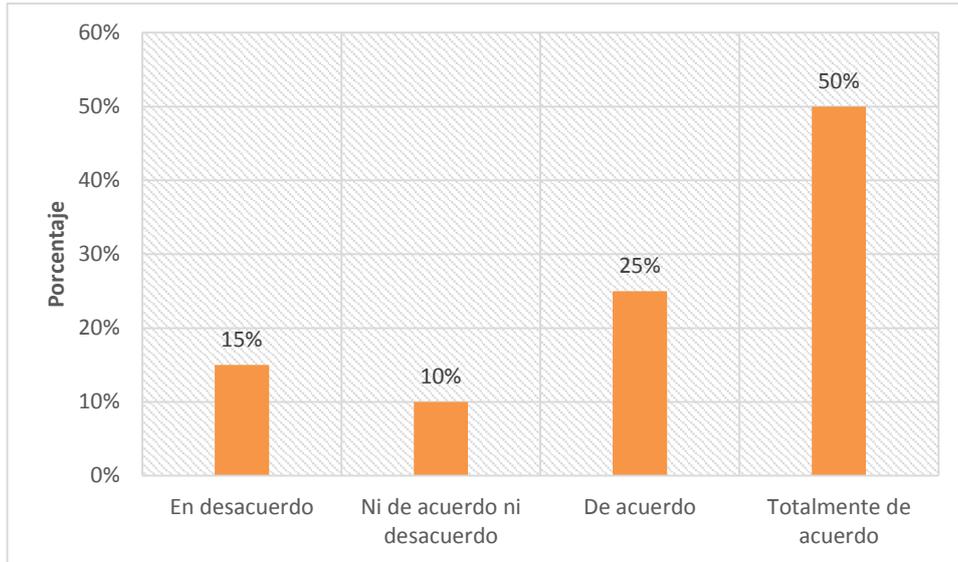


Figura 13 Se siente cómodo con el clima laboral de esta oficina

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°09

Tabla N°09: ¿Se siente cómodo con el clima laboral de esta oficina?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 3 | 15% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 2 | 10% |
| De acuerdo | 5 | 25% |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 50% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 9 Se siente cómodo con el clima laboral de esta oficina

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en el gráfico el 50% del personal encuestado se siente cómodo con el clima laboral de la oficina, mientras que un 15% se encuentra en desacuerdo debido a que no se relacionan con sus compañeros de oficina de manera amical y fuera de la oficina.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 4.1, lo cual corresponde a un nivel de aplicación alto.

FIGURA N°14

Pregunta N°8: Se siente orgulloso de pertenecer al BCP

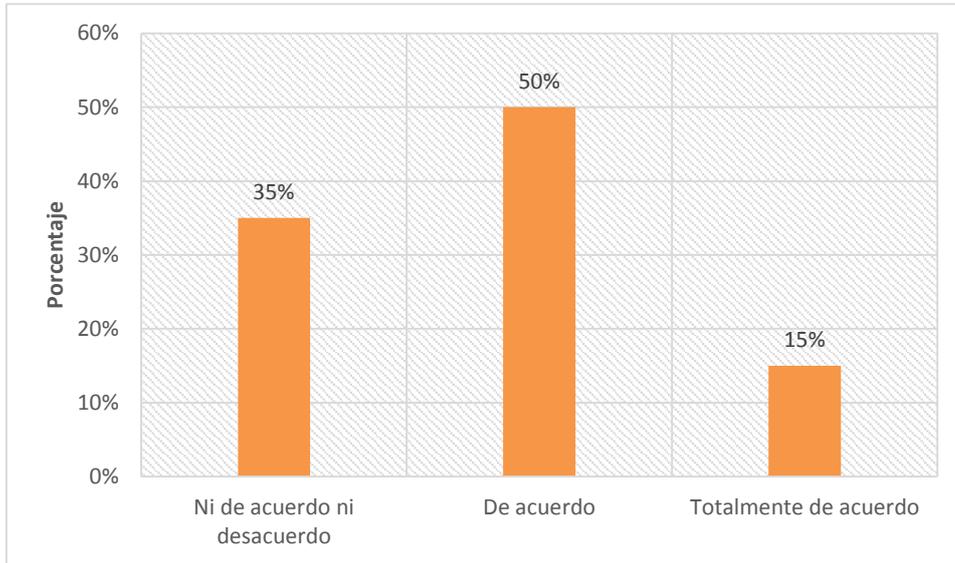


Figura 14 Se siente orgulloso de pertenecer al BCP

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°10

Tabla N°10: ¿Se siente orgulloso de pertenecer al BCP?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 7 | 35% |
| De acuerdo | 10 | 50% |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 10 Se siente orgulloso de pertenecer al BCP

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Como podemos observar en el siguiente grafico el 50% de las personas encuestadas se sienten orgullosos de pertenecer al BCP, seguidamente un 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.8, lo cual corresponde a un nivel de aplicación alto.

FIGURA N°15

Pregunta N°9: Siento que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo

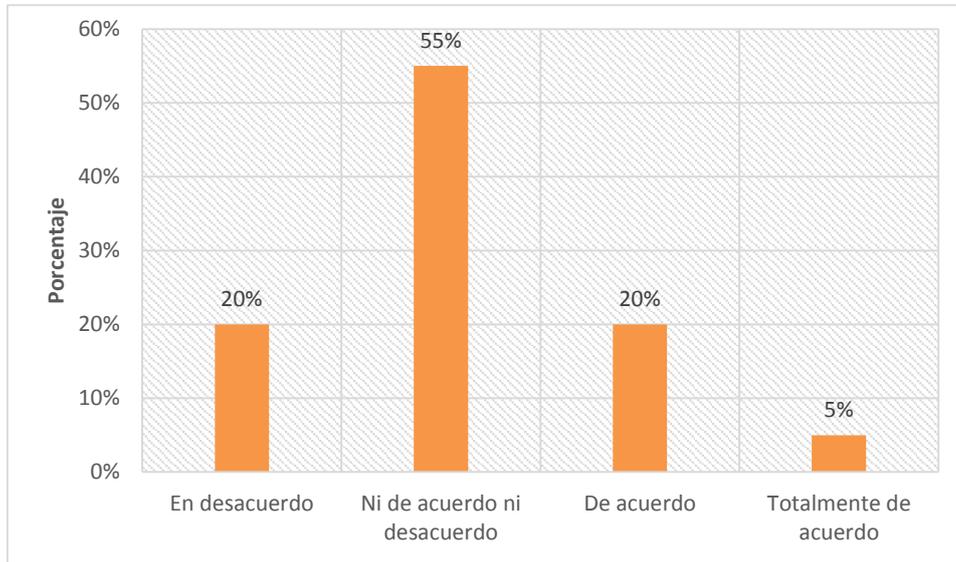


Figura 15 Siento que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

TABLA N°11

Tabla N°11: ¿Siento que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 4 | 20% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 11 | 55% |
| De acuerdo | 4 | 20% |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 5% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 11 Siento que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

En el siguiente grafico podemos observar que un 55% de la población encuestada no está ni acuerdo ni desacuerdo con que el salario recibido es justo con la relación con el trabajo y al esfuerzo que realizan en sus actividades dentro de la institución, por otro lado solo un 5% se encuentra totalmente de acuerdo con el salario que percibe y finalmente en 20% de esta población no está de acuerdo con el salario que recibe por el trabajo realizado.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.1, lo cual corresponde a un nivel de aplicación regular.

FIGURA N°16

Pregunta N°10: Se siente satisfecho con las funciones que realiza

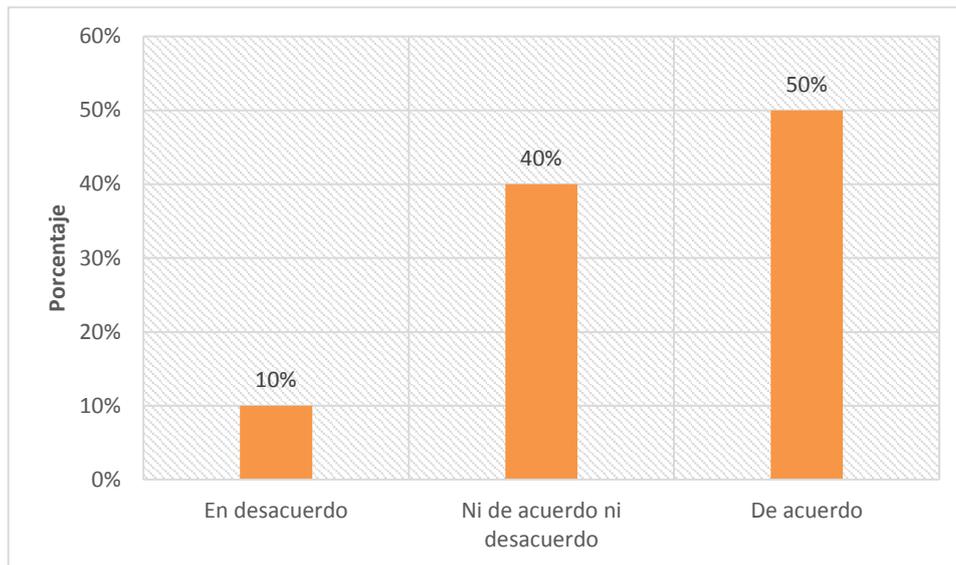


Figura 16 Se siente satisfecho con las funciones que realiza

Fuente: Encuesta

Elaboración propia

TABLA N°12

Tabla N°12: ¿Se siente satisfecho con las funciones que realiza?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 2 | 10% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 8 | 40% |
| De acuerdo | 10 | 50% |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 12 Se siente satisfecho con las funciones que realiza

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Un 50% de la población encuestada está de acuerdo con las funciones que realiza, mientras que un 10% está en desacuerdo debido a que el trabajo que realizan muchas veces no tiene nada que ver con el puesto en el que se desempeñan.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.4, lo cual corresponde a un nivel de aplicación regular.

5.2. Variable Compromiso Organizacional

FIGURA N°17

Pregunta N°11: Falta por motivos relevantes a su centro de trabajo

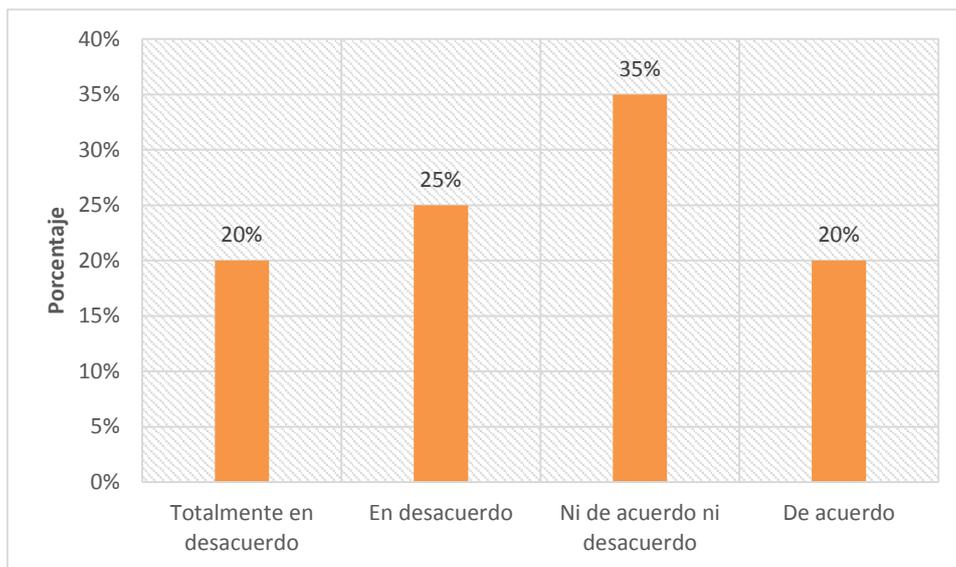


Figura 17 Falta por motivos relevantes a su centro de trabajo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°13

Tabla N°13: ¿Falta por motivos relevantes a su centro de trabajo?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 20% |
| En desacuerdo | 5 | 25% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 7 | 35% |
| De acuerdo | 4 | 20% |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 13 Falta por motivos relevantes a su centro de trabajo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en el grafico tenemos el 35% de la población no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20% está totalmente en desacuerdo.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 2.55, lo cual corresponde a un nivel de compromiso bajo.

FIGURA N°18

Pregunta N°12: Considera que el BCP le ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente

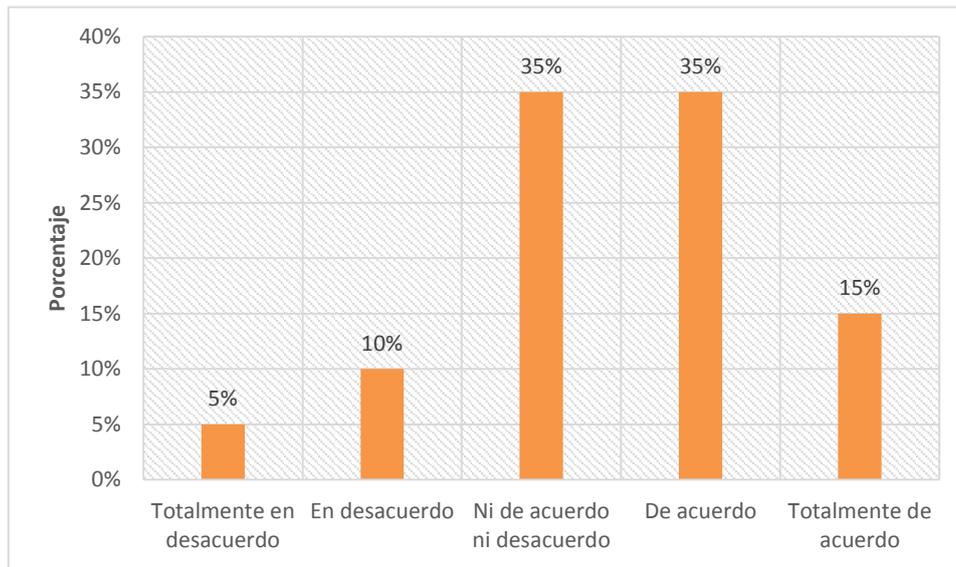


Figura 18 Considera que el BCP le ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°14

Tabla N°14: ¿Considera que el BCP le ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 5% |
| En desacuerdo | 2 | 10% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 7 | 35% |
| De acuerdo | 7 | 35% |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 15% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 14 Considera que el BCP le ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Como se observa en el gráfico tenemos un 35% de los encuestados que están de acuerdo con que el BCP les ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente, el 5% está en totalmente en desacuerdo debido a que se siguen manteniendo en el puesto al que postularon al banco y al transcurrir del tiempo aun no logran ese crecimiento que tanto anhelan.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.45, lo cual corresponde a un nivel de compromiso regular.

FIGURA N°19

Pregunta N°13: Considera que el BCP podrá ayudar a alcanzar sus metas personales

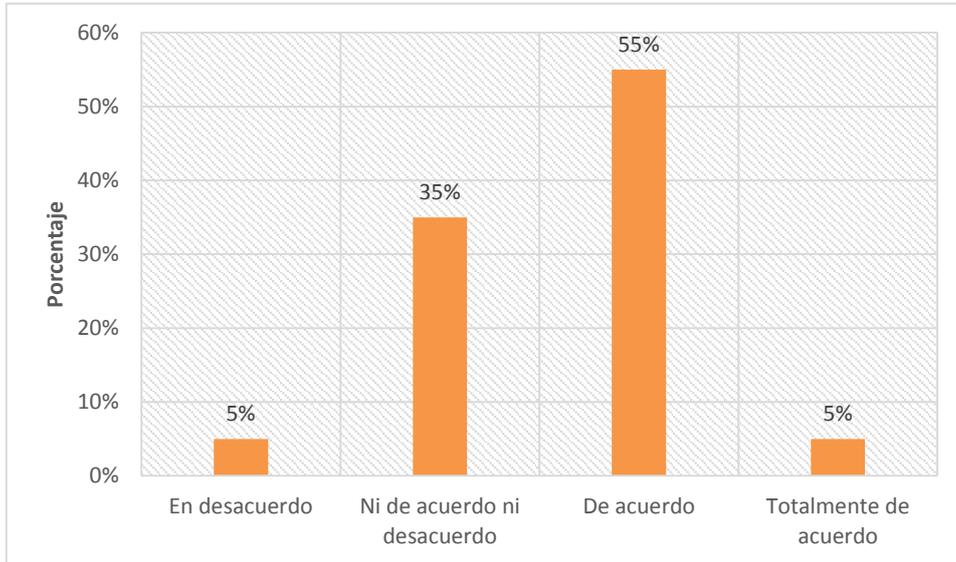


Figura 19 Considera que el BCP podrá ayudar a alcanzar sus metas personales

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°15

Tabla N°15: ¿Considera que el BCP podrá ayudar a alcanzar sus metas personales?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 1 | 5% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 7 | 35% |
| De acuerdo | 11 | 55% |
| Totalmente de acuerdo | 1 | 5% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 15 Considera que el BCP podrá ayudar a alcanzar sus metas personales

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Como se puede observar en el gráfico, el 55% considera que el BCP podría ayudar a alcanzar sus metas personales, solo existe un 5% que está en desacuerdo debido a que es personal que recién se ha incorporado y no tienen conocimiento de las oportunidades que el BCP les brinda para crecer personalmente.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.60, lo cual corresponde a un nivel de compromiso alto.

FIGURA N°20

Pregunta N°14: Usted demuestra empatía con los problemas de sus compañeros de trabajo

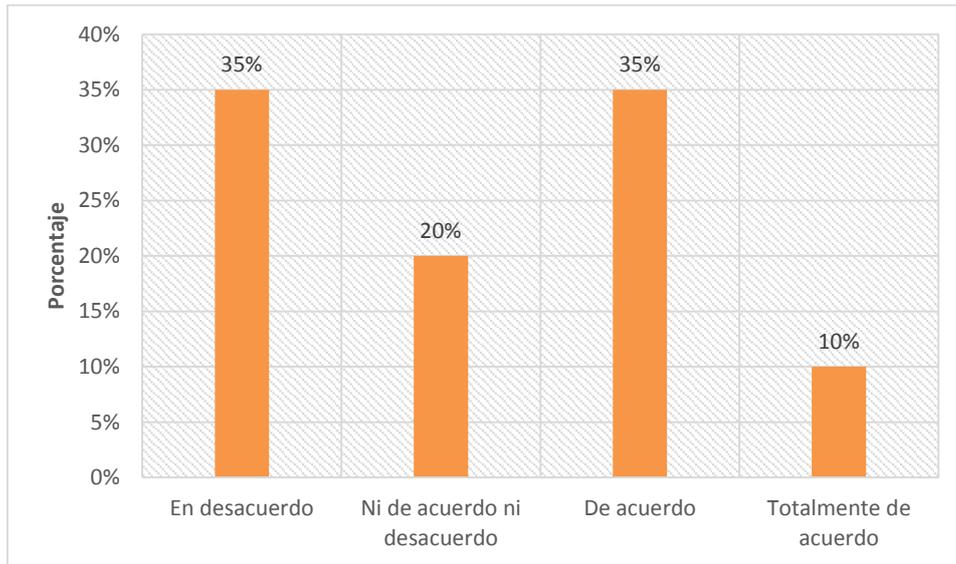


Figura 20 Usted demuestra empatía con los problemas de sus compañeros de trabajo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°16

Tabla N°16: ¿Usted demuestra empatía con los problemas de sus compañeros de trabajo?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 7 | 35% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 4 | 20% |
| De acuerdo | 7 | 35% |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 16 Usted demuestra empatía con los problemas de sus compañeros de trabajo

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Existe un 35% que es empático con los problemas de sus compañeros de trabajo ya que llevan trabajando en la misma agencia por más de 1 año y la relación amical se ha fortalecido con el transcurrir del tiempo mientras tanto, existe otro 35% que está en desacuerdo ya que solo se enfocan en cumplir con su trabajo y dejan la relación amical de un lado.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.20, lo cual corresponde a un nivel de compromiso regular.

FIGURA N°21

Pregunta N°15: Considera que si tuviera otra oportunidad laboral la tomaría

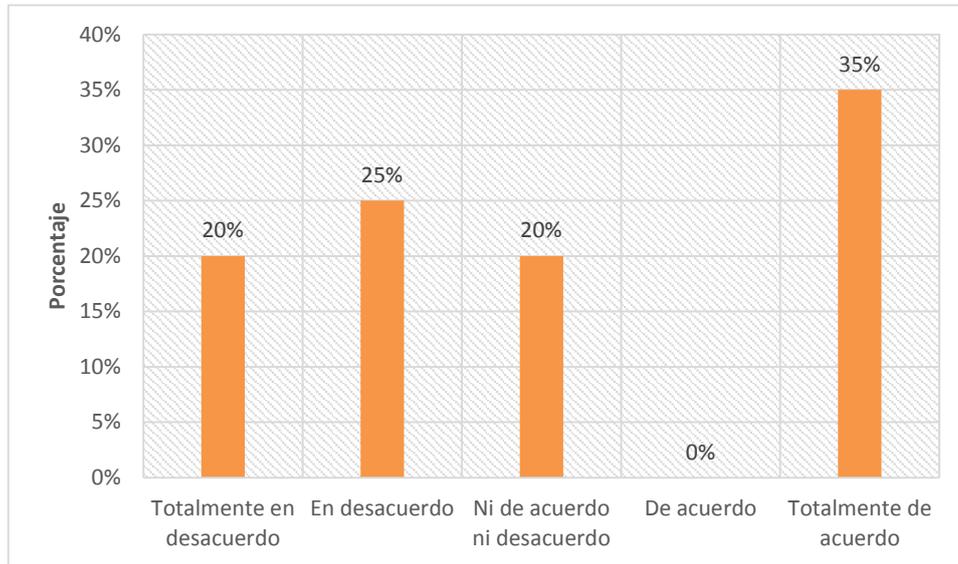


Figura 21 Considera que si tuviera otra oportunidad laboral la tomaría

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°17

Tabla N°17: ¿Considera que si tuviera otra oportunidad laboral la tomaría?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 20% |
| En desacuerdo | 5 | 25% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 4 | 20% |
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Totalmente de acuerdo | 7 | 35% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 17 Considera que si tuviera otra oportunidad laboral la tomaría

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

El 35% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, si bien es cierto cada colaborador ocupa y se desempeña de la mejor manera el sobretiempos que existe en el BCP hace que busquen otras oportunidades laborales, quizá no mejores pero si una oportunidad laboral que les permita tener más tiempo y poder hacer otras cosas o pasar tiempo con su familia.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.05, lo cual corresponde a un nivel de compromiso regular.

FIGURA N°22

Pregunta N°16: Considera que sus valores son coherentes con los valores institucionales

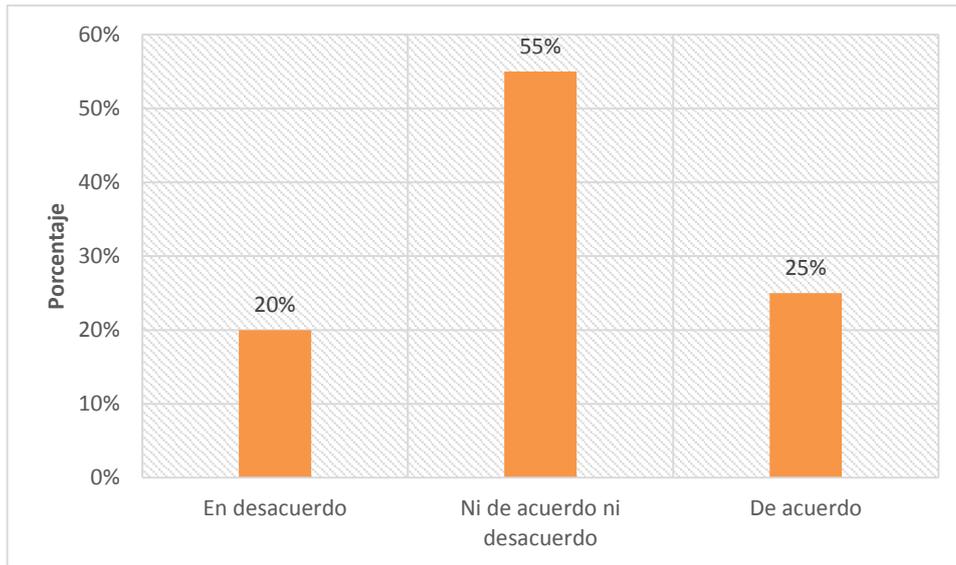


Figura 22 Considera que sus valores son coherentes con los valores institucionales

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°18

Tabla N°18: ¿Considera que sus valores son coherentes con los valores institucionales?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 4 | 20% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 11 | 55% |
| De acuerdo | 5 | 25% |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 18 Considera que sus valores son coherentes con los valores institucionales

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

El 55% se encuentra ni de acuerdo ni desacuerdo, debido a que no conocen los valores que el BCP quiere poner en practica con cada uno de los colaboradores, mientras que un 20% se encuentra en desacuerdo ya que son indiferentes ante este aspecto institucional.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 3.05, lo cual corresponde a un nivel de compromiso regular.

FIGURA N°23

Pregunta N°17: Practica los valores institucionales

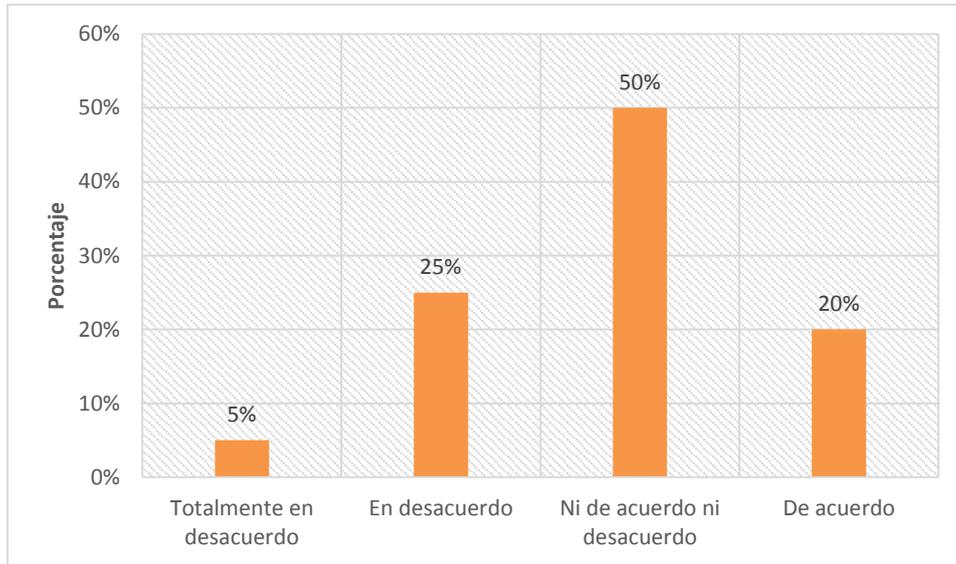


Figura 23 Práctica los valores institucionales

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

TABLA N°19

Tabla N°19: ¿Practica los valores institucionales?

| | Recuento | Porcentaje |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 5% |
| En desacuerdo | 5 | 25% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 10 | 50% |
| De acuerdo | 4 | 20% |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| Total | 20 | 100% |

Tabla 19 Practica los valores institucionales

Fuente: Encuesta
Elaboración propia

Interpretación:

Existe un 50% que se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que no le toman la importancia necesaria a los valores institucionales y que la práctica de estos refleja en el cliente externo.

La media de calificación de la pregunta en evaluación es de 2.85, lo cual corresponde a un nivel de compromiso regular.

5.3. Contraste de Hipótesis

5.3.1. Hipótesis General

La Hipótesis General plantea que:

H0: “El Endomarketing no está relacionado con en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi.”

H1: “El Endomarketing está relacionado con en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi.”

A fin de comprobar dicha hipótesis se calcula los coeficientes de correlación estadísticos, en función de la siguiente información, donde:

| Nº Encuesta | X: ENDOMARKETING | Y: COMPROMISO ORGANIZACIONAL |
|-------------|------------------|------------------------------|
| 1 | 3.50 | 2.86 |
| 2 | 3.70 | 3.00 |
| 3 | 3.50 | 2.43 |
| 4 | 4.00 | 3.00 |
| 5 | 3.50 | 3.14 |
| 6 | 3.40 | 3.14 |
| 7 | 3.80 | 3.29 |
| 8 | 3.10 | 2.86 |
| 9 | 3.30 | 3.86 |
| 10 | 3.40 | 2.43 |
| 11 | 3.40 | 3.14 |
| 12 | 3.80 | 4.14 |
| 13 | 3.40 | 3.86 |
| 14 | 3.40 | 3.29 |
| 15 | 3.30 | 2.57 |
| 16 | 2.40 | 3.29 |
| 17 | 3.50 | 2.86 |
| 18 | 4.20 | 3.14 |
| 19 | 3.80 | 2.57 |
| 20 | 4.20 | 3.29 |

Las valoraciones de “X” y “Y”, han sido calculados en función de las medidas de tendencia central, que permiten calcular la media estadística para cada uno de los encuestados en base a su propia calificación del “endomarketing” y “compromiso organizacional”

Con estos resultados, a través del uso del programa estadístico Statgraphics Centurion XV, calculamos los coeficientes estadísticos que permiten evaluar la relación entre las variables de estudio.

Así tenemos que:

a. Coeficientes

| | <i>Mínimos Cuadrados</i> | <i>Estándar</i> | <i>Estadístico</i> | |
|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| <i>Parámetro</i> | <i>Estimado</i> | <i>Error</i> | <i>T</i> | <i>Valor-P</i> |
| Intercepto | 2.98979 | 0.967271 | 3.09095 | 0.0063 |
| Pendiente | 0.0334878 | 0.272368 | 0.12295 | 0.9035 |

b. Análisis de Varianza

| <i>Fuente</i> | <i>Suma de Gl Cuadrados</i> | <i>Gl</i> | <i>Cuadrado Medio</i> | <i>Razón-F</i> | <i>Valor-P</i> |
|---------------|-----------------------------|-----------|-----------------------|----------------|----------------|
| Modelo | 0.00338896 | 1 | 0.00338896 | 0.02 | 0.9035 |
| Residuo | 4.03533 | 18 | 0.224185 | | |
| Total (Corr.) | 4.03872 | 19 | | | |

Donde:

- Coeficiente de Correlación = 0.0289675
- R-cuadrada = 0.0839118 porciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = -5.46698 porciento
- Error estándar del est. = 0.473482
- Error absoluto medio = 0.3393
- Estadístico Durbin-Watson = 1.966 (P=0.4416)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.00628589

c. Interpretación

Los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre Compromiso Organizacional y Endomarketing, permiten calcular la ecuación del modelo ajustado:

$$\text{Compromiso Organizacional} = 2.98979 + 0.0334878 * \text{Endomarketing}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0.05, no hay una relación estadísticamente significativa entre Compromiso Organizacional y Endomarketing con un nivel de confianza del 95.0% ó más.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 0.0839118% de la variabilidad en Compromiso Organizacional. El coeficiente de correlación es igual a 0.0289675, indicando una relación relativamente débil entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.473482.

El error absoluto medio (MAE) de 0.3393 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0.05, no hay

indicación de una auto correlación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95.0%.

Dado ello se rechaza la hipótesis alterna formulada, y se aprueba la hipótesis nula, lo cual deduce que el Endomarketing no está relacionado con en el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi.

5.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

5.4.1. Hipótesis Especifica N°1

La primera hipótesis plantea que el “El nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi, es regular.”

Para comprobar la hipótesis se realiza el cálculo de las medidas de tendencia central, es decir, la media estadística en función de la siguiente rúbrica:

Tabla 20

Rúbrica o escala de valoración del compromiso

| Nivel | Rango |
|---------------------|--------------|
| Muy bajo compromiso | 1 a 1.8 |
| Bajo compromiso | 1.9 a 2.6 |
| Compromiso regular | 2.7 a 3.4 |
| Alto Compromiso | 3.5 a 4.2 |
| Muy alto Compromiso | 4.3 a 5 |

Fuente: Elaboración propia

La media de calificación estadística es de 3.11. Este valor corresponde, de acuerdo a la escala a una valoración de compromiso regular, por lo cual se aprueba la primera hipótesis específica.

5.4.2. Hipótesis Especifica N°2

La segunda hipótesis plantea que el “El nivel de aplicación del Endomarketing aplicado en los colaboradores de la banco de Crédito del Perú - agencia Bolognesi es bajo”

Para comprobar la hipótesis se realiza el cálculo de las medidas de tendencia central, es decir, la media estadística en función de la siguiente rúbrica:

Tabla 21

Rúbrica o escala de valoración del endomarketing

| Nivel | Rango |
|------------------------|--------------|
| Muy bajo endomarketing | 1 a 1.8 |
| Bajo endomarketing | 1.9 a 2.6 |
| Endomarketing regular | 2.7 a 3.4 |
| Alto Endomarketing | 3.5 a 4.2 |
| Muy alto Endomarketing | 4.3 a 5 |

Fuente: Elaboración propia

La media de calificación estadística es de 3.53. Este valor corresponde, de acuerdo a la escala a una valoración de aplicación alta, por lo cual se rechaza la segunda hipótesis específica.

CAPITULO VI PROPUESTA DE MEJORA

PROPUESTA

Proponer un plan de mejora para el fortalecimiento del compromiso organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi.

PRESENTACION DE LA PROPUESTA

Con el firme propósito de fortalecer el compromiso organizacional aplicado a los colaboradores de la Agencia Bolognesi, se busca implementar estrategias de desarrollo que ayuden a mejorar al cliente interno en sus labores diarias y esta mejora transmitida a los clientes externos.

MARCO TEORICO

Según los consultores humanos de Thinking People, el endomarketing se aplica a través de 5 enfoques, en pro del bienestar, la productividad y la eficiencia del cliente interno, entendido el último como salario emocional:

- a) **Retribución y/o Reconocimiento:** Por medio del cual se busca destacar la importancia que tiene el cliente interno al interior de la compañía, realizando reconocimientos periódicos que involucran al equipo de trabajo y directivos, con la finalidad de tener empleados comprometidos.
- b) **Conocimiento de los objetivos:** Por medio de la implementación de herramientas de diagnóstico como el cuadro de mando integral (Robert Kaplan y David Norton, 1992), "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo)." Así, se destacan las principales variables que afectan a la organización a nivel interno y externo, de identifica cómo los diferentes departamentos se afectan o benefician de las acciones de las demás áreas, cómo las acciones individuales se ven involucradas en el funcionamiento de la organización y como el

objetivo general de la misma está ligado a los objetivos específicos que por área se establecen, lo que representa productividad, crecimiento y expansión de la empresa y por ende de sus colaboradores.

- c) **Salario emocional:** Según María Teresa Rocco (2009), el salario emocional no influye en cuánto devenga el empleado por la actividad que realiza dentro de la organización, sino por el reconocimiento que tiene logrando generar espacios de RECONOCIMIENTO con la finalidad de destacar los talentos de los colaboradores (su satisfacción personal y profesional), haciendo a un lado el dinero que devenga, entendiendo como desde su rol en la organización está contribuyendo al crecimiento de la organización.
- d) **Productividad:** El concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, así mismo de los factores que la conforman, sin embargo hay ciertos elementos que se identifican como constantes, estos son: la producción, el hombre y el dinero.
- e) **Comunicación Interna:** Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En la empresa, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

Algunos autores han clasificado los objetivos del Endomarketing de la siguiente manera:

- a) **Corto Plazo:** "Vender" campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, los cuales se entenderán como el primer mercado de la empresa.
- b) **Mediano Plazo:** Crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el servicio de los clientes.
- c) **Largo Plazo:** Lograr la motivación constante de los colaboradores la cual se extenderá conscientemente sobre los clientes.

OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan de mejora que contribuya al incremento del nivel de compromiso organizacional en la Agencia Bolognesi del Banco de Crédito del Perú.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

La finalidad de los objetivos, es que los participantes logren:

1. Implementar un plan de reconocimientos que permita premiar el esfuerzo de los logros conseguidos por los colaboradores, hará que estos se sientan más implicados y mejorará su rendimiento.
2. Promover el desarrollo profesional es lo que hará que los colaboradores pueden tener un plan a largo plazo en el banco.
3. Capacitación sobre los productos que ofrece el banco y que cada puesto maneja hará que nuestros colaboradores valoren y aprecien lo que venden conseguirán ser mucho más capaces de transmitir los beneficios a los clientes de una manera más sencilla y efectiva.

CONDICIONES PARA REALIZAR LA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA

- a) **Población a quien va dirigido el plan:** Colaboradores de la Agencia Bolognesi del Banco de Crédito del Perú.
- b) **Duración:** 1 año
- c) **Número de Participantes:** 20 colaboradores

DESARROLLO DE LA OPERATIVIDAD:

- Analizar, conocer al cliente interno y gestionar la satisfacción de sus necesidades.

| Actividades | Recursos | Tiempo | presupuesto |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Realización de encuestas - Elaboración de una guía donde se incluyan los temas a investigar durante la sesión de FOCUS GROUP, con la ayuda de un moderador (alguien externo a la empresa) | <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moderador • Encuestador • Tabuladores <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Lapiceros • Equipos Electrónicos | <p>Cada 3 meses, al término de cada campaña.</p> | <p>Materiales S/.300.00</p> <p>Humanos: S/. 2000.00</p> <p>Monto S/. S/. 2300.00</p> |

- Entrenar al equipo en habilidades comunicativas, logrando personas capaces de escuchar, relacionarse y trabajar en equipo. Hecho que contribuye a que no exista resistencia al cambio.

| Actividades | Recursos | Tiempo | presupuesto |
|--|--|--|--|
| <p>- Taller de Entrenamiento de Comunicación Eficaz, durante este taller los participantes descubrirán sus capacidades y carencias comunicativas mejorando así sus técnicas persuasivas y carisma personal a través de ejercicios de desarrollo de la comunicación personal.</p> | <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experto en Estrategias de Comunicación <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hojas • Lapiceros • Equipos electrónicos | <p>Cada 3 meses, al término de cada campaña.</p> | <p>Materiales S/. 100.00</p> <p>Humanos: S/. 2000.00</p> <p>Monto S/ S/.2100.00</p> |

- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

| Actividades | Recursos | Tiempo | presupuesto |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones semanales sobre los avances de campañas. - Fortalecer las pautas de atención hacia el cliente externo - Mejorar los conocimientos, habilidades y fortalecer las técnicas de ventas. | Humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Agencia Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Lapiceros • Equipos electrónicos • Hojas | Todas las semanas, durante todo el año. | Materiales S/. 100.00 Humanos: cubiertos por el banco. Monto S/. S/. 100.00 |

- Identificación con la empresa

| Actividades | Recursos | Tiempo | presupuesto |
|--|---|--|---|
| <p>Se realizarán las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inducción constante a la filosofía del banco. - Establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de todos los miembros del banco. | <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivador <p>Materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lapiceros • Hojas | <p>Todo el año (determinando fechas según la elaboración de un cronograma)</p> | <p>Materiales S/. 50.00</p> <p>Humanos: S/. 800.00</p> <p>Monto S/. S/. 850.00</p> |

CRONOGRAMA TENTATIVO DE IMPLEMENTACION

| ACTIVIDADES | 1 AÑO | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | En e | Fe b | Ma r | Ab r | Ma y | Ju n | Ju l | Ag o | Se p | Oc t | No v | Di c |
| Propuesta del Plan de Mejora | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación y Desarrollo del Plan | | | | | | | | | | | | |
| Solicitud de Presupuesto | | | | | | | | | | | | |
| FOCUS GROUP | | | | | | | | | | | | |
| Taller de Entrenamiento de comunicación eficaz | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución de Encuestas | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación de avance | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de Resultados | | | | | | | | | | | | |

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

| Costo mensual | |
|-------------------|---------------|
| Personal | Soles |
| Capacitador | S/2000 |
| Cliente incognito | S/850 |
| Encuestador | S/1000 |
| Total | S/3850 |

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES

| Costo mensual | |
|----------------------------|---------------|
| Presupuesto | Soles |
| Impresiones | S/200 |
| Lapiceros | S/10 |
| Hojas | S/100 |
| Break | S/300 |
| Alojamiento de Capacitador | S/400 |
| Total | S/1510 |

RESULTADOS ESPERADOS

Incrementar y fortalecer el nivel de Endomarketing para la mejora continua del cliente interno y esto se refleje en el avance de sus metas, compromiso organizacional y pueda ser percibido por el cliente externo.

CONCLUSIONES

Primera:

Según los resultados obtenidos por la hipótesis general se pudieron comprobar estadísticamente a través del coeficiente de correlación que las variables de Endomarketing y el compromiso organizacional de los colaboradores del BCP Agencia Bolognesi no están correlacionados. Dicho resultado puede atribuirse a las diversas características del trabajo que realizan los colaboradores del BCP en dicha agencia y como esta se refleja en su compromiso organizacional con la institución bancaria que a través de esfuerzos de Endomarketing busca mejorar su relación con sus clientes externos a través de mejoras en las relaciones con sus clientes internos.

Segunda:

Dados los resultados obtenidos por la hipótesis específica N°1 se confirmó que los colaboradores del Banco de Crédito del Perú en la agencia Bolognesi presentan un compromiso organizacional “regular” con una media de calificación de 3.11 del total de los encuestados, lo cual se traduce en niveles regulares de compromiso en la entidad bancaria. Si bien es cierto no se encontraron colaboradores con índices “bajos” de compromiso organizacional, la mayor parte de los trabajadores están en un rango medio el cual puede estar sujeto a cambios en el corto a largo plazo. Este resultado permitió aprobar la hipótesis específica formulada.

Tercera:

Respecto a los resultados obtenidos por la Hipótesis específica N°2 se encontró que los niveles de Endomarketing en la agencia Bolognesi del BCP son altos, con una media de calificación de 3.53 puntos, lo cual se traduce en presencia de niveles altos de Endomarketing. De los resultados obtenidos no se encontró colaboradores con índices bajos de Endomarketing pero la gran mayoría ostenta en un nivel “alto” por lo cual se puede entender que la aplicación de esta metodología por parte del banco ha tenido los mejores resultados hasta el momento. Este resultado permitió dar por rechazada la segunda hipótesis específica formulada.

SUGERENCIAS

Primera:

De acuerdo a la investigación, lo más adecuado para la institución es que el endomarketing y el compromiso organizacional se relacionen, a pesar del que el BCP cuenta con campañas de endomarketing estas no llegan a todos los niveles organizacionales. Esto se puede lograr mediante entrenamientos de habilidades comunicativas para lograr personas capaces de escuchar, relacionarse y trabajar en equipo ya que contribuye a que no exista la resistencia al cambio.

Segunda:

En relación a la investigación y los resultados presentados se sugiere mejorar los canales de comunicación interna, capacitación y promoción del desarrollo profesional para que los colaboradores puedan tener un plan a largo plazo en el banco.

Tercera:

Incrementar la percepción de la aplicación de actividades de endomarketing del BCP haciendo que estas lleguen a todos los niveles jerárquicos del banco, reconocimientos frecuentes a los colaboradores por parte de los superiores y demás compañeros y hacer partícipe al colaborador en la toma de decisiones y recomendaciones.

REFERENCIAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1997). *Commitment In The Workplace, (Theory Research And Application)*. London.
- Allport. (1943). *Revista de Psicologia Social*.
- Alvarado, M. F. (11 de 05 de 2012). Conoce el marketing interno o endomarketing.
- Beckwith, H. (1998). *Venda lo invisible: La mercadotecnia de los servicios intangibles*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Bohnenberger, M. C. (2001). *Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional*. Rio de Janeiro.
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing Interno: la actuacion conjunta entre recursos humanos y marketing en la busca del compromiso organizacional*. España.
- Chiavenato, I. (1992). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Galicia, F. A., Sosa, D. V., Pineda, A. L., & Otniano, M. Q. (2003). El Compromiso Organizacional y su Relacion con Algunos Factores Demograficos. *Rev. de Investigacion en Psicologia*.
- Kotler, & Keller. (2006). *Direccion de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- Loli, A., & Cuba, E. (2007). Autoestima y Compromiso Organizacional en trabajadores de una universidad publica de provincias. *Investigacion en Psicologia*, Lima.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Manizales, U. A. (2004). *Direccionamiento Estratégico*. Colombia.
- Maram, L. (2012). Recuperado el 2015
- Neto, G. (2009). <http://marketinginterno.wordpress.com/>.
- O'Really, C., & Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*.
- Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 43-59.
- Pereda Marin, S., & Berrocal Berrocal, F. (2011). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramon Areces S.A.
- Perú, P. U. (2013). Marketing Interno Para Motivar a los Trabajadores. *Strategia*, 57-59.
- Ramírez Moreno, E. G., & Carranza Arana, M. (Julio de 2013).
- Regalado, O. (10 de Agosto de 2010). *ConexionEsan*.

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: Estrategias de la relación con el cliente interno*. Perú: Esan Ediciones.

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Geronimo, M. (2011). *Endomarketing: Estrategias de relacion con el cliente interno*. Lima - Perú.

Rivas, L. S., & Islas, A. d. (2009). El Clima y El Compromiso Organizacional en las Organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestion Organizacional*, 125.

Robbins. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.

Verdú, F. P., & López, J. R. (2010). *Antecedentes del Compromiso Organizacional: Relaciones con la Estabilidad Laboral, la autonomia en el puesto y las Practicas de Recursos Humanos*. España.

Villa, O. H. (2009). *El marketing interno como estrategia para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autonoma de Manizales*. Colombia.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | INDICADORES | SUB INDICADORES |
|--|---|--|----------------------------------|----------------------|------------------------------|
| <p><u>Problema General:</u></p> <p>¿Cuál es la relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi?</p> | <p><u>Objetivo General:</u></p> <p>Determinar el nivel de relación del endomarketing en el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi.</p> | <p><u>Hipótesis General:</u></p> <p>H0= El Endomarketing no está relacionado con en el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi.</p> <p>H1= El Endomarketing está relacionado con en el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi.</p> | <p>V.I.</p> <p>ENDOMARKETING</p> | Productividad | Motivación |
| | | | | | Capacitaciones |
| | | | | | Desempeño Laboral |
| | | | | Comunicación Interna | Comunicación Bilateral |
| | | | | | Transparencia de Información |
| | Auditoria de procesos | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|----------------|---------------------------------------|
| <u>Problemas Específicos:</u> 1. ¿Cuál es el nivel de aplicación del endomarketing en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi? | <u>Objetivos Específicos:</u> 1. Determinar el nivel de aplicación del Endomarketing en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi. | <u>Hipótesis Específicas:</u> 1. El nivel de Compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Agencia Bolognesi Agencia, es regular. | V.D. COMPROMISO ORGANIZACIONAL | De continuidad | Absentismo |
| | | | | | Rotación |
| 2. ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi? | 2. Determinar el nivel de Compromiso organizacional en el Banco de Crédito del Perú – Agencia Bolognesi. | 2. El nivel de aplicación del Endomarketing en los colaboradores del banco de Crédito del Perú - agencia Bolognesi es bajo. | | Afectivo | Aceptación del Cambio |
| | | | | | Iniciativa |
| | | | | | Espíritu Cooperativo |
| | | | | | Deseo de Permanencia |
| | | | | Normativo | Ayuda al desarrollo de otras personas |
| | | | | | Contribución a los objetivos |

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

CUESTIONARIO

ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGNIZACIONAL

Estimado Sr., Srta., Sra.

Se ha realizado el presente cuestionario con el objetivo de determinar de qué manera **EL ENDOMARKETING Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL BANCO DE CREDITO DEL PERU – AGENCIA BOLOGNESI, AÑO 2016**

INSTRUCCIONES:

La información recolectada es confidencial, teniendo un fin estrictamente académico, por lo cual el instrumento es anónimo.

| Datos Generales | | | | | |
|-----------------|----------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| A | Sexo: | MASCULINO | | FEMENINO | |
| B | Edad: | 18-25 | 26-33 | 34-41 | 41 a mas |
| C | Jornada Laboral: | Tiempo Completo | | Part Time | |
| D | Nivel de Ingreso: | 750 a 1000 | 1000 a 1500 | 1500 a 2000 | Mas de 2000 |
| E | Nivel de Instrucción | Egresado | Bachiller | Titulado | Magister |

A continuación, se presentan una serie de preguntas sobre el compromiso organizacional, deberá leer cada ítem y marcar con una cruz (X) eligiendo una de las cinco opciones posibles de cada escala.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | Moderadamente en desacuerdo | Ni de acuerdo, ni desacuerdo | Moderadamente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| | ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | EFFECTIVIDAD INTERNA | | | | | |
| 1 | Conoce plenamente los objetivos instituciones del BCP | | | | | |
| 2 | El BCP premia el trabajo eficiente de sus colaboradores | | | | | |
| 3 | Considera efectivo los canales de comunicación interna del BCP | | | | | |
| | PRODUCTIVIDAD | | | | | |
| 4 | Logra permanentemente las metas asignadas en las campañas del BCP | | | | | |
| 5 | Considera que el BCP le brinda las posibilidades de desarrollar sus capacidades | | | | | |
| 6 | Se siente motivado al momento de realizar su trabajo | | | | | |
| | CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | |
| 7 | Se siente cómodo con el clima laboral e esta oficina | | | | | |
| 8 | Se siente orgulloso de pertenecer al BCP | | | | | |
| 9 | Siento que el salario recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo | | | | | |
| 10 | Se siente satisfecho con las funciones que realiza | | | | | |

| | ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | COMPONENTE DE CONTINUIDAD | | | | | |
| 1 | Falta por motivos relevantes a su centro de trabajo | | | | | |
| 2 | Considera que el BCP le ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente | | | | | |
| | COMPONENTE AFECTIVO | | | | | |
| 4 | Considera que el BCP podrá ayudar a alcanzar sus metas personales | | | | | |
| | Usted demuestra empatía con los problemas de sus compañeros de trabajo | | | | | |
| 5 | Considera que si tuviera otra oportunidad laboral la tomaría | | | | | |
| | COMPONENTE NORMATIVO | | | | | |
| 6 | Considera que sus valores son coherentes con los valores institucionales | | | | | |
| 7 | Practica los valores institucionales | | | | | |